

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 10 (90) / 2024
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 10 (90)

2 том

Київ 2024



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomiġeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj nauġnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomiġeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

Дмитренко Ірина Миколаївна — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

Ільїн Валерій Юрійович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Земліна Юлія Володимирівна, Букатов Андрій Геннадійович**
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 9
- Лявинець Георгій Михайлович**
ІННОВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 21
- Токарева Валентина Іванівна, Кравчук Тетяна Вікторівна, Горюнова Катерина Анатоліївна**
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВПЛИВ НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ..... 32

МАРКЕТИНГ

- Євтушок Ольга Василівна, Бахчиванжи Людмила Анатоліївна, Донець Леся Яківна**
АНАЛІТИКА ДАНИХ В ОБҐРУНТУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 39
- Коноплянникова Маріанна Анатоліївна**
ТРЕНДИ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ 46
- Райко Діана Валеріївна**
МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ ТА ЗМІН 57
- Хурдей Вікторія Дмитрівна, Дронова Тетяна Сергіївна,
Міщенко Дмитро Анатолійович, Павловська Ірина Геннадіївна, Гамзіна Олеся Янівна**
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ТА СТРАТЕГІЇ ОМНІКАНАЛЬНОСТІ: НОВІ ПІДХОДИ
ДО ЗАЛУЧЕННЯ АУДИТОРІЇ 64

МЕНЕДЖМЕНТ

- Воробйов Олег Михайлович, Генчевська Вікторія Олегівна**
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ
УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОФІРМ В УМОВАХ
ШИРОКОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ 76
- Кравченко Марина Олегівна, Вовк Олексій Анатолійович**
КЛАСТЕРНИЙ РОЗВИТОК ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-ІНІЦІАТИВ
У КОРПОРАТИВНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ 86
- Курило Людмила Ізидорівна, Нікіфоренко Анастасія Анатоліївна**
ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ SOFT SKILLS У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ 93
- Одрехівський Микола Васильович, Саранча Сергій Миколайович,
Коломацький Володимир Вікторович**
ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 101

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

| | |
|---|-----|
| Данькевич Богдан Олексійович, Сандул Марія Станіславівна ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН | 113 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Філіпов Олег Михайлович ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ КРАЇН БАЛТІЇ ПІСЛЯ ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ | 123 |
|--|-----|

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

| | |
|---|-----|
| Сакун Аліна Жоржовна ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД ПІДПРИЄМНИЦТВА З ПОЗИЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ | 135 |
|---|-----|

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

| | |
|--|-----|
| Чистюхіна Анастасія Олександрівна ВПЛИВ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: ЯК ЛОКАЛЬНІ ТОВАРИ МОЖУТЬ СТАТИ ГЛОБАЛЬНИМИ | 141 |
|--|-----|

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

| | |
|---|-----|
| Хом'як Іван Васильович ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ | 149 |
|---|-----|

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

| | |
|--|-----|
| Нечипоренко Тетяна Дмитрівна ЦИФРОВИЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ УКРАЇНИ | 157 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Вергелюк Юлія Юріївна, Ганцяк Михайло Олегович, Фомов Дмитро Олегович FİNTECH ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ | 167 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Крупка Михайло Іванович, Коваленко Віктор Миколайович, Ілечко Вікторія Ігорівна, Щербина Олександр Анатолійович ДІАГНОСТИКА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ | 173 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Носенко Дмитро Вадимович ОЦІНКА ШКІДЛИВИХ ВПЛИВІВ ВЕРС ЩОДО ШТУЧНОГО УНИКНЕННЯ ВИЗНАННЯ СТАТУСУ ПОСТІЙНОГО ПРЕДСТАВНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОГО НЕЙТРАЛІТЕТУ | 185 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Плешакова Наталія Анатоліївна, Середа Валентина Іванівна, Плешакова Олена Анатоліївна, Яфінович Олена Богданівна ОЦІНКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ | 193 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Ситник Наталія Степанівна, Штундер Ірина Миколаївна ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ | 200 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Циганова Надія Вікторівна ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ | 205 |
|---|-----|

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Zemlina Yuliia, Bukatov Andrii

CONCEPTUAL MODEL FOR THE APPLICATION OF MODERN INFORMATION
TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF A HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISE 9

Liavynets Heorhii

INNOVATIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS..... 21

Tokareva Valentyna, Kravchuk Tetiana, Horiunova Kateryna

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS:
IMPACT ON MANAGEMENT EFFICIENCY AND SERVICE QUALITY 32

MARKETING

Yevtushok Olha, Bakhchyvanzhy Liudmila, Donetsk Lesia

DATA ANALYTICS IN JUSTIFICATION OF EFFECTIVE STRATEGIES OF INTERNATIONAL
MARKETING COMMUNICATIONS 39

Konopliannykova Marianna

INFLUENCER MARKETING IN TREND 46

Raiko Diana

MARKETING INNOVATIONS AS A FACTOR FOR ENHANCING FINANCIAL AND ECONOMIC
SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CONVERGENCE AND CHANGE 57

Khurdei Viktoriya, Dronova Tetiana, Mishchenko Dmytro,

Pavlovska Iryna, Gamzina Olesya

CONTENT MARKETING AND OMNICHANNEL STRATEGIES: NEW APPROACHES TO
AUDIENCE ENGAGEMENT..... 64

MANAGEMENT

Vorobiov Oleh, Henchevska Viktoriia

CONCEPTUAL FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE MANAGEMENT
PROCESS OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL FIRMS
IN THE CONDITIONS OF RUSSIA'S LARGE-SCALE AGGRESSION 76

Kravchenko Maryna, Vovk Oleksii

LUSTER DEVELOPMENT AS A MECHANISM FOR THE FORMATION OF NEW BUSINESS
INITIATIVES IN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP 86

Kurylo Lyudmyla, Nikiforenko Anastasia

ASSESSMENT AND DIRECTIONS OF SOFT SKILLS DEVELOPMENT IN MODERN BUSINESS... 93

Odrekhyivskyi Mykola, Sarancha Sergij, Kolomatskyi Volodymyr

ASSESSMENT AND FORECASTING OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL SUSTAINABILITY
OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATION ENTERPRISES 101

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Dankevych Bohdan, Sandul MariiaINVESTMENT ACTIVITY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS113**Filipov Oleg**THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE FOREIGN TRADE
RELATIONS OF THE BALTIC STATES AFTER THEIR ACCESSION TO
THE EUROPEAN UNION123

ACCOUNTING AND TAXATION

Sakun AlinaINFORMATION SUPPORT OF ENTREPRENEURSHIP FROM THE PERSPECTIVE
OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING135

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Chystiukhina AnastasiiaTHE IMPACT OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE INTERNATIONAL MARKET:
HOW LOCAL PRODUCTS CAN GO GLOBAL.....141

PUBLIC ADMINISTRATION

Khomiak IvanPROBLEMS AND PROSPECTS OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC
ADMINISTRATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY149

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Nechyporenko TetianaDIGITAL FINANCIAL SPACE AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT:
ASSESSMENT OF THE POTENTIAL FOR UKRAINE157**Verheliuk Yuliia, Hantsiak Mykhailo, Fomov Dmytro**

FINTECH AS A DRIVER OF ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE167

Krupka Mykhailo, Kovalenko Viktor, Plechko Viktoriia, Shcherbyna OleksandrDIAGNOSTICS OF TAX REVENUES OF LOCAL BUDGETS UNDER CONDITIONS OF
DECENTRALIZATION AND MARITAL LAW IN UKRAINE173**Nosenko Dmytro**ASSESSMENT OF THE HARMFUL EFFECTS OF BEPS DUE TO THE ARTIFICIAL
AVOIDANCE OF PERMANENT ESTABLISHMENT STATUS IN THE CONTEXT
OF FISCAL NEUTRALITY185**Plieshakova Nataliia, Sereda Valentyna, Plieshakova Olena, Yafinovych Olena**ASSESSMENT OF THE STATE OF UKRAINE'S NATIONAL DEBT AND DIRECTIONS
OF ITS OPTIMIZATION.....193**Sytnyk Nataliia, Shtunder Iryna**ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF WAR.....200**Tsyganova Nadiia**FORMATION OF THE INTERNATIONAL FINANCIAL ARCHITECTURE AND ITS ROLE IN
ENSURING MACROFINANCIAL STABILITY205

УДК 338.48:004:640.4

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Земліна Юлія Володимирівна

кандидат педагогічних наук, доцент

Київський університет культури

Zemlina Yuliia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Kyiv University of Culture

ORCID: 0000-0003-0194-9472

Букатов Андрій Геннадійович

аспірант

Київського університету культури

Bukatov Andrii

PhD Student of the

Kyiv University of Culture

ORCID: 0009-0007-4343-3032

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10375

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPTUAL MODEL FOR THE APPLICATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF A HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування готельно-ресторанних підприємств характеризуються зростаючою конкуренцією та динамічними змінами у вимогах споживачів. Глобалізація та розвиток технологій вимагають від підприємств адаптації до нових реалій, що включає впровадження сучасних інформаційних технологій (ІТ) у всі аспекти їх діяльності. Використання ІТ сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування та ефективності управління ресурсами.

Застосування концептуальної моделі впровадження сучасних ІТ дозволяє підприємствам, створювати нові можливості для автоматизації операцій, аналізу ринку та управління відносинами з клієнтами. Це особливо актуально для готельно-ресторанного сектора, де швидкість і якість обслуговування відіграють ключову роль, де запровадження таких технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його довгострокову стабільність на ринку. Постає необхідність, щодо комплексного розгляду основних аспектів концептуальної моделі застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанного підприємства, що включають аналіз ІТ систем, які застосовуються для автоматизації процесів обслуговування, управління даними та підвищення операційної ефективності.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанних підприємств з метою розробки типології таких технологій та їх інтеграції у підприємницькі бізнес-процеси. Це дозволить ідентифікувати основні технологічні рішення та автоматизаційні процедури, які сприятимуть підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та покращенню обслуговування клієнтів на рівні готельно-ресторанного комплексу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять дослідження у сфері ІТ і їх впровадження в готельно-ресторанній індустрії, зокрема щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових процесу впровадження ІТ у діяльність готельно-ресторанного підприємства, а також

визначення основних напрямків застосування сучасних ІТ для підвищення ефективності управління і обслуговування); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови моделі інтеграції ІТ у бізнес-процеси готельно-ресторанного підприємства та схеми автоматизації ключових операцій); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо ефективності застосування ІТ-рішень у підвищенні конкурентоспроможності підприємства).

Результати. У науковій статті розкрито послідовність впровадження сучасних ІТ у діяльність сучасного готельно-ресторанного підприємства. Визначено складові процесу автоматизації та функції ІТ, як бази для підвищення ефективності управління бізнес-процесами та обслуговування клієнтів. З'ясовано місце інформаційних технологій серед ключових елементів управлінської системи підприємства. Запропоновані рішення, щодо застосування ІТ-інструментів сприятимуть створенню раціональної та ефективної системи управління, що підвищить точність і об'єктивність інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень.

Інформація про впровадження сучасних ІТ, їхні складові, структуру та ефективність відіграє важливу роль в окресленні успішного функціонування готельно-ресторанного підприємства, оскільки дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з автоматизацією процесів, а також виявити відхилення в операційній діяльності, які можуть впливати на подальше прийняття управлінських рішень і стратегій розвитку підприємства.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку впровадження та інтеграції сучасних ІТ у різні аспекти діяльності готельно-ресторанного підприємства, а також розробці методик оцінки ефективності їх застосування. Особливу увагу слід приділити розробці рекомендацій, щодо оптимізації бізнес-процесів, автоматизації управління ресурсами та покращенню якості обслуговування за допомогою ІТ-рішень. Це дозволить вдосконалити систему управління підприємством, підвищити його конкурентоспроможність і ефективність функціонування в умовах сучасного ринку готельно-ресторанних послуг.

Ключові слова: аналіз, моделювання, гіджетелізація, онлайн-бронювання, мобільні додатки, новітні технології, готельно-ресторанна справа.

Summary. Introduction. Modern conditions for the functioning of hotel and restaurant enterprises are characterized by increasing competition and dynamic changes in consumer demands. Globalization and technological advancements require businesses to adapt to new realities, which includes the implementation of modern information technologies (IT) across all aspects of their operations. The use of IT contributes to the optimization of business processes, improvement in service quality, and enhanced resource management efficiency.

The application of a conceptual model for the implementation of modern IT allows enterprises to create new opportunities for automating operations, conducting market analysis, and managing customer relationships. This is particularly relevant for the hotel and restaurant sector, where speed and quality of service play a key role. The introduction of such technologies enhances the competitiveness of the enterprise and ensures its long-term stability in the market. There is a necessity for a comprehensive examination of the main aspects of the conceptual model for the application of modern IT in the operations of hotel and restaurant enterprises, which includes an analysis of IT systems used for automating service processes, managing data, and improving operational efficiency.

Purpose. The purpose of the research is to unveil conceptual approaches to the application of modern IT in the operations of hotel and restaurant enterprises with the goal of developing a typology of such technologies and their integration into business processes. This will allow for the identification of key technological solutions and automation procedures that will enhance management efficiency, optimize resources, and improve customer service within the hotel and restaurant complex.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) works by domestic and foreign authors conducting research in the field of IT and its implementation in the hotel and restaurant industry, particularly regarding the enhancement of efficiency and competitiveness of hotel and restaurant enterprises.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of the IT implementation process in hotel and restaurant enterprises, as well as to identify the main areas of application of modern IT for improving management efficiency and service quality); formalization, analysis, and synthesis (to develop a model for integrating IT into the business processes of hotel and restaurant enterprises and a scheme for automating key operations); logical generalization of results (to formulate conclusions regarding the effectiveness of applying IT solutions in enhancing the competitiveness of the enterprise).

Results. The scientific article reveals the sequence of implementing modern IT in the operations of contemporary hotel and restaurant enterprises. It identifies the components of the automation process and the functions of IT as a foundation for enhancing the efficiency of business process management and customer service. The role of information technologies among the key elements of the enterprise's management system has been clarified. The proposed solutions regarding the application of IT tools will contribute to the creation of a rational and effective management system that enhances the accuracy and objectivity of information provision for managerial decision-making.

Information on the implementation of modern IT, its components, structure, and effectiveness plays a crucial role in defining the successful functioning of a hotel and restaurant enterprise, as it enables the identification of potential risks associated with process automation and uncovers operational deviations that may influence further managerial decisions and development strategies for the enterprise.

Discussion. In future research, it is proposed to focus on the implementation and integration of modern IT into various aspects of hotel and restaurant enterprises' operations, as well as the development of methodologies for assessing the effectiveness of their application. Particular attention should be given to developing recommendations for optimizing business processes, automating resource management, and improving service quality through IT solutions. This will enhance the enterprise's management system, increase its competitiveness, and improve its operational efficiency in the current market of hotel and restaurant services.

Key words: analysis, modeling, digitalization, online booking, mobile applications, latest technologies, hospitality and restaurant business.

Постановка проблеми. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі зростаюча конкуренція та постійно змінювальні вимоги зі сторони споживачів ставлять перед підприємствами нові виклики, що потребують адаптації та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема враховуючи сучасний стан готельно-ресторанної індустрії стикається з постійними викликами, що вимагають підвищення якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів та відповідного задоволення зростаючих клієнтських очікувань. У даному разі інформаційні технології (ІТ) стають ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам вище зазначеної індустрії залишатися не лише конкурентоспроможними, а й розширювати свої можливості, забезпечуючи персоналізоване обслуговування, ефективне управління ресурсами та швидку адаптацію до змін на ринку. В той же час розробка концептуальної моделі застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанного підприємства на базі врахування огляду сучасних тенденцій із застосування ІТ у окресленні загальної діяльності готельно-ресторанних підприємств дозволяє визначити основні напрямки, щодо їх впровадження та подальшого розвитку, що є досить актуальним для даних підприємств. Натомість впровадження сучасних ІТ стало критично важливим для забезпечення ефективності управління, підвищення якості обслуговування клієнтів та досягнення конкурентних переваг. Проте багато готельно-ресторанних підприємств стикаються з труднощами в реалізації ІТ-інструментів через недостатню підготовленість персоналу, нестачу фінансових ресурсів, а також відсутність чіткої стратегії інтеграції технологій у бізнес-процеси. Додатковими проблемами є обмежене усвідомлення потенціалу новітніх технологій, таких як онлайн-бронювання, мобільні додатки та автоматизація процесів, а також складність у виборі відповідних ІТ-рішень, які б відповідали специфіці підприємства. Це призводить до неефективного використання ресурсів і зниження загальної продуктивності. Зважаючи на вище вказане постає необхідність в комплексному аналізі та моделюванні процесів впровадження ІТ у діяльність готельно-ресторанних підприємств, а також розробці методик оцінки ефективності їх використання. Де тільки через системний підхід можна забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі готельно-ресторанних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у формування базових положень та окреслення аспектів, щодо застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанного підприємства вносять китайські дослідники Л. Айцзін (L. Aijing), Е. Ма (E. Ma), Я. Ванг (Y. Wang), Ш. Сю (S. Xu) та Т. Грілло (T. Grillo) [1], котрі відмічають, що через досить бурхливий динамічно виражений характер змін в сучасних умовах глобалізованого інформаційного технологічного розвитку підприємств готельно-ресторанного сектору дані підприємства змушені постійно вдосконалювати свої операційні процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів, для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

З даного приводу вітчизняні дослідники Л. Бовш (L. Bovsh), М. Босовська (M. Bosovska), А. Охрименко (A. Okhrimenko) та А. Расулова (A. Rasulova) [2], відмічають, що комплексне впровадження забезпечення ІТ-рішень дозволяє автоматизувати такі бізнес-процеси, як управління бронюваннями, облік запасів, фінансові операції та взаємодію з клієнтами.

Згідно з дослідниками із Португалії Дж. Маркес (J. Marques) та Р. П. Маркес (J. Marques) практична реалізація ІТ-рішень у сфері готельно-ресторанного сектору забезпечує оптимізацію управління ресурсами, зниження витрат і підвищення оперативної ефективності підприємств, що робить їх більш адаптивними та готовими до викликів сучасного ринку. В загальних аспектах сучасне академічне поле досліджень, щодо аналізу впровадженню ІТ у готельно-ресторанному бізнесі в основному зосереджуються на вивченні конкретних технологій, таких як системи онлайн-бронювання, мобільні додатки, системи управління запасами, CRM, аналітика великих даних і штучний інтелект.

В межах піднятої тематичної спрямованості дослідники з В'єтнаму А. Лей (A. Le), Н. Хуен-Трам (N. Huyen-Tram), Н. Суан-Хунг (N. Xuan-Hung) та Н. Тхань-Лонг (N. Thanh-Long) [3] досить детально висвітили питання, щодо застосування ІТ для екологічного обліку в підприємствах готельного сектору. Зокрема вони підкреслюють важливість використання сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанного бізнесу, що включає впровадження новітніх ІТ-рішень для підвищення ефективності управлінських процесів, автоматизації обліку та поліпшення обслуговування клієнтів. Зокрема вище вказані дослідники акцентують увагу на тому, що

комплексна інтеграція ІТ-технологій не лише сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств, але й забезпечує більш ефективний екологічний облік, що є актуальним у сучасних умовах глобалізації та зростаючих вимог до сталого розвитку.

Дослідники із Хорватії Джевоїч Ч. (Djevojić C.) та Вітасович З. Vitasović Z. [4] детально висвітлюють питання цифрової трансформації бізнесу в готельній індустрії та її впливу на сталий розвиток. Вони підкреслюють, що інтеграція сучасних інформаційних технологій є критично важливою для оптимізації бізнес-процесів у готельному секторі, що включає впровадження новітніх ІТ-рішень, які сприяють підвищенню ефективності управлінських практик, автоматизації обліку та покращенню обслуговування клієнтів. Також дослідники акцентують увагу на важливості цифрової трансформації, зазначаючи, що вона не лише забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств, але й сприяє досягненню цілей сталого розвитку. В умовах глобалізації та постійно зростаючих вимог до екологічної відповідальності, комплексна інтеграція ІТ в готельному бізнесі стає ключовим фактором для досягнення ефективного управління ресурсами, що, в свою чергу, позитивно впливає на екологічний облік. Таким чином, дослідження [4] демонструє важливість цифрової трансформації в готельній індустрії, що дозволяє не лише поліпшити фінансові результати підприємств, а й відповісти на виклики сталого розвитку, зберігаючи екологічну стійкість. Це особливо актуально в умовах сучасного ринку, де вимоги до інновацій та екологічної відповідальності стають дедалі важливішими.

Угорські дослідники дослідники Н.Форман (N. Forman) та Й.Удварош (J. Udvaros) [5] детально досліджують питання цифрових інновацій у готельному бізнесі, зокрема в контексті інтеграції послуг консьєржа з потребами гостей готелів. Вони акцентують увагу на важливості впровадження новітніх технологій у сферу гостинності, що дозволяє покращити якість обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів. Дослідники також вказують на те, що цифрові рішення не лише оптимізують процеси обслуговування, але й створюють нові можливості для взаємодії між готелями та їхніми клієнтами. Вони стверджують, що ефективна інтеграція цифрових технологій може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечуючи їм можливість адаптуватися до змінюваних вимог ринку та покращувати обслуговування.

Вище вказані дослідники підкреслюють, що успішне впровадження цифрових інновацій вимагає на рівні моделювання застосування комплексного підходу, що включатиме не лише технічні рішення, а й відображатиме переосмислення існуючих бізнес-процесів. Це дозволить готельним підприємствам не тільки підвищити свою ефективність, але й відповісти сучасним викликам сталого розвитку, що

є надзвичайно актуальним в умовах глобалізації та зростаючих вимог до екологічної відповідальності. В свою чергу варто зауважити, що на загальнонауківому рівні базисні позиції, які висвітлені в праці [5] можна використовувати для обґрунтування концептуальної моделі, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у різні аспекти діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

У межах піднятої тематичної спрямованості вітчизняні дослідники Ніколайчук, О., Приймак Н., Симакова О. та Слащев А. [6] розглядають сучасний стан інформаційного забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу, підкреслюючи важливість впровадження нових ІТ для покращення управлінських процесів та обслуговування клієнтів. Вони акцентують увагу на тому, що сучасні інформаційні послуги є ключовими елементами для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств. Вище вказані дослідники підводять до нагальної потреби в розробці концептуальної моделі із застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанного підприємства, згідно їх позиції дана модель має демонструвати, як систематичне впровадження ІТ може суттєво покращити ефективність управлінських процесів в межах забезпечення високого рівня обслуговування та зміцнити ринкові позиції готельно-ресторанних підприємств.

Вітчизняна дослідниця Джабраїлова Н. [8] розкриває аспекти балансування цифрових і традиційних маркетингових стратегій у готельній індустрії. Вона підкреслює важливість інтеграції сучасних технологій у просування готельних послуг, що дозволяє підвищити залученість клієнтів і адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Вітчизняні дослідники Камушков О., Ткач В. та Язіна В. [9] аналізуються сучасні умови успішного розвитку та функціонування готельно-ресторанних підприємств. Автори зазначають, що ефективне управління та впровадження ІТ є ключовими чинниками для підтримки конкурентоспроможності у галузі.

Вітчизняні дослідники Клієвцов Ю. та Філіппова О. [10] вивчають вплив українського етно-стилю на конкурентоспроможність готельних і ресторанных підприємств. Вони акцентують увагу на значенні культурних елементів у формуванні унікальної пропозиції та вивчають, як сучасна інтеграція ІТ може покращити традиційні аспекти обслуговування, що, у свою чергу, сприяє підвищенню привабливості закладів для туристів. Зокрема, висвітлюють впровадження новітніх ІТ-рішень, таких як системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для клієнтів та автоматизація процесів обслуговування, дозволяє закладам не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й створювати інтерактивний досвід для відвідувачів. Це дає змогу підкреслити унікальність українського етно-стилю, одночасно задовольняючи

сучасні вимоги туристів до зручності та доступності послуг. Таким чином, поєднання культурних елементів і сучасних технологій може стати ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємств у готельно-ресторанній сфері.

Українські дослідники Мармул Л., Чорний Б. та Пенковський В. [11] висвітлюються тенденції розвитку цифрових фінансових інструментів та їх використання в туристичному, готельному та ресторанному бізнесі. Автори підкреслюють, що впровадження таких технологій може суттєво підвищити ефективність фінансового управління в галузі.

В праці вітчизняних дослідників Подри О та Гомзи К. [12] досліджуються сучасні технології автоматизації складських процесів підприємств. Автори вказують на важливість впровадження автоматизації для оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності обслуговування в готельно-ресторанній сфері.

В праці англійських дослідників під керівництвом Річардсона С. [13] розглядаються наслідки впровадження цифрових чат-ботів-консьєржів на досвід і задоволеність гостей у готелях IHG. Дослідники акцентують увагу на покращенні обслуговування клієнтів завдяки інтерактивним технологіям.

В праці алжирських дослідників під керівництвом С.Чердоу [14] (S. Cherdouh) досліджується використання аналізу настроїв онлайн-відгуків про готелі для вивчення впливу інформаційних і комунікаційних технологій на задоволеність гостей. Автори даної праці вказують на важливість зворотного зв'язку для покращення якості обслуговування.

Китайські дослідники Чжан У. (Zhang Y.), Хоу Дж. (Hou J.) та Сунг К. (Song Q.) [15] аналізують проектування цифрових інтелектуальних рішень для готельної індустрії. Автори підкреслюють, що впровадження інноваційних технологій може суттєво змінити бізнес-процеси та покращити обслуговування гостей у готелях.

Проте у дослідженнях, присвячених застосуванню сучасних ІТ у готельному та ресторанному бізнесі, залишається низка невирішених питань, які вимагають подальшого дослідження. По-перше, недостатня увага приділяється інтеграції різних інформаційних систем, що може ускладнити їхнє ефективне використання. По-друге, є потреба в розробці комплексних методик оцінки впливу ІТ на підвищення конкурентоспроможності підприємств у умовах швидко змінюваного ринку. Крім того, необхідно дослідити специфіку використання новітніх технологій для адаптації до потреб різних категорій споживачів та створення індивідуальних пропозицій. Це підкреслює потребу у формуванні концептуальної моделі, яка б систематизувала та оптимізувала використання сучасних інформаційних технологій у діяльності готельно-ресторанних підприємств, що дозволить не лише підвищити їх ефективність, але й забезпечити сталий розвиток.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування сучасних ІТ у діяльності готельно-ресторанних підприємств з метою розробки типології таких технологій та їх інтеграції у підприємницькі бізнес-процеси. Це дозволить ідентифікувати основні технологічні рішення та автоматизаційні процедури, які сприятимуть підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та покращенню обслуговування клієнтів на рівні готельно-ресторанного комплексу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять дослідження у сфері ІТ і їх впровадження в готельно-ресторанній індустрії, зокрема щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових процесу впровадження ІТ у діяльність готельно-ресторанного підприємства, а також визначення основних напрямків застосування сучасних ІТ для підвищення ефективності управління і обслуговування); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови моделі інтеграції ІТ у бізнес-процеси готельно-ресторанного підприємства та схеми автоматизації ключових операцій); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо ефективності застосування ІТ-рішень у підвищенні конкурентоспроможності підприємства).

Виклад основного матеріалу. В табл. 1 розглянуті основні види ІТ, що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 1 наочно видно, що різноманітні ІТ, що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі, забезпечують різні функції та переваги.

В табл. 2 наведено результати розгляду переваг та недоліків застосування ІТ у готельно-ресторанному бізнесі.

З Табл. 2 видно, що при практичній реалізації ІТ-рішень у готельно-ресторанному бізнесі, онлайн-бронювання і мобільні додатки забезпечують зручність і підвищують лояльність клієнтів, але вимагають значних витрат на розробку і підтримку. В табл. 3 наведено результати оглядового аналізу сучасних систем управління готелями.

З табл. 3 видно, що правильний вибір PMS для готелів повинен базуватися на специфічних потребах підприємств, доступних ресурсах і технічних можливостях. В табл. 4 наведено результати оглядового аналізу щодо використання мобільних додатків у готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 4 видно, що практичне застосування мобільних додатків у готельно-ресторанному бізнесі ґрунтується на сучасних тенденціях в управлінні гостинністю які зводяться до того, що сучасні ІТ в межах обслуговування клієнтів мають забезпечувати зручну системну інтеграцію мобільних додатків

Таблиця 1

Основні види ІТ що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі

| Вид технології | Опис | Приклад використання |
|-------------------|--|--------------------------------|
| Онлайн-бронювання | Системи для резервування номерів онлайн | Booking.com, Expedia |
| Мобільні додатки | Додатки для бронювання та обслуговування | Marriott Bonvoy, Hilton Honors |
| CRM-системи | Управління взаємовідносинами з клієнтами | Salesforce, HubSpot |
| Аналітика та BI | Інструменти для збору та аналізу даних | Tableau, Power BI |
| Соціальні мережі | Платформи для інтернет-маркетингу | Facebook, Instagram |
| RMS | Системи управління ресторанами | OpenTable, Toast |
| IoT | Смарт-технології для управління | Розумне освітлення, термостати |
| Хмарні технології | Зберігання даних у хмарі | AWS, Google Cloud |
| Кібербезпека | Захист даних та інформації | Firewalls, антивіруси |
| VR/AR | Віртуальна та доповнена реальність | Віртуальні тури, AR меню |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Результати розгляду переваг та недоліків застосування ІТ у готельно-ресторанному бізнесі

| Технологія | Переваги | Недоліки |
|-------------------|---|--|
| Онлайн-бронювання | Зручність для клієнтів, зниження витрат | Ризик хакерських атак, потреба в підтримці |
| Мобільні додатки | Збільшення лояльності, зручність | Висока вартість розробки та підтримки |
| CRM-системи | Персоналізація обслуговування, аналіз даних | Складність впровадження, вартість |
| Аналітика та BI | Обґрунтовані рішення, прогнозування | Необхідність у навичках аналітики |
| Соціальні мережі | Широка аудиторія, реклама | Ризик негативних відгуків |
| RMS | Оптимізація роботи, зменшення витрат | Вартість впровадження |
| IoT | Ефективність, автоматизація | Ризики безпеки, висока вартість |
| Хмарні технології | Зручність доступу, зниження витрат | Потреба в Інтернет-з'єднанні |
| Кібербезпека | Захист даних, довіра клієнтів | Висока вартість впровадження |
| VR/AR | Інтерактивність, залучення клієнтів | Висока вартість, технічні проблеми |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Результати оглядового аналізу сучасних систем управління готелями

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки |
|---------------|--|---|--|
| Opera | Управління резервами, обліком, продажами | Широкий функціонал, інтеграція з іншими системами | Висока вартість, складність впровадження |
| Protel | Управління номерами, обслуговуванням, даними | Зручність, модульність | Необхідність навчання персоналу |
| Cloudbeds | Хмарна система для управління готелями | Доступність з будь-якого місця, зручність | Потреба в стабільному інтернет-з'єднанні |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Результати оглядового аналізу щодо використання мобільних додатків у готельно-ресторанному бізнесі

| Назва додатку | Основні функції | Переваги | Недоліки |
|-----------------|--|--|--------------------------------|
| Marriott Bonvoy | Бронювання, замовлення послуг, лояльність | Зручність, персоналізація | Потреба в постійному оновленні |
| Hilton Honors | Бронювання, перевірка статусу лояльності | Зручність, інтеграція з CRM | Висока вартість підтримки |
| OpenTable | Резервування столиків, управління замовленнями | Зручність для гостей, оптимізація роботи ресторану | Потреба в навчанні персоналу |

Джерело: авторська розробка

у готельно-ресторанному бізнесі. В табл. 5 наведено результати оглядового аналізу сучасних CRM-систем для готельно-ресторанного бізнесу.

З табл. 5 видно, що сучасне практичне застосування CRM-систем для готельно-ресторанного бізнесу має тенденцію до підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами через персоналізацію, інтеграцію і багатофункціональність, але можуть вимагати значних ресурсів для впровадження і підтримки.

В табл. 6 наведено результати аналізу IT систем в межах сучасного персоналізованого обслуговування клієнтів готельно-ресторанного бізнесу.

З табл. 6 видно, що системи для персоналізованого обслуговування клієнтів демонструють тенден-

цію до підвищення ефективності обслуговування клієнтів через персоналізацію і інтеграцію, але також вказують на необхідність врахування витрат на впровадження і управлінські витрати.

В табл. 7 наведено результати аналізу застосування чат-ботів та віртуальних асистентів в готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 7 видно, що чат-боти та віртуальні асистенти можуть значно покращити ефективність і зручність обслуговування клієнтів, проте можуть вимагати значних витрат на впровадження і навчання персоналу.

В табл. 8 наведено результати оглядового аналізу сучасних IT систем які застосовуються для аналізу даних та прогнозуванні в готельно-ресторанному бізнесі.

Таблиця 5

Результати оглядового аналізу сучасних CRM-систем для готельно-ресторанного бізнесу

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки |
|---------------|--|---|--|
| Salesforce | Управління взаємовідносинами, аналіз даних | Персоналізація, інтеграція з іншими системами | Висока вартість, складність впровадження |
| HubSpot | Маркетинг, управління клієнтами, аналітика | Зручність, багатофункціональність | Потреба в навчанні персоналу |
| Zoho CRM | Управління продажами, маркетингом | Доступність, функціональність | Потреба в інтеграції з іншими системами |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 6

Результати аналізу IT систем в межах сучасного персоналізованого обслуговування клієнтів готельно-ресторанного бізнесу

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|---------------|---|--|---|-----------------------|
| Revinate | Персоналізовані пропозиції, email маркетинг | Підвищення задоволеності клієнтів, збільшення доходів | Потреба у великих обсягах даних, захист даних | Hotel Sacher |
| Salesforce | CRM, персоналізовані пропозиції | Інтеграція з іншими системами, потужна аналітика | Висока вартість, потреба в навчанні персоналу | Hotel Ritz-Carlton |
| Guestline | Управління відносинами з клієнтами, email маркетинг | Підвищення лояльності клієнтів, збільшення повторних замовлень | Вартість впровадження, потреба в даних | Premier Palace Hotel |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 7

Результати аналізу застосування чат-ботів та віртуальних асистентів в готельно-ресторанному бізнесі

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|---------------|---|--|---|-------------------------|
| ChatGPT | Відповіді на запити клієнтів, бронювання | Цілодобова доступність, зменшення навантаження на персонал | Висока вартість впровадження, потреба в оновленні | Hilton Hotels & Resorts |
| Ada | Віртуальний асистент, автоматизація запитів | Зручність для клієнтів, швидкість відповіді | Висока вартість, обмежена функціональність | Kempinski Hotels |
| HiJiffy | Автоматизація бронювання, відповіді на запити | Підвищення ефективності, зручність | Потреба в навчанні персоналу | Fairmont Grand Hotel |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 8

Результати оглядового аналізу сучасних ІТ систем які застосовуються для аналізу даних та прогнозуванні в готельно-ресторанному бізнесі

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|----------------------|---|--|--|-------------------------|
| IBM Watson Analytics | Аналіз великих обсягів даних, прогнозування | Точні прогнози, покращення управління | Висока вартість, потреба в спеціалізованих знаннях | Marriott International |
| Oracle Hospitality | Аналіз даних, управління доходами | Інтеграція з іншими системами, гнучкість | Вартість впровадження, потреба в навчанні | Mandarin Oriental Hotel |
| ALICE | Прогнозування попиту, аналітика | Підвищення ефективності, оптимізація запасів | Потреба в великих обсягах даних | InterContinental Hotel |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 9

Результати аналізу сучасних ІТ систем, які застосовуються для управління ресурсами та оптимізація операцій в готельно-ресторанному бізнесі

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|---------------|---|--|---|-----------------------|
| Optii Keeper | Управління прибиранням номерів, планування робочих змін | Підвищення ефективності, зниження витрат | Висока вартість впровадження | The Savoy |
| HotSOS | Управління робочими змінами, оптимізація процесів | Зручність, покращення обслуговування | Вартість впровадження, потреба в навчанні | Hyatt Hotels |
| Knowcross | Автоматизація операцій, управління ресурсами | Підвищення ефективності, зниження витрат | Потреба в навчанні персоналу | Radisson Blu |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 10

Результати аналізу сучасних ІТ рекомендаційних систем які застосовуються в готельно-ресторанному бізнесі

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|---------------|---|---|---|-----------------------|
| Recombee | Рекомендації страв та послуг на основі вподобань клієнтів | Підвищення продажів, задоволення клієнтів | Потреба в інтеграції з іншими системами | Sofitel |
| UpsellGuru | Рекомендації додаткових послуг, апгрейди номерів | Збільшення доходів, задоволення клієнтів | Вартість впровадження, потреба в навчанні | Four Seasons |
| TrustYou | Рекомендації на основі відгуків клієнтів | Підвищення лояльності, задоволення | Потреба в даних, вартість | Iberostar |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 11

Результати аналізу сучасних ІТ систем які застосовуються для забезпечення кібербезпеки в готельно-ресторанному бізнесі

| Назва системи | Основні функції | Переваги | Недоліки | Приклади використання |
|---------------|---|----------------------------------|---|-----------------------|
| Darktrace | Виявлення та запобігання кіберзагрозам | Підвищення безпеки, захист даних | Висока вартість, складність впровадження | Sheraton Hotels |
| Cylance | Захист від кіберзагроз, антивірусний захист | Точність, ефективність | Вартість, потреба в спеціалізованих знаннях | NH Hotels |
| Sophos | Захист від кіберзагроз, моніторинг | Зручність, ефективність | Вартість, потреба в інтеграції | Opera Hotel |

Джерело: авторська розробка

Розглянуті в табл. 8 системи демонструють, що аналіз даних і прогнозування можуть значно покращити управління і оптимізацію ресурсів, але також потребують врахування витрат на впровадження і спеціалізованих знань.

В табл. 9 наведено результати аналізу сучасних ІТ систем, які застосовуються для управління ресурсами та оптимізація операцій в готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 9 видно, що системи для управління ресурсами та оптимізації операцій у готельно-ресторанному бізнесі можуть значно підвищити ефективність і знизити витрати, але також потребують врахування витрат на впровадження і навчання персоналу.

В табл. 10 наведено результати аналізу сучасних ІТ рекомендаційних систем, які застосовуються в готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 10 видно, що рекомендаційні системи у готельно-ресторанному бізнесі потребують врахування витрат на впровадження, інтеграцію та навчання персоналу.

В табл. 11 наведено результати аналізу сучасних ІТ систем які застосовуються для забезпечення кібербезпеки в готельно-ресторанному бізнесі.

З табл. 11 видно, що загалом, системи кібербезпеки грають критичну роль у забезпеченні захисту даних і інформаційних систем у готельно-ресторанному бізнесі, проте їх впровадження може бути дорогим і складним, що потребує уважного планування і ресурсів.

Як бачимо для успішного впровадження ІТ-рішень необхідно розробити модель, які включають поетапне впровадження технологій і забезпечення технічної підтримки (рис. 1).

Розрахунковий модельний механізм у відповідності до наведених модулів матиме наступний вигляд:

1. Інноваційні витрати на впровадження та обслуговування ІТ розраховуватимуться за формулою (1):

$$C_{innov} = C_{AI} + C_{blockchain} + C_{IoT} + C_{cloud} + C_{data}, \quad (1)$$

де: C_{AI} — витрати на впровадження та підтримку AI-систем; $C_{blockchain}$ — витрати на блокчейн-технології; C_{IoT} — витрати на IoT-інфраструктуру; C_{cloud} — витрати на хмарні сервіси, C_{data} — витрати на Big data-аналітику.

2. Аналіз ефективного управління запасами через AI та IoT можна описати у вигляді виразу (2):

$$OptRes = \min_x \sum_{i=1}^n (C_{stock}(x_i) + C_{waste}(x_i)), \quad (2)$$

де: $C_{stock}(x_i)$ — вартість управління запасами i -го ресурсу; $C_{waste}(x_i)$ — втрати через неефективне використання ресурсів. AI аналізує минулі дані для передбачення попиту, а IoT-сенсори відстежують стан продуктів у реальному часі, дозволяючи автоматично регулювати замовлення.

3. Врахування економічного ефекту від персоналізації через AI:

$$\Delta R_{AI} = f(P_{personal}, R_{target}), \quad (3)$$

де: ΔR_{AI} — додаткові доходи від впровадження AI для персоналізації обслуговування; $P_{personal}$ — ймовірність повторного відвідування клієнта завдяки персоналізованим послугам; R_{target} — додаткові доходи від таргетованих маркетингових кампаній.

AI аналізує поведінкові моделі клієнтів і надає персональні рекомендації, що підвищує рівень їх задоволення та ймовірність повторного відвідування.

4. Врахування безпеки через блокчейн: Безпека фінансових транзакцій та відстеження якості ІТ впроваджень через блокчейн знижує ризики визнається у відповідності до виразу (4):

$$C_{security} = C_{blockchain} - R_{fraud}, \quad (4)$$

де: $C_{security}$ — загальні витрати на забезпечення безпеки; R_{fraud} — зниження ризиків через впровадження блокчейну.

5. Врахування ефекту енергоефективності від впровадження ІТ технологій через IoT можна подати у вигляді виразу (5):

$$E_{IoT} = E_{baseline} - \Delta E_{smart}, \quad (5)$$

де: E_{IoT} — витрати після впровадження IoT; $E_{baseline}$ — базові витрати до впровадження IoT; ΔE_{smart} — зниження витрат завдяки використанню IoT-систем.

6. Результат комплексного економічного ефекту під час аналізу впровадження ІТ-технологій розраховуватиметься згідно виразу (6):

$$R_{innov} = (R_{AI} + R_{IoT} + R_{data}) - (C_{innov} + C_{maint}), \quad (6)$$

де: R_{innov} — загальний прибуток від впровадження інноваційних технологій; R_{AI} , R_{IoT} , R_{data} — доходи від AI, IoT та Big data, C_{maint} — витрати на технічне обслуговування.

В нашому випадку запропонована модель базується на інноваційних підходах, таких як AI, IoT, блокчейн та big data, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси готельно-ресторанного підприємства та підвищити його ефективність.

Перевагою запропонованої моделі є те, що вона: — враховує сучасні інноваційні технології, такі як штучний інтелект (AI), блокчейн, Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення та аналітику великих даних. Ці технології не просто доповнюють існуючі процеси, а створюють нові підходи до управління, оптимізації та аналізу.

— в межах моделі пропонує поетапний підхід до інтеграції ІТ-рішень. Це знижує ризики, пов'язані з великими інвестиціями та раптовими змінами в операційних процесах. Вона забезпечує можливість поступового тестування й адаптації технологій до специфічних умов підприємства.

Також варто відмітити, що запропонована модель відрізняється від аналогів інтеграцією сучасних технологій, багатокритеріальною оптимізацією

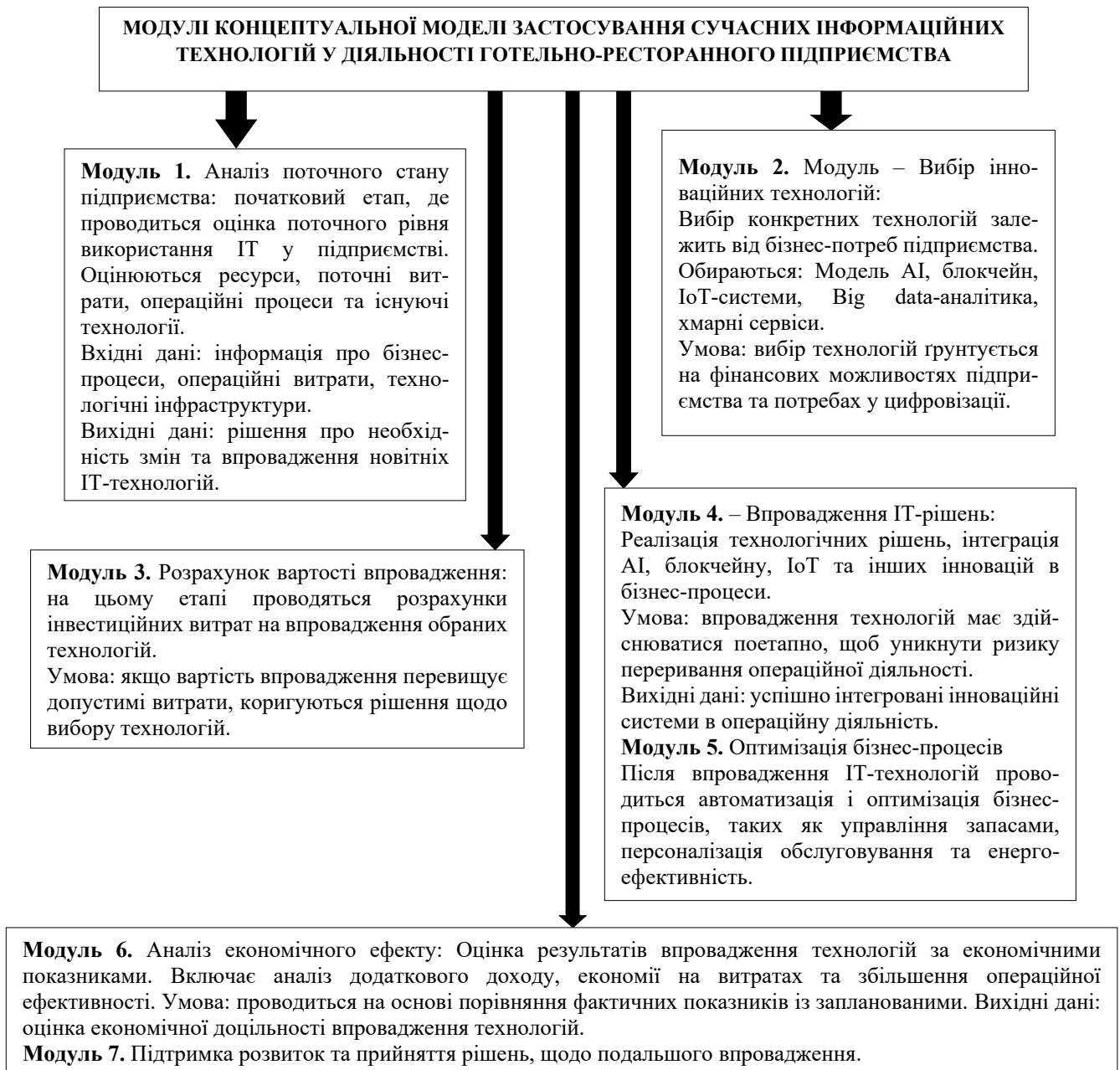


Рис. 1. Модулі моделі
Джерело: авторська розробка

бізнес-процесів, гнучким підходом до впровадження та підтримки, а також можливістю прогнозування економічної ефективності. Унікальність моделі полягає в тому, що вона дозволяє поетапно впроваджувати технології, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність бізнесу, враховуючи сучасні тенденції і технологічні інновації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, успішна інтеграція ІТ-рішень для готельно-ресторанних підприємств не лише покращує операційну ефективність, але й сприяє довгостроковому розвитку підприємства. В ході дослідження була запропонована модель застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності

готельно-ресторанного підприємства, яка базується на інноваційних підходах, таких як AI, IoT, блокчейн та big data, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси готельно-ресторанного підприємства та підвищити його ефективність.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку впровадження та інтеграції сучасних ІТ у різні аспекти діяльності готельно-ресторанного підприємства, а також розробці методик оцінки ефективності їх застосування. Особливу увагу слід приділити розробці рекомендацій, щодо оптимізації бізнес-процесів, автоматизації управління ресурсами та покращенню якості обслуговування за допомогою ІТ-рішень.

Література

1. Liu A. et al. AI and supportive technology experiences of customers with visual impairments in hotel, restaurant, and travel contexts. *International journal of contemporary hospitality management*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2022-1243>.
2. Bovsh L. et al. Digital security of the hotel brand. *Menadzment u hotelijerstvu i turizmu*. 2023. Vol. 11, No. 1. P. 145–163. doi: <https://doi.org/10.5937/menhotur2301145b>.
3. Digital transformation of the hotel industry / ed. by J. Marques, R. P. Marques. Cham: Springer International Publishing, 2023. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1>.
4. Anh-Tuan L. et al. Disclosure of environmental accounting information at business enterprises in the hotel sector: case study in Vietnam. *GeoJournal of tourism and geosites*. 2022. Vol. 42, No. 2 supplement. P. 700–707. doi: <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl08-879>.
5. Djevojić C., Vitasović Z. Digital transformation of business in the hotel industry and its impact on sustainable development. *DIEM dubrovnik international economic meeting*. 2023. Vol. 8, No. 1. P. 46–56. doi: <https://doi.org/10.17818/diem/2023/1.6>.
6. Forman N., Udvaros J. Digital innovation in hospitality: bridging the gap between concierge services and hotel guests. *Journal of environmental management and tourism*. 2023. Vol. 14, No. 6. P. 2673. doi: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6\(70\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6(70).15).
7. Nikolaichuk O. et al. Information service of hotel and restaurant business enterprises: current state and prospects. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2020. No. 23. P. 37. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.37>.
8. Jabrayilova N. Balancing digital and traditional: marketing strategies in the hotel industry. *Ancient land*. 2023. Vol. 5, No. 6. P. 46–50. doi: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/24/46-50>.
9. Kamushkov O., Tkach V., Yazina V. Modern conditions of successful development and functioning of hotel and restaurant enterprises. *Black sea economic studies*. 2020. No. 57. doi: <https://doi.org/10.32843/bses.57-11>.
10. Klievtsov Y. H., Filippova O. Y. Influence of the ukrainian ethno-style on the competitiveness of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk of donetsk national university of economics and trade named after mykhailo tugan-baranovsky*. 2023. No. 1(78) P. 7–13. doi: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-78-1-7-13>.
11. Marmul L., Chorny B., Penkovsky V. Development of digital financial tools and their use in tourism, hotel, and restaurant business enterprises. *University economic bulletin*. 2022. No. 55. P. 126–131. doi: <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2022-55-126-131>.
12. Podra O., Homza K. Modern technologies of automation of warehouse activities of enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, No. 2. P. 70–78. doi: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.070>.
13. Suo Z. et al. Research on digital intelligent solution design for hotel industry. *International conference on electronic information technology (EIT 2023)*, Wuhan, China, 31 March – 2 April 2023 / ed. by W. Xiao, L. Leng. 2023. doi: <https://doi.org/10.1117/12.2685774>.
14. Richardson S. et al. The consequences of digital concierge chatbots acceptance on hotel guest experience and satisfaction at IHG hotel and resort. *2023 International conference on digital applications, transformation & economy (IC-DATE)*. Miri, Sarawak, Malaysia, 14–16 July 2023. 2023. doi: <https://doi.org/10.1109/icdate58146.2023.10248751>.
15. Cherdouh S. et al. Using sentiment analysis of online hotel reviews to explore the effect of information and communication technologies on hotel guest satisfaction. *Journal of tourismology*. 2022. P. 10. doi: <https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.1.1038566>.

References

1. Anh-Tuan, L., Huyen-Tram, N. T., Xuan-Hung, N., & Thanh-Long, N. V. (2022). Disclosure of environmental accounting information at business enterprises in the hotel sector: Case study in vietnam. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 42(2 supplement), 700–707. <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl08-879>.
2. Bovsh, L., Bosovska, M., Okhrimenko, A., & Rasulova, A. (2023). Digital security of the hotel brand. *Menadzment u hotelijerstvu i turizmu*, 11(1), 145–163. doi: <https://doi.org/10.5937/menhotur2301145b>.
3. Cherdouh, S., Kherri, A., Abbaci, A., & Kebir, S. (2022). Using sentiment analysis of online hotel reviews to explore the effect of information and communication technologies on hotel guest satisfaction. *Journal of Tourismology*. doi: <https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.1.1038566>.
4. Djevojić, C., & Vitasović, Z. (2023). Digital transformation of business in the hotel industry and its impact on sustainable development. *DIEM Dubrovnik International Economic Meeting*, 8(1), 46–56. doi: <https://doi.org/10.17818/diem/2023/1.6>.
5. Forman, N., & Udvaros, J. (2023). Digital innovation in hospitality: Bridging the gap between concierge services and hotel guests. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(6), 2673. doi: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6\(70\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.6(70).15).
6. Jabrayilova, N. (2023). Balancing digital and traditional: Marketing strategies in the hotel industry. *Ancient Land*, 5(6), 46–50. doi: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/24/46-50>.

7. Kamushkov, O., Tkach, V., & Yazina, V. (2020). Modern conditions of successful development and functioning of hotel and restaurant enterprises. *Black Sea Economic Studies*, (57). doi: <https://doi.org/10.32843/bses.57-11>.
8. Klietsov, Y. H., & Filippova, O. Y. (2023). Influence of the ukrainian ethno-style on the competitiveness of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk of Donetsk National University of Economics and Trade Named After Mykhailo Tugan-Baranovsky*, (1(78)), 7–13. doi: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-78-1-7-13>.
9. Liu, A., Ma, E., Wang, Y.-C., Xu, S. & Grillo, T. (2023). AI and supportive technology experiences of customers with visual impairments in hotel, restaurant, and travel contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2022-1243>
10. Marmul, L., Chornyi, B., & Penkovsky, V. (2022). Development of digital financial tools and their use in tourism, hotel, and restaurant business enterprises. *University Economic Bulletin*, (55), 126–131. doi: <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2022-55-126-131>.
11. Marques, J., & Marques, R. P. (2023). *Digital transformation of the hotel industry*. Springer International Publishing. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1>.
12. Nikolaichuk, O., Pryimak, N., Symakova, O., & Slashcheva, A. (2020). Information service of hotel and restaurant business enterprises: Current state and prospects. *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid*, (23), 37. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.37>.
13. Podra, O., & Homza, K. (2022). Modern technologies of automation of warehouse activities of enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 2022(2), 70–78. doi: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.070>.
14. Richardson, S., Jovanka, F., Zabrina, P. K., Adiati, M. P., & Rosman, D. (2023). The consequences of digital concierge chatbots acceptance on hotel guest experience and satisfaction at IHG hotel and resort. *У 2023 international conference on digital applications, transformation & economy (ICDATE)*. IEEE. doi: <https://doi.org/10.1109/icdate58146.2023.10248751>.
15. Suo, Z., Zhang, Y., Hou, J., & Song, Q. (2023). Research on digital intelligent solution design for hotel industry. Y W. Xiao & L. Leng, *International conference on electronic information technology (EIT 2023)*. SPIE. doi: <https://doi.org/10.1117/12.2685774>.

Лявинець Георгій Михайлович

кандидат технічних наук,

асистент кафедри готельно-ресторанної справи

Національний університет харчових технологій

Liavynets Heorhii

PhD in Technics, Assistant of the

Department of Hospitality and Restaurant Management

National University of Food Technologies

ORCID: 0000-0003-4731-3939

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10356

ІННОВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

INNOVATIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Анотація. Вступ. Готельно-ресторанна індустрія є одним із найдинамічніших секторів у всьому світі, який постійно розвивається відповідно до змін споживчих уподобань, технологічного прогресу та економічних змін. Інновації в цьому секторі мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності, підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду та адаптації до зовнішніх викликів, таких як економічні спади чи глобальні кризи охорони здоров'я. Враховуючи вищезазначене, постає нагальна необхідність удосконалення та адаптації менеджменту інновацій в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних складних умовах.

Мета. Отже, враховуючи вищенаведене, основною метою даного дослідження є не лише комплексне дослідження сучасної практики управління інноваціями, але і визначення специфіки та підвищення ефективності та вибірковості/спрямованості використання інноваційних технологій корпораціями та компаніями в сфері готельно-ресторанного бізнесу для підвищення загальної ефективності, конкурентоздатності та стійкості в кризових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) авторський досвід, авторські евристичні, накопичені при реалізації інноваційних IT проектів у менеджменті ефективних та конкурентних підприємств різних галузей економіки; 2) статистичні звіти та галузеві огляди вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері готельно-ресторанного бізнесу; 3) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері інноваційного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації; аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Результати. У науковій статті обґрунтовано актуальність інновацій, як важливого фактору забезпечення ефективності та конкурентоздатності готельно-ресторанного бізнесу, виділені основні напрямки інновацій у готельно-ресторанній індустрії, розроблені рекомендації щодо забезпечення стійкості та екологічності інновацій у розглядаємій галузі, запропоновані прикладні задачі інноваційного інвестування в готельно-ресторанній справі в сучасних умовах, запропоновано поєднання інновацій з використанням Big Data та Machine Learning для створення адаптивних проектів AI у готельно-ресторанних проектах. Запропоновані гібридні методи, технологічні прийоми та алгоритмічні рішення будуть актуальними та результативними не тільки для готельно-ресторанних комплексів в умовах України, але в умовах інших регіонів та країн з підвищеними інвестиційними ризиками та кризовими впливами.

Перспективи. Інновації та антикризове управління в готельному та ресторанному бізнесі стають все більш важливими, особливо у відповідь на виклики, викликані глобальними збоями, такими як пандемія COVID-19, економічні спади та стихійні лиха. Індустрія гостинності дуже чутлива до криз, і інновації стали ключовим інструментом для підтримки стійкості, адаптації до нових потреб клієнтів і забезпечення безперервності бізнесу.

Оскільки індустрія гостинності продовжує стикатися з такими проблемами, як пандемії, стихійні лиха та економічна нестабільність, інтеграція інноваційних рішень буде ключовою для забезпечення довгострокового виживання та успіху. Цей напрямок поточних досліджень автора (кризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі з використанням сучасних інформаційних технологій) буде викладено у наступних публікаціях автора.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, менеджмент, інновації, сталість і економічний розвиток.

Summary. Introduction. The hotel and restaurant industry is one of the most dynamic sectors worldwide, constantly evolving in line with changing consumer preferences, technological advancements and economic changes. Innovation in this sector is critical to maintaining competitiveness, improving operational efficiency, improving customer experience and adapting to external challenges such as economic downturns or global health crises. Considering the above, there is an urgent need to improve and adapt the management of innovations in the hotel and restaurant business in today's complex conditions.

Purpose. Therefore, taking into account the above, the main goal of this study is not only a comprehensive study of the modern practice of innovation management, but also the determination of the specifics and improvement of the efficiency and selectivity/directedness of the use of innovative technologies by corporations and companies in the field of hotel and restaurant business to increase the overall efficiency, competitiveness and sustainability in crisis conditions.

Materials and methods. The research materials are: 1) the author's experience, the author's heuristics, accumulated during the implementation of innovative IT projects in the management of effective and competitive enterprises in various sectors of the economy; 2) statistical reports and industry reviews of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of hotel and restaurant business; 3) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of innovative management of the hotel and restaurant business. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping; formalization; analysis and synthesis; logical generalization of the results.

Results. The scientific article substantiates the relevance of innovation as an important factor in ensuring the efficiency and competitiveness of the hotel and restaurant business, highlights the main directions of innovation in the hotel and restaurant industry, develops recommendations for ensuring the sustainability and environmental friendliness of innovations in the industry under consideration, proposes applied tasks of innovative investment in the hotel and restaurant industry business in modern conditions, a combination of innovations using Big Data and Machine Learning to create adaptive AI projects in hotel and restaurant projects is proposed. The proposed hybrid methods, technological methods and algorithmic solutions will be relevant and effective not only for hotel and restaurant complexes in the conditions of Ukraine, but in the conditions of other regions and countries with increased investment risks and crisis effects.

Discussion. Innovation and crisis management in the hotel and restaurant business are becoming increasingly important, especially in response to the challenges posed by global disruptions such as the COVID-19 pandemic, economic downturns and natural disasters. The hospitality industry is very sensitive to crises and innovation has become a key tool to maintain resilience, adapt to new customer needs and ensure business continuity.

As the hospitality industry continues to face challenges such as pandemics, natural disasters and economic instability, integrating innovative solutions will be key to ensuring long-term survival and success. This direction of the author's current research (crisis management in the hotel and restaurant business using modern information technologies) will be presented in the author's next publications.

Key words: hotel and restaurant business, management, innovation, sustainability and economic development.

Постановка проблеми. Економічний розвиток готельно-ресторанний бізнес тісно пов'язані, причому сектор гостинності відіграє ключову роль у підтримці та стимулюванні зростання багатьох економік. Готельно-ресторанна індустрія, яку часто називають індустрією гостинності, робить значний внесок в економічний розвиток шляхом створення робочих місць, отримання прибутку, туризму та сприяння місцевим ланцюжкам поставок.

Економічний розвиток та інновації глибоко взаємопов'язані [1], причому інновації виступають критичним рушієм сталого економічного зростання [2]. Інновації стимулюють продуктивність, підвищують ефективність, створюють нові галузі та сприяють конкурентоспроможності як у національному, так і в глобальному масштабі [3].

Інновації мають вирішальне значення для зростання, стійкості та успіху організацій у всіх секторах [4]. Це передбачає створення та реалізацію нових ідей, технологій, процесів або продуктів, які підвищують ефективність, задовольняють зростаючі потреби споживачів і забезпечують конкурентну перевагу [5].

Інформаційні технології (ІТ) та інноваційний менеджмент глибоко взаємопов'язані, причому ІТ є основоположним засобом інновацій у практиці управління в різних галузях [6]. Інтеграція передових ІТ-рішень у бізнес-операції дозволяє організаціям впроваджувати інновації у свої стратегії управління, покращуючи ефективність, процес прийняття рішень та адаптивність [7].

Інновації в готельному та ресторанному бізнесі мають вирішальне значення для забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та стійкості на дедалі складнішому ринку, що швидко розвивається. Інновації торкаються кожного аспекту індустрії гостинності: від покращення досвіду клієнтів за допомогою персоналізованих послуг і цифрових інструментів до підвищення операційної ефективності та стійкості. Оскільки очікування споживачів, технологічний прогрес і глобальні виклики продовжують змінювати форму галузі, впровадження інновацій буде необхідним для бізнесу, щоб процвітати та підтримувати свою актуальність у сучасній економіці.

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг України та відіграє значну роль в

економічному розвитку країни [8]. Ця галузь, тісно пов'язана з туризмом, розвитком міст і міжнародним бізнесом, сприяє ВВП, створенню робочих місць, іноземним інвестиціям і розвитку культури. Однак сектор зіткнувся з унікальними проблемами через економічну нестабільність, геополітичну напруженість і триваючу війну. Незважаючи на ці виклики, готельна та ресторанна індустрія в Україні залишається ключовою сферою для потенційного зростання, особливо завдяки стратегічному розвитку та інвестиціям в інфраструктуру, туризм та інновації. Враховуючи вищезазначене, постає нагальна необхідність удосконалення та адаптації менеджменту інновацій в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні теоретичні положення менеджменту готельно-ресторанного бізнесу було ретельно проаналізовано автором у сучасних публікаціях таких галузевих авторів, як: Hotra V. [9], Якушев О. [10], Mashika H. [11], Zhigulin A., Lebedenko T., Kozhevnikova V. [12], Denysenko M., Budiakova O. [13], Zemlina Y. [14], Piankov V. [15], Lytvynenko A. O., Lytvynenko O. D. [16], Yatsenko V. M. [17], Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. [18] тощо.

Проте фактично досі НЕ досліджені науково-практичні питання щодо адаптивної практики управління інноваціями в сфері готельно-ресторанного бізнесу саме в умовах системної пролонгованої кризи (наприклад, в умовах України тощо).

Мета статті. Отже, враховуючи вищенаведене, основною метою даного дослідження є не лише комплексне дослідження сучасної практики управління інноваціями, але і визначення специфіки та підвищення ефективності та вибірковості/спрямованості використання інноваційних технологій корпораціями та компаніями в сфері готельно-ресторанного бізнесу для підвищення загальної ефективності, конкурентоздатності та стійкості в кризових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) авторський досвід, авторські евристики, накопичені при реалізації інноваційних ІТ проектів у менеджменті ефективних та конкурентних підприємств різних галузей економіки; 2) статистичні звіти та галузеві огляди вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері готельно-ресторанного бізнесу; 3) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері інноваційного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації; аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Інновації в готельному та ресторанному бізнесі змінили спосіб роботи цих галузей, підвищили рівень обслуговування клієнтів і підтримали конкурентоспроможність на ринку, що швидко розвивається. Технологічний

прогрес, зміна споживчих уподобань і занепокоєння щодо сталого розвитку спонукали до цих інновацій, штовхаючи компанії до впровадження нових стратегій, інструментів і практик. Нижче наведено ключові інновації в обох секторах:

1. Технологічні інновації.

1.1. Штучний інтелект (AI) і машинне навчання.

– Персоналізований досвід [19; 20]: штучний інтелект все частіше використовується для аналізу даних клієнтів, що дозволяє компаніям адаптувати пропозиції, акції та послуги відповідно до індивідуальних уподобань. Наприклад, готелі можуть рекомендувати зручності на основі минулого перебування, а ресторани пропонують страви на основі дієтичних обмежень або попередніх замовлень. Приклад конфігурованої автором та тренуваної kNN моделі машинного навчання для бінарної класифікації ризикованості контрагентів компанії зі сфери готельно-ресторанного бізнесу наведений на рис. 1 (використаний набір даних CreditSNN, автором визначені такі оптимальні параметри моделі: $k=3$, міра відстані = Манхеттенівська, в якості попередньої обробки даних виконана стандартизація значень, налаштування усереднення відповіді (з по між 3х відібраних аналогічних випадків дата сету) = uniform.

– Чат-боти та віртуальні помічники [21; 22]: чат-боти на основі штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, обробляючи рутинні запити, як-от зміни бронювання або замовлення їжі. Це не тільки покращує час реагування, але й зменшує витрати на персонал.

– Динамічне ціноутворення: алгоритми машинного навчання допомагають оптимізувати стратегії ціноутворення в режимі реального часу, коригуючи ціни на номери або страви на основі попиту, сезонності та поведінки клієнтів [23]. Результати авторських досліджень, щодо оптимальної архітектури та типу штучної неглибокої нейронної мережі для прогнозування об'єктивної ціни нерухомості (як потенціального об'єкта інвестицій компанії готельно-ресторанного бізнесу) наведено на рис. 2. Використано набір даних BostonHousing.sta.

1.2. Інтернет речей (IoT).

– Розумні кімнати: в готельній індустрії IoT дозволяє створювати розумні кімнати, де гості можуть керувати освітленням, температурою та розважальними системами за допомогою мобільного додатку або голосового помічника. Це підвищує комфорт і енергоефективність [24].

– Автоматична реєстрація та безключовий вхід: IoT дозволяє готелям пропонувати безконтактну реєстрацію та безключовий вхід у номери, забезпечуючи гостям безперебійну та безпечну роботу.

– Управління запасами: ресторани використовують датчики з підтримкою Інтернету речей для моніторингу рівня запасів у реальному часі, зменшуючи харчові відходи за рахунок оптимізації управління запасами та забезпечення свіжості.

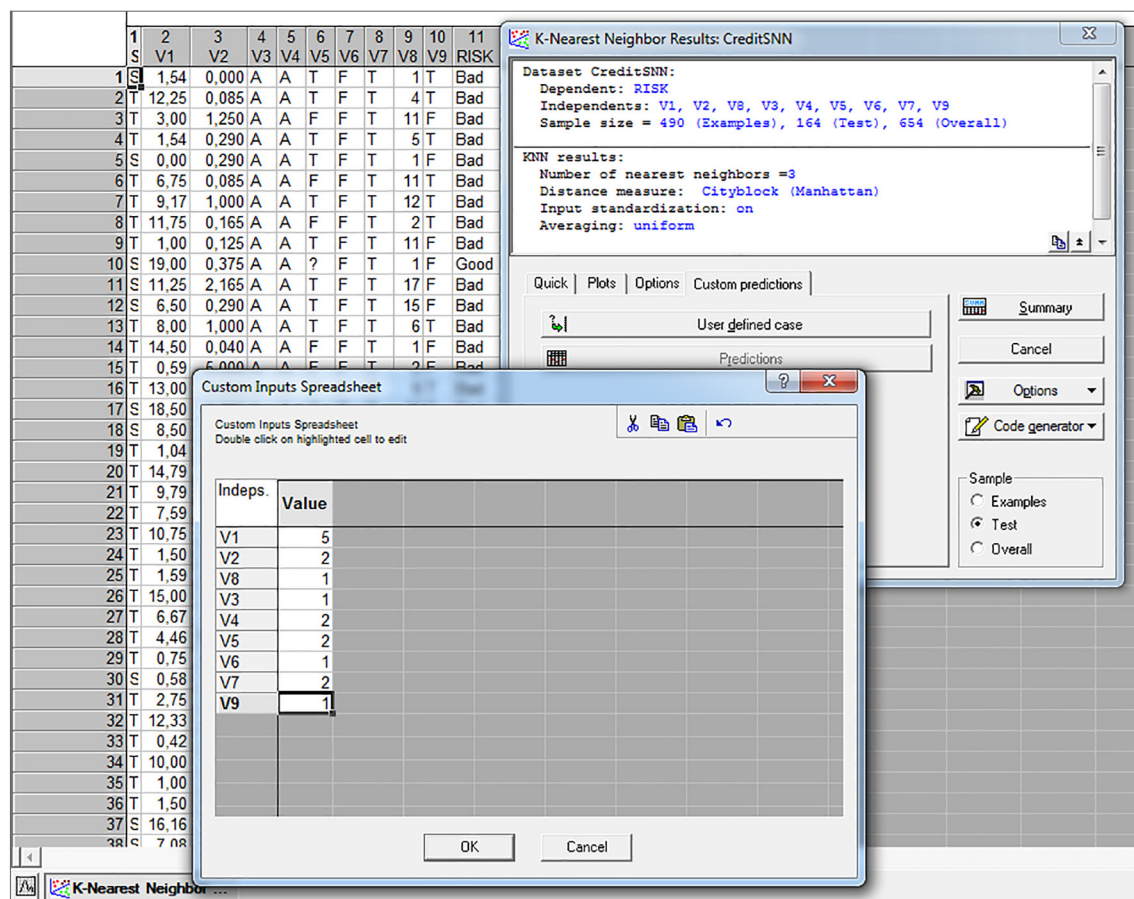


Рис. 1. Приклад конфігурованої автором та тренованої kNN моделі машинного навчання для бінарної класифікації ризикованості нових контрагентів компанії зі сфери готельно-ресторанного бізнесу (використаний набір даних CreditSNN, автором визначені такі оптимальні параметри моделі: $k = 3$, міра відстані = Манхеттенівська, в якості попередньої обробки даних виконана стандартизація значень, налаштування усереднення відповіді (з по між 3х відібраних аналогічних випадків дата сету) = uniform

Джерело: авторська розробка

1.3. Мобільні технології.

- Бронювання та замовлення на мобільних пристроях: мобільні додатки дозволяють клієнтам легко бронювати номери в готелі або резервувати столики та замовляти їжу. Програми також пропонують такі функції, як програми лояльності, персоналізовані рекомендації та push-сповіщення про рекламні акції.
- Безконтактні платежі: поширення мобільних гаманців і безконтактних методів оплати зросло, що надає клієнтам швидший і безпечніший спосіб оплати послуг.

2. Стійкість та екологічні інновації.

2.1. Енергоефективність та зелені технології.

- Розумне управління енергією: готелі впроваджують енергозберігаючі системи, які регулюють освітлення та опалення залежно від кількості людей, зменшуючи викиди вуглецю та експлуатаційні витрати.
- Екологічно чисті будівельні матеріали: Екологічно чисті будівельні матеріали стають у центрі уваги, а готелі та ресторани використовують екологічно

чисті матеріали та практику зеленого будівництва, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище.

2.2. Зменшення відходів.

- Ініціативи без відходів: обидві галузі впроваджують стратегії без відходів, такі як компостування харчових відходів у ресторанах і скорочення одноразового пластику в готелях.
- Управління харчовими відходами: розширені інструменти аналітики допомагають ресторанам відстежувати харчові відходи, коригуючи практику закупівель і приготування, щоб мінімізувати надлишки, що призводить до економії коштів і більш стійкої роботи.

2.3. Місцеві та органічні джерела.

- Рух «від ферми до столу»: багато ресторанів застосовують моделі «від ферми до столу», закуповуючи інгредієнти на місці, щоб зменшити викиди транспорту та підтримати місцеву економіку. Готелі, особливо бутикові та екологічні, часто пропонують органічні місцеві страви, щоб зацікавити мандрівників, які піклуються про екологічність.

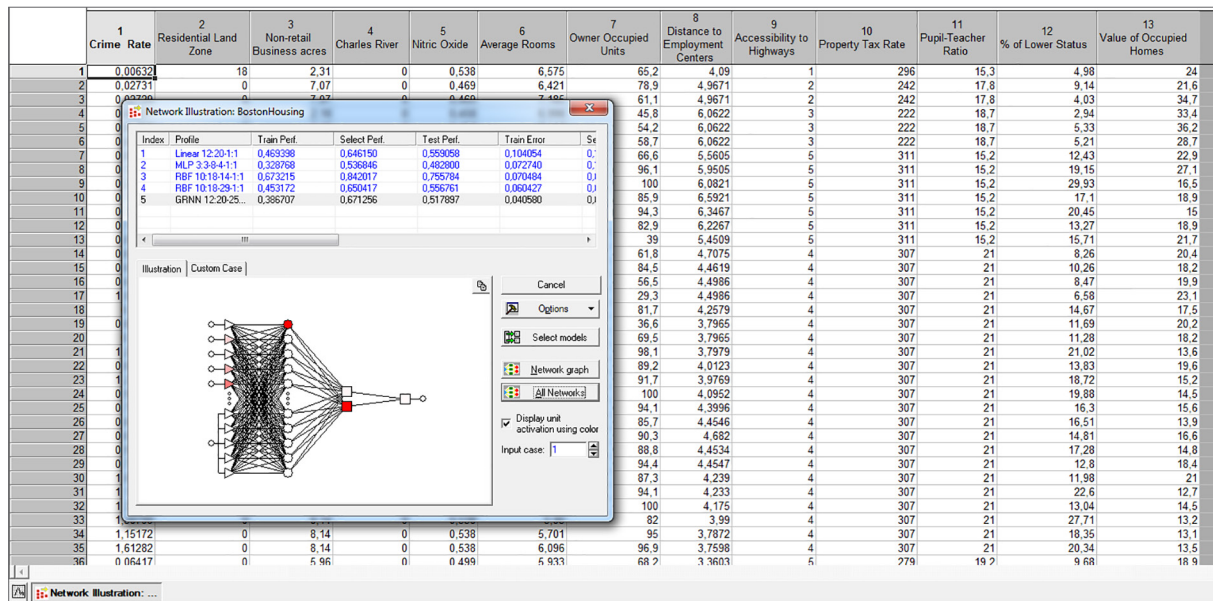


Рис. 2. Результати авторських досліджень, щодо оптимальної архітектури та типу штучної неглибокої нейронної мережі для прогнозування об'єктивної ціни нерухомості (як потенціального об'єкта інвестицій компанії готельно-ресторанного бізнесу). Визначена з 5ти варіантів як найбільш точна = нейромережа типу GRNN, алгоритм навчання = SS, профіль = 12:20-254-2-1:1

Джерело: авторська розробка

3. Покращення досвіду клієнтів.

3.1. Доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR).

- Віртуальні тури по готелях: готелі використовують віртуальну реальність, щоб пропонувати потенційним гостям віртуальні тури номерами та об'єктами, допомагаючи клієнтам приймати обґрунтовані рішення щодо бронювання.
- Інтерактивні меню: ресторани використовують AR у меню, щоб продемонструвати інгредієнти або надати віртуальне представлення страв, покращуючи враження від обіду. На рис. 3. Наведений приклад використання ієрархічної кластеризації як основи подальшої розробки адаптивних персоналізованих пропозицій ресторанного меню готельного комплексу. Застосований набір даних Characteristicis.sta, міра відстані між точками багатовимірного простору = Манхеттенівська, міра відстані між кластерами = метод Ворда.

3.2. Індивідуальні та досвідчені послуги.

- Гіперперсоналізація: аналітика даних дозволяє компаніям надавати персоналізований досвід, від персоналізованих зручностей у номерах у готелях до індивідуальних страв у ресторанах, таких як дегустаційне меню шеф-кухаря на основі індивідуальних уподобань [25; 26; 27; 28].
- Експериментальне харчування: ресторани дедалі частіше пропонують унікальні, захоплюючі враження, як-от тематичні середовища, живі кулінарні шоу або столи шеф-кухаря, щоб виділитися та підвищити залучення клієнтів.

4. Інновації в галузі охорони здоров'я та безпеки.

4.1. Розширені гігієнічні протоколи.

- Роботизоване прибирання: у відповідь на пандемію COVID-19 багато готелів і ресторанів запровадили роботизовані системи прибирання, які дезінфікують приміщення за допомогою ультрафіолетового світла або автономних системпилососу та миття. Це покращує чистоту, одночасно зменшуючи витрати праці.
- Системи очищення повітря: готелі інвестують у передові системи фільтрації та очищення повітря, щоб забезпечити гостям чистіше та здоровіше середовище.

4.2. Безконтактні послуги.

- Цифрові меню та кіоски самообслуговування: багато ресторанів тепер пропонують цифрові меню, доступні за допомогою QR-кодів, а також кіоски самообслуговування для замовлення, мінімізуючи людський контакт.
- Роботи з обслуговування номерів: деякі готелі використовують роботів для обслуговування номерів або зручностей, пропонуючи гостям повністю безконтактний досвід.

5. Автоматизація та ефективність.

5.1. Автоматизація кухні.

- Автоматизоване приготування їжі: роботи-кухарі та кухонні помічники стають все більш поширеними на кухнях ресторанів, автоматизуючи такі завдання, як подрібнення, змішування та навіть приготування страв. Це допомагає скоротити час підготовки, забезпечити узгодженість і знизити трудовитрати.

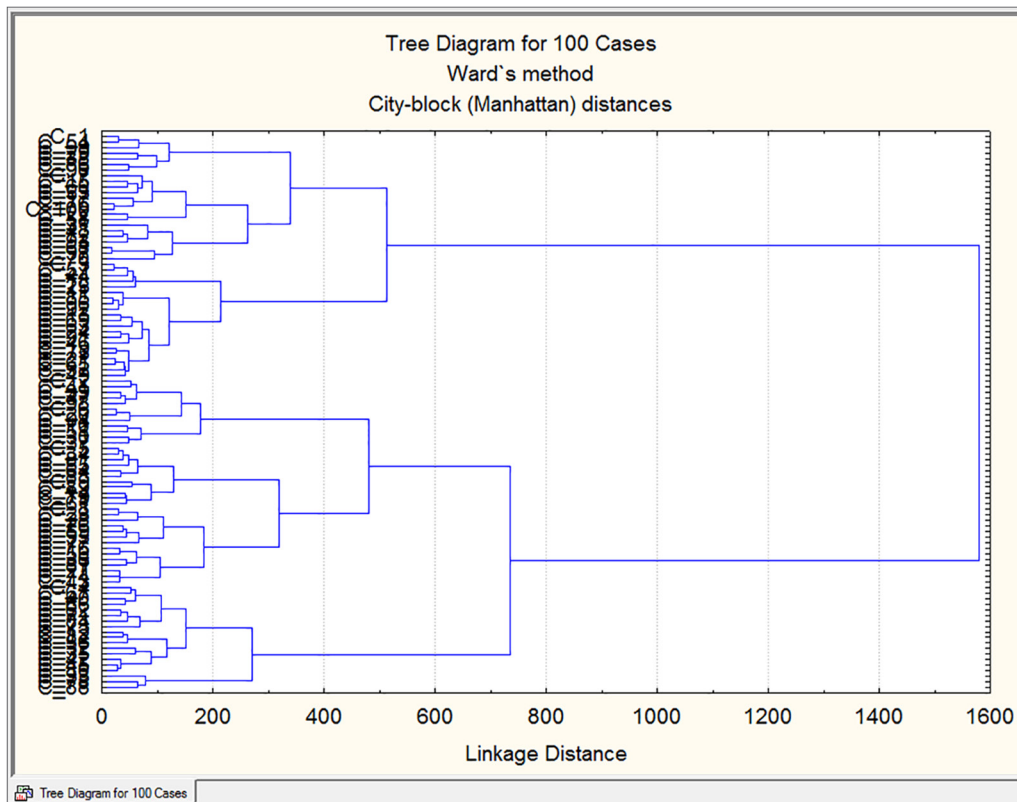


Рис. 3. Приклад використання ієрархічної кластеризації як аналітичної основи подальшої розробки адаптивних персоналізованих пропозицій ресторанного меню готельного комплексу. Застосований набір даних Characteristicis.sta, міра відстані між точками багатовимірного простору = Манхеттенівська, міра відстані між кластерами = метод Ворда

Джерело: авторська розробка

- Розумні прилади: підключене кухонне обладнання допомагає оптимізувати час приготування їжі та споживання енергії, а також надаючи сповіщення про технічне обслуговування, покращуючи ефективність і скорочуючи час простою.

5.2. Технології самообслуговування.

- Автоматизована реєстрація заїзду/виїзду: готелі все частіше використовують кіоски або мобільні додатки для реєстрації заїзду та виїзду, що спрощує процес для гостей і скорочує час очікування.
- Шведські столи та кафетерії самообслуговування: у ресторанах автоматизовані буфети дозволяють клієнтам вибирати та оплачувати свої страви без участі персоналу, підвищуючи зручність і зменшуючи трудовитрати.

6. Big Data Analytics and Business Intelligence [29; 30].

6.1. Статистика клієнтів і прогнозна аналітика.

- Аналіз даних гостей: готелі та ресторани використовують аналітику даних для відстеження вподобань клієнтів, поведінки та відгуків. Ця інформація допомагає покращити пропозиції послуг, маркетингові стратегії та задоволеність клієнтів. На рис. 4. Наведена авторська розвідувальна візуалізація (режим EDA) (у середовищі Gephi) великих графових даних, вивантажених зі сторінки

Facebook через інтерфейс netwizz (для подальшого використання у маркетингових заходах із залучення нових гостей готельно-ресторанного комплексу).

- Прогнозування попиту: моделі машинного навчання передбачають моделі попиту, дозволяючи компаніям оптимізувати персонал, запаси та стратегії ціноутворення для досягнення максимальної прибутковості.

6.2. Зворотний зв'язок у реальному часі [31; 32].

- Системи відгуків гостей: збір відгуків у реальному часі, часто за допомогою мобільних додатків або планшетів у номері, допомагає компаніям негайно вирішувати будь-які проблеми гостей, покращуючи якість обслуговування та задоволеність клієнтів.
- Аналіз настроїв: готелі та ресторани використовують інструменти аналізу настроїв, щоб аналізувати онлайн-огляди та відгуки в соціальних мережах, отримуючи уявлення про задоволеність гостей і визначаючи області для покращення [33].

7. Нові бізнес-моделі.

7.1. Послуги передплати.

- Програми лояльності та підписки: деякі готелі та ресторани запровадили послуги передплати, пропонуючи постійним відвідувачам ексклюзивні переваги, такі як проживання зі знижкою, пріоритетне бронювання або доступ до обмеженої кількості страв у меню.

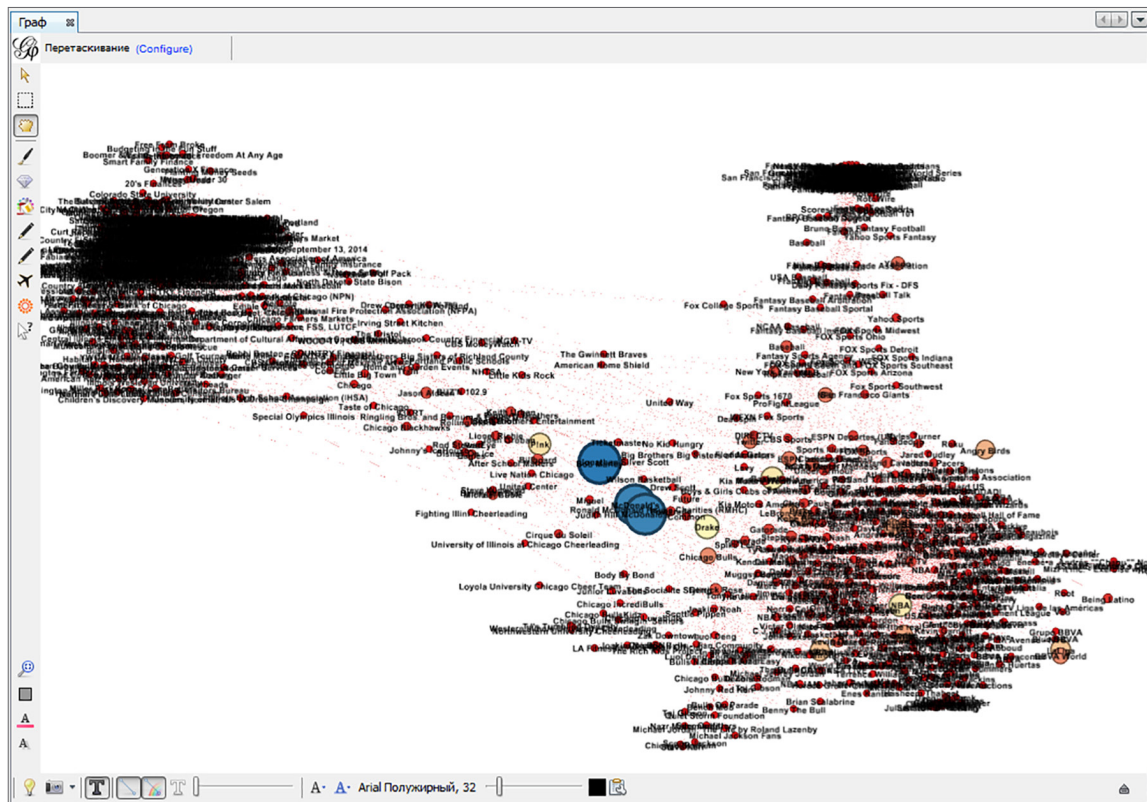


Рис. 4. Розвідувальна візуалізація у середовищі Gephi великих графових даних, вивантажених зі сторінки Facebook через інтерфейс netwizz (для подальшого використання у маркетингових заходах із залучення нових гостей готельно-ресторанного комплексу)

Джерело: авторська розробка

7.2. Концепції Pop-Up і віртуальні кухні.

- Спливаючі ресторани: тимчасові тематичні ресторани або готельні заклади пропонують новизну та привертають увагу, часто викликаючи шум у соціальних мережах.
- Віртуальні ресторани: вони існують виключно для доставки, використовуючи комерційні кухні для приготування їжі для платформ доставки, що зменшує накладні витрати та дозволяє експериментувати з меню без потреби у фізичних обідніх приміщеннях.

Висновки. Готельний і ресторанний бізнес відіграє значну роль в економічному розвитку шляхом створення робочих місць, отримання прибутку, розвитку інфраструктури та сприяння туризму. Вони життєво важливі як для місцевої, так і для національної економіки, стимулюючи широкий спектр економічної діяльності та підтримуючи стале зростання. Інвестуючи в інновації, стійкі практики та людський капітал, індустрія гостинності може продовжувати стимулювати довгостроковий економічний розвиток, створюючи можливості та процвітання для громад у всьому світі.

Інновації є фундаментальними для успіху бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, ефективності роботи та задоволеності клієнтів. Це дозволяє організаціям реагувати на зміни, створювати цінності та

підтримувати довгострокове зростання в умовах все більш динамічної глобальної економіки.

Інновації є основою економічного розвитку, підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та створення робочих місць. Це сприяє зростанню нових галузей, підвищує ефективність і забезпечує адаптацію економіки до глобальних змін і викликів. Інвестуючи в інновації — як технологічні, так і соціальні — економіка може досягти сталого інклюзивного зростання, сприяючи довгостроковому процвітання як окремих осіб, так і компаній. Уряди, підприємства та інституції, які надають пріоритет інноваціям, мають кращі можливості для процвітання в глобальному ландшафті, що розвивається.

Інновації в готельному та ресторанному бізнесі обумовлюються поєднанням технологій, зусиль у сфері сталого розвитку та мінливих очікувань клієнтів. Підприємства, які охоплюють ці тенденції, від автоматизації до аналізу даних і штучного інтелекту, мають хороші можливості для покращення досвіду гостей, підвищення операційної ефективності та збереження конкурентної переваги на ринку, що дедалі динамічніше розвивається. Постійна інтеграція цифрових інструментів і екологічно чистих практик змінює ландшафт цих галузей, роблячи їх більш чутливими, ефективними та орієнтованими на клієнта.

Перспективи готельної та ресторанної індустрії є багатообіцяючими, що обумовлено технологічними інноваціями, зміною споживчих уподобань і зростаючою увагою до сталого розвитку та добробуту. Однак галузь має вирішити такі ключові проблеми, як нестача робочої сили, економічні коливання та постійна потреба в заходах з охорони праці. Застосовуючи гнучкі бізнес-моделі, використовуючи технології та віддаючи пріоритет персоналізованому, екологічному досвіду, готелі та ресторани можуть процвітати на динамічному та конкурентному ринку.

Перспективи подальших досліджень. Враховуючи визначене, варто зауважити, що саме перетин інформаційних технологій та інноваційного менеджменту змінює те, як організації працюють, конкурують і розвиваються. ІТ служать водночас і рушієм, і чинником інновацій в управлінні, надаючи інструменти, які покращують процес прийняття рішень, оптимізують операції та сприяють культурі постійного вдосконалення. Оскільки організації продовжують здійснювати цифрову трансформацію, успішна інтеграція ІТ у практику управління буде мати вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності, стимулювання інновацій і досягнення довгострокового зростання у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі.

Інновації та антикризове управління в готельному та ресторанному бізнесі стають все більш важливими, особливо у відповідь на виклики, викликані глобальними збоями, такими як пандемія COVID-19, економічні спади та стихійні лиха [34; 35; 36]. Індустрія гостинності дуже чутлива до криз, і інновації стали ключовим інструментом для підтримки стійкості, адаптації до нових потреб клієнтів і забезпечення безперервності бізнесу.

Інновації необхідні для ефективного управління кризою в готельній та ресторанній індустрії. Від безконтактних технологій і послуг на основі штучного інтелекту до стійких практик і нових бізнес-моделей, інновації дозволяють компаніям залишатися гнучкими, стійкими та орієнтованими на клієнтів у часи збоїв [37]. Оскільки індустрія гостинності продовжує стикатися з такими проблемами, як пандемії, стихійні лиха та економічна нестабільність, інтеграція інноваційних рішень буде ключовою для забезпечення довгострокового виживання та успіху [38].

Цей напрямок поточних досліджень автора (кризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі з використанням сучасних інформаційних технологій) буде викладено у наступних публікаціях автора.

Література

- Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433.
- Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. №3. С. 45–48.
- Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O., Nevmerzhytska S., Buhas N. Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1215–1229.
- Хмурова В. В., Гращенко І. С. Інноваційна політика як інструмент організаційних змін. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (28–30 листопада 2016)*. Будапешт-Прага-Київ, 2016. С. 361–369.
- Микитенко В. В., Грищенко І. С. Адаптивна система управління інноваційними процесами на підприємствах. *Проблеми науки*. 2008. Вип. 4. С. 32–37.
- Науменко М. Сучасні концепції інноваційного менеджменту на підприємствах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-435-449](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-435-449).
- Krasnyuk M., Kulynych Y., Krasniuk S., Goncharenko S. Design of innovative management information system. *Grail of Science*. 2024. № 36. P. 237–245. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>.
- Hrashchenko I. and Krasniuk S. Problems of regional development of Ukraine under globalisation process. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*. 2015. № 11. P. 26–32.
- Hotra V. Conceptual principles of hotel and restaurant business development. *Management*. 2021. Т. 33, № 1. P. 115–122.
- Yakushev O., Kozlovska S., Sushko N., Podolian Y., Tykhonova I. Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant business enterprises. *Економіка і організація управління*. 2022. С. 228–239.
- Mashika H., Kudrina O., Nurgaliyeva A., Berkova O., Metil T., Novichkov V. Competitiveness of hotel, restaurant and tourism business: factors and tools. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. 36(2spl). P. 681–687. <https://doi.org/10.30892/gtg.362spl16-698>.
- Zhigulin A., Lebedenko T., Kozhevnikova V. Developing a competitiveness management model for entrepreneurial structures in the hotel and restaurant business. *Technology audit and production reserves*. 2022. Т. 2, № 4/64. P. 11–15.
- Denysenko M., Budiakova O. Features of economic development of hotel and restaurant business. *Економіка та держава*. 2020. № 10. P. 19–23.

14. Zemlina Y. et al. Ensuring the Efficiency of Service, Technology, and Management Processes in the Hotel and Restaurant Business. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. T. 19. P. 1132–1144.
15. Piankov V. et al. Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business in Ukraine. *Pacific Business Review (International)*. 2023. P. 126–140.
16. Lytvynenko A. O., Lytvynenko O. D. Globalization impact on the hotel and restaurant business. *МНЖ «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 5 (49). С. 34–42.
17. Yatsenko V. M. Hotel and restaurant household as a complex of the tourism industry, its development and modern trends. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2018. № 4.
18. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. 2021. T. 6, № 2. С. 30.
19. Науменко М. Оптимальне використання алгоритмів глибокого машинного навчання в ефективному управлінні підприємством. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-776-794](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-776-794).
20. Krasnyuk M., Krasniuk S. Modern practice of machine learning in the aviation transport industry. *ЛОГОС*. 2021.
21. Krasnyuk M., Krasniuk S. Comparative characteristics of machine learning for predicative financial modelling. *ЛОГОС*. 2020. P. 55–57.
22. Krasnyuk M., Tkalenko A., Krasniuk S. Results of analysis of machine learning practice for training effective model of bankruptcy forecasting in emerging markets. *ЛОГОС*. 2021.
23. Науменко М. Ефективне застосування класичних алгоритмів машинного навчання при прийнятті адаптивних управлінських рішень. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-855-875](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-855-875).
24. Krasnyuk M., Kulynych Y., Tuhaienko V., Krasniuk S. E-business and e-commerce technologies as an important factor for economic efficiency and stability in the modern conditions of the digital economy (on the example of oil and gas company). *Grail of Science*. 2022. № 17. P. 69–81.
25. Krasnyuk M. T., Hrashchenko I. S., Kustarovskiy O. D., Krasniuk S. O. Methodology of effective application of Big Data and Data Mining technologies as an important anti-crisis component of the complex policy of logistic business optimization. *Economies' Horizons*. 2018. № 3(6). P. 121–136.
26. Kulynych Y., Krasnyuk M., Krasniuk S. Knowledge discovery and data mining of structured and unstructured business data: problems and prospects of implementation and adaptation in crisis conditions. *Grail of Science*. 2022. № 12-13. P. 63–70.
27. Краснюк С. Data Science у освітньому менеджменті. *Діалог культур у Європейському освітньому просторі: матеріали IV Міжнародної конференції* (м. Київ, 10 травня 2024 р.). Київський національний університет технологій та дизайну / упор. С. Є. Дворянчикова. К.: КНУТД, 2024. С. 119–124.
28. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Krasniuk S., Goncharenko S., Liubymova N. Features, problems and prospects of data mining and data science application in educational management. *Bulletin of Science and Education*. 2024. № 5(23). P. 637–657.
29. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. № 40. P. 117–128. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>.
30. Krasnyuk M., Nevmerzhytska S., Tsalko T. Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management. *Grail of Science*. 2024. № 38. P. 75–83.
31. Krasnyuk M., Elishys D. Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry. *Science and technology today*. 2024. № 4 (32). P. 833–857.
32. Krasnyuk M., Krasniuk I. Big data analysis and analytics for marketing and retail. *Штучний інтелект у науці та освіті: збірник тез Міжнародної наукової конференції (AISE)* (1-2.03.2024 р.). Київ, 2024.
33. Krasnyuk M., Krasniuk S. Association rules in finance management. *ЛОГОС*. 2021. P. 9-10. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.01>.
34. Hrashchenko I., Krasnyuk M., Krasniuk S. Iterative methodology of bankruptcy forecast of logistic companies in emerging markets, taking into account global/regional crisis. *Problems of the systemic approach in economics: collection of scientific works*. 2020. Vol. 1 (75). P. 138-147. doi: [10.32782/2520-2200/2020-1-43](https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-43).
35. Krasnyuk M., Kulynych Yu., Hrashchenko I., Krasniuk S., Goncharenko S., Chernysh T. Innovative management information system in post-crisis economic conditions on emerging markets (on the example of the oil and gas industry). *Moderní aspekty vědy – Modern aspects of science: svazek XXXVII mezinárodní kolektivní monografie*. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. 2023. P. 185–203.
36. Krasnyuk M., Kustarovskiy O. The development of the concept and set of practical measures of anticrisis logistics management in the current Ukraine conditions. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie*. 2017. № 1 (19). P. 31–37.
37. Krasnyuk M., Hrashchenko I., Krasniuk S., Kustarovskiy O. Reengineering of a logistic company and its information system taking into account macroeconomic crisis. *Modern Economics*. 2019. № 13. P. 141–153.
38. Науменко М. Методологія факторів-детермінантів ефективності діяльності та конкурентної позиції підприємства на ринку в кризових умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-648-665](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-648-665).

References

1. Kulynych, Yu. M. (2012). Teoretychni aspekty sutnosti katehorii ekonomichnyi rozvytok pidpriemstva v rynkovomu seredovyshchi [Theoretical aspects of the essence of the category economic development of the enterprise in the market environment]. *Naukovyi visnyk BDFEU*, 1 (22), 426–433 [in Ukrainian].
2. Hrashchenko, I. S., Khimich, H. O., & Khimich, V. A. (2013). Ekonomichna sutnist katehorii “stratehichnyi potentsial pidpriemstva” [The economic essence of the category “strategic potential of the enterprise”]. *Ahrosvit*, 3, 45–48 [in Ukrainian].
3. Illiashenko, S., Bilovodska, O., Tsalko, T., Tomchuk, O., Nevmerzhytska, S., & Buhas, N. (2022). Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1215–1229.
4. Hrashchenko, I. S., & Khmurova, V. V. (2016). Innovatsiina polityka yak instrument orhanizatsiinykh zmin [Innovative policy as a tool for organizational change]. *Economic development: theory, methodology, management: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference* (pp. 361-369). Budapest-Prague-Kyiv [in Ukrainian].
5. Mykytenko, V. V., & Hryshchenko, I. S. (2008). Adaptivna systema upravlinnia innovatsiinykh protsesamy na pidpriemstvakh [Adaptive management system of innovative processes at enterprises]. *Problemy nauky*, 4, 32–37 [in Ukrainian].
6. Naumenko, M. (2024). Suchasni kontseptsii innovatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh [Modern concepts of innovation management at enterprises]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 6(34). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-435-449](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-435-449) [in Ukrainian].
7. Krasnyuk, M., Kulynych, Y., Krasniuk, S., & Goncharenko, S. (2024). Design of innovative management information system. *Grail of Science*, 36, 237-245. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>.
8. Hrashchenko, I., & Krasniuk, S. (2015). Problems of regional development of Ukraine under globaliation process. *Visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, 11, 26–32.
9. Hotra, V. (2021). Conceptual principles of hotel and restaurant business development. *Management*, 33(1), 115–122.
10. Yakushev, O., Kozlovska, S., Sushko, N., Podolian, Y., & Tykhonova, I. (2022). Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant business enterprises. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 228–239.
11. Mashika, H., Kudrina, O., Nurgaliyeva, A., Berkova, O., Metil, T., & Novichkov, V. (2021). Competitiveness of hotel, restaurant and tourism business: Factors and tools.
12. Zhigulin, A., Lebedenko, T., & Kozhevnikova, V. (2022). Developing a competitiveness management model for entrepreneurial structures in the hotel and restaurant business. *Technology audit and production reserves*, 2(4/64), 11–15.
13. Denysenko, M., & Budiakova, O. (2020). Features of economic development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta derzhava*, 10, 19-23.
14. Zemlina, Y., Peresichna, S., Oliinyk, O., Danylenko, O., Krasovskiy, S., & Vasylenko, O. (2023). Ensuring the Efficiency of Service, Technology, and Management Processes in the Hotel and Restaurant Business. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 19, 1132–1144.
15. Piankov, V., Kampo, I., Milashovska, O., Botsian, T., & Ivanenko, V. (2023). Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business in Ukraine. *Pacific Business Review (International)*, 126-140.
16. Lytvynenko, A. O., & Lytvynenko, O. D. (2021). Globalization impact on the hotel and restaurant business. *MNZh “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”*, 5 (49), 34–42.
17. Yatsenko, V. (2018). Hotel and restaurant household as a complex of the tourism industry, its development and modern trends. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 4.
18. Tsviliy, S., Gurova, D., & Kuklina, T. (2021). Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*, 6(2), 30.
19. Naumenko, M. (2024). Optymalne vykorystannia alhorytmiv hlybokoho mashynnoho navchannia v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom [Optimal use of deep machine learning algorithms in efficient enterprise management]. *Uspekhy i dosiagnennia u nautsi*, 4 (4). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-776-794](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-776-794) [in Ukrainian].
20. Krasnyuk, M., & Krasniuk, S. (2021). Modern practice of machine learning in the aviation transport industry. *ΛΟΓΟΣ*.
21. Krasnyuk, M., & Krasniuk, S. (2020). Comparative characteristics of machine learning for predicative financial modelling. *ΛΟΓΟΣ*, 55–57.
22. Krasnyuk, M., Tkalenko, A., & Krasniuk, S. (2021). Results of analysis of machine learning practice for training effective model of bankruptcy forecasting in emerging markets. *ΛΟΓΟΣ*, 55–57.
23. Naumenko, M. (2024). Efektyvne zastosuvannia klasychnykh alhorytmiv mashynnoho navchannia pry pryiniatti adaptivnykh upravlinskykh rishen [Effective application of classic machine learning algorithms when supporting adaptive management decisions]. *Naukovi perspektyvy*, 5 (47). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-855-875](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-855-875) [in Ukrainian].
24. Krasnyuk, M., Kulynych, Y., Tuhaienko, V., & Krasniuk, S. (2022). E-business and e-commerce technologies as an important factor for economic efficiency and stability in the modern conditions of the digital economy (on the example of oil and gas company). *Grail of Science*, 17, 69–81.

25. Krasnyuk M. T., Hrashchenko I. S., Kustarovskiy O. D., Krasniuk S. O. (2018). Methodology of effective application of Big Data and Data Mining technologies as an important anti-crisis component of the complex policy of logistic business optimization. *Economies' Horizons*, 3(6), 121–136.
26. Kulynych Y., Krasnyuk M., Krasniuk S. (2022). Knowledge discovery and data mining of structured and unstructured business data: problems and prospects of implementation and adaptation in crisis conditions. *Grail of Science*. 2022. (12–13). pp. 63–70.
27. Krasniuk S. (2024). Data Science u osvitnomu menedzhmenti [Data Science in Educational Management]. *Dialog kultur u Yevropeiskomu osvitnomu prostori: materialy IV Mizhnarodnoi konferentsii* (pp. 119–124). Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu / upor. S. Ye. Dvorianchykova. K.: KNUTD [in Ukrainian].
28. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Krasniuk, S., Goncharenko, S., & Liubymova, N. (2024). Features, problems and prospects of data mining and data science application in educational management. *Bulletin of Science and Education*, 5(23), 637–657.
29. Naumenko, M. (2024). Analiz ta analityka velykykh danykh v marketynhu ta torhivli konkurentnoho pidpriemstva [Big data analysis and analytics in marketing and retail of competitive enterprise]. *Grail of Science*, 40, 117–128. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013> [in Ukrainian].
30. Krasnyuk M., Nevmerzhytska S., & Tsalko T. (2024). Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management. *Grail of Science*, 38, 75–83. URL: <https://www.journal-grail.science/issue38.pdf>.
31. Krasnyuk, M., & Elishys, D. (2024). Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry. *Science and technology today*, 4 (32), 833–857.
32. Krasnyuk, M., & Krasniuk, I. (2024). Big data analysis and analytics for marketing and retail. *Shtuchnyi intelekt u nautsi ta osviti: zbirnyk tez Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii (AISE)*. Kyiv.
33. Krasnyuk, M., & Krasniuk, S. (2021). Association rules in finance management. *ΛΟΓΟΣ*, 9-10. <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.01>.
34. Hrashchenko, I., Krasnyuk, M., & Krasniuk, S. (2020). Iterative methodology of bankruptcy forecast of logistic companies in emerging markets, taking into account global/regional crisis. *Problems of the systemic approach in economics: collection of scientific works*, 1 (75), 138–147. doi: 10.32782/2520-2200/2020-1-43.
35. Krasnyuk, M., Kulynych, Yu., Hrashchenko, I., Krasniuk, S., Goncharenko, S., & Chernysh, T. (2023). Innovative management information system in post-crisis economic conditions on emerging markets (on the example of the oil and gas industry). *Moderní aspekty vědy — Modern aspects of science: svazek XXXVII mezinárodní kolektivní monografie*. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 185–203.
36. Krasnyuk, M., & Kustarovskiy, O. (2017). The development of the concept and set of practical measures of anticrisis logistics management in the current Ukraine conditions. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, 1 (19), 31–37.
37. Krasnyuk, M., Hrashchenko, I., Krasniuk, S., & Kustarovskiy, O. (2019). Reengineering of a logistic company and its information system taking into account macroeconomic crisis. *Modern Economics*, 13, 141–153.
38. Naumenko, M. (2024). Metodolohiia faktoriv-determinantiv efektyvnosti diialnosti ta konkurentnoi pozytsii pidpriemstva na rynku v kryzovykh umovakh [Methodology of factors-determinants of activity efficiency and competitive positionenterprises on the market in crisis conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 7(35). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-648-665](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-648-665) [in Ukrainian].

УДК 640.4:658.56:004.9:338.48

Токарева Валентина Іванівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу та туризму
Маріупольський державний університет*

Tokareva Valentyna

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Tourism
Mariupol State University*

ORCID: 0000-0003-4304-2617

Кравчук Тетяна Вікторівна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Одеський національний технологічний університет*

Kravchuk Tetiana

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Department of Hotel and Restaurant Business
Odesa National University of Technology*

ORCID: 0000-0003-3202-8801

Горюнова Катерина Анатоліївна

*доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри маркетингу та туризму
Маріупольський державний університет*

Horiunova Kateryna

*PhD in Management, Associate Professor
Mariupol State University*

ORCID: 0000-0002-2236-4919

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10380

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ:
ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ТА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN
THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS:
IMPACT ON MANAGEMENT EFFICIENCY
AND SERVICE QUALITY**

Анотація. Вступ. Як сучасна галузь готельно-ресторанний бізнес швидко розвивається. Інноваційні технології є величезним стимулом для подальшого його функціонування: досягнення світових стандартів якості готельно-ресторанних послуг, підвищення конкурентоспроможності закладу, задоволенню мінливих потреб споживачів, зниженню витрат і збільшенню прибутків в цілому. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі активно поширюються такі тенденції як широке використання інформаційних систем управління та технологічного забезпечення, персоналізація обслуговування, реалізація нових практичних ідей менеджменту, екологізація готельних послуг, раціональне використання енергетичних ресурсів та інше. Відстеження цих тенденцій допомагає готельно-ресторанному бізнесу відповідати мінливим очікуванням споживачів і сприяє зростанню бізнесу та галузі в цілому. Індустрія гостинності є однією з найбільш технологічно залежних галузей.

Безконтактні платежі та мобільні реєстрації з'явилися в готелях й ресторанах. Технологічний прогрес відіграв значну роль, особливо у широкому впровадженні голосового пошуку, доповненої реальності, штучного інтелекту та Інтернету речей.

Мета статті – розглянути розвиток та особливості використання інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема, їх вплив на ефективність управління та якість обслуговування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері туризму та менеджменту. У процесі вивчення даної теми було задіяно наступні наукові методи: теоретичне узагальнення та групування; формалізація, аналіз та синтез; логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У статті розглянуто поняття «інновація» як позитивні зміни або результати певної діяльності, відображаючись у нових або вдосконалених продуктах або послугах, процесах для задоволення суспільних потреб. Ключовою метою застосування інноваційних технологій в управлінні закладом готельно-ресторанного бізнесу є збільшення їх сегменту на ринку, покращення якості надання послуг, диверсифікація асортименту послуг. Розглянуто необхідні умови та фактори, впливають на інноваційний розвиток закладу готельно-ресторанного бізнесу. Визначено основні напрямки використання інноваційних технологій в досліджуваній індустрії (енергозбереження, екологічне будівництво та облаштування об'єктів індустрії; покращення управлінських систем на базі запровадження організаційних інновацій та оцифрування процесів ведення бізнесу; розроблення, диверсифікація та мобільність нових продуктів і послуг). Згадано про автоматизовані системи, які забезпечують управління фінансам та їх аналіз, управління матеріальними потоками, якістю товарів і послуг, їх реалізацію (зокрема, OPERA Enterprise Solution, FIDELIO, KeiHotel, Micros-Fidelio); мобільні додатки та програми, онлайн-платформи, які дозволяють гостям бронювати номери в готелі або столики в ресторані, отримувати детальну інформацію про заклад, оформити замовлення та оперативно взаємодіяти з персоналом; активне поширення інтерактивного електронного меню (e-Menu, Smart Menu, Profit Menu), яке дозволяє клієнту зробити замовлення страв за допомогою спеціальних сенсорних екранів безпосередньо на столі відвідувача чи поруч нього, барний стійці або запропонованому планшеті офіціантом; використання штучного інтелекту для персоналізований досвіду кожного відвідувача; популяризацію пристроїв Інтернет речей (IoT), зокрема, автоматизація у секторі гостинності ключових функцій в номері – освітлення, контроль температури та розважальні системи. Встановлено, що для ефективного запровадження інновацій рекомендується слід ретельно аналізувати потреби відвідувачів та операційні процеси закладу, інвестувати в навчання працівників усіх ланок, забезпечити інтеграцію нових систем чи процесів з існуючими. Для оцінки ефективності інноваційних процесів необхідно використати інтегральні показники рівня власного інноваційного розвитку закладу.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі та розробці механізмів запровадження інноваційних технологій у діяльність закладів.

Ключові слова: індустрія туризму, готельно-ресторанний бізнес, сфера обслуговування, управління в готельно-ресторанному закладі, якість послуг, конкурентоспроможність, оцінка ефективності.

Summary. Introduction. As a modern industry, the hotel and restaurant business is developing rapidly. Innovative technologies are a huge incentive for its further functioning: achieving world standards of quality of hotel and restaurant services, increasing the competitiveness of the institution, meeting the changing needs of consumers, reducing costs and increasing profits in general. The modern hotel and restaurant business is actively spreading such trends as the widespread use of management information systems and technological support, personalization of services, implementation of new practical management ideas, greening of hotel services, rational use of energy resources, etc. Tracking these trends helps the hotel and restaurant business to meet changing consumer expectations and contributes to the growth of the business and the industry as a whole. The hospitality industry is one of the most technology-dependent industries. Contactless payments and mobile check-ins have been introduced in hotels and restaurants. Technological advances have played a significant role, especially in the widespread adoption of voice search, augmented reality, artificial intelligence, and the Internet of Things.

The purpose of the article is to examine the development and peculiarities of using innovative technologies in the hotel and restaurant business, in particular, their impact on management efficiency and quality of service.

Materials and methods. The research materials are the works of Ukrainian and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of tourism and management. The following scientific methods were used in the study of this topic: theoretical generalization and grouping; formalization, analysis and synthesis; logical generalization of results to formulate conclusions.

Results. The article considers the concept of “innovation” as positive changes or results of certain activities, reflected in new or improved products or services, processes to meet public needs. The key purpose of applying innovative technologies in the management of hotel and restaurant business is to increase their segment in the market, improve the quality of services, and diversify the range of services. The necessary conditions and factors influencing the innovative development of the hotel and restaurant business are considered. The main directions of use of innovative technologies in the studied industry are identified (energy saving, ecological construction and arrangement of industry facilities; improvement of management systems based on the introduction of organizational innovations and digitization of business processes; development, diversification and mobility of new products and services). Mention is made of automated systems that provide financial management and analysis, management of material flows, quality of goods and services, and their sale (in particular, OPERA Enterprise Solution, FIDELIO, KeiHotel, Micros-Fidelio); mobile applications and programs, online platforms that allow guests to book hotel rooms or a table

in a restaurant, receive detailed information about the establishment, place an order, and interact with staff promptly; active distribution of interactive electronic menus (e-Menu, Smart Menu, Profit Menu), which allows the client to order dishes using special touch screens directly on or near the visitor's table, bar counter or tablet offered by the waiter; use of artificial intelligence for personalized experience of each visitor; popularization of Internet of Things (IoT) devices, in particular, automation of key functions in the room, such as lighting, temperature control and entertainment systems in the hospitality sector. It is established that for the effective implementation of innovations, it is recommended to carefully analyze the needs of visitors and operational processes of the establishment, invest in training of employees at all levels, and ensure the integration of new systems or processes with existing ones. To evaluate the effectiveness of innovation processes, it is necessary to use integral indicators of the level of the institution's own innovative development.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the analysis and development of mechanisms for introducing innovative technologies into the activities of institutions.

Key words: tourism industry, hotel and restaurant business, service sector, management in a hotel and restaurant establishment, quality of services, competitiveness, performance evaluation.

Постановка проблеми. У сучасному мінливому світі інноваційні технології відіграють ключову роль щодо розвитку та забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу. У цій сфері спостерігається підвищення рівня якості обслуговування, зростання переліку надання основних і додаткових послуг, нестійкі бажання потенційних клієнтів, жорсткої конкуренції. У свою чергу, відзначається зростання складності управління та необхідності контролю за всіма видами діяльності. Відповідно, актуальним питанням є ефективне впровадження інновацій відповідно до змін у попиті, бажаннях та мотивацій споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники активно систематично вивчають використання інновацій для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії з різних позицій. До прикладу, О. Парубець [8] визначив сучасні технологічні інновації в готельному бізнесі, зокрема, їх вплив на економічну ефективність, якість обслуговування, ефективність взаємодії між персоналом і гостями закладу; Б. Дмитришин [3] — як визначальний фактор сучасного розвитку; В. Мазур [1] охарактеризував управлінські технології (технології цільового управління і технології процесу управління) та аспекти їх використання. А. Д'яконова, Л. Тітомир, К. Жовтяк [2] визначили актуальні напрямки інноваційних нововведень з метою покращення ефективності та якості роботи закладів готельно-ресторанного господарства. Н. Балацька та К. Каленік [5] визначали інноваційні технології як один із ключових факторів успіху готельно-ресторанного підприємства.

Мета статті — розглянути розвиток та особливості використання інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема, їх вплив на ефективність управління та якість обслуговування.

Матеріали і методи. У якості матеріалів для дослідження було використано праці українських та зарубіжних науковців у сфері менеджменту та туризму. У процесі вивчення даної теми використовувалися такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та

синтезу; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Інновації в закладах готельно-ресторанної індустрії відображають процес запровадження нових або вдосконалених ідей щодо послуг або продуктів, технологій для покращення різних аспектів функціонування бізнесу, задоволення споживацьких потреб, забезпечення конкурентоспроможності. Вони виступають своєрідним стимулом для успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу, тобто сприяють займати закладам високі позиції у конкретному сегменті ринку та відповідати світовим вимогам обслуговування.

У контексті інноваційної інфраструктури готельно-ресторанного господарства як бази для створення необхідних умов, варто розглядати основні аспекти, зокрема [1, с. 49]: технічні та технологічні інновації, наявна фінансова інфраструктура, професійна підготовка персоналу, світові та національні тренди в дизайні й архітектурі, маркетингові технології та PR-інновації.



Рис. 1. Переваги використання інноваційних технологій
Джерело: розроблено автором

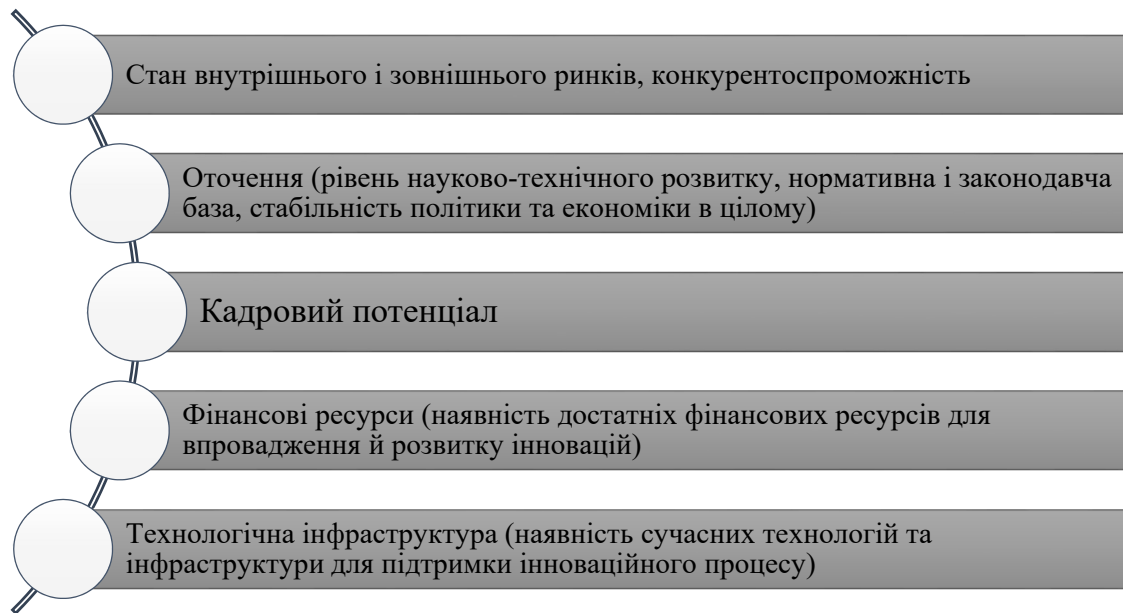


Рис. 2. Фактори що впливають на впровадження та розвиток інновацій

Джерело: сформовано на основі [1, с. 49]

Інноваційний розвиток закладу готельно-ресторанного бізнесу залежить від різних факторів. На рис. 2 зображено ключові фактори, які взаємодіють та впливають на здатність підприємства впроваджувати новаторські підходи та покращення.

Серед основних функцій, що виконує інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі, визначають: зростання продуктивності праці та ефективності виробництва, скороченню витрат; підвищення рівня якості наданих послуг або виробленої продукції; підвищення вимог до якісного обслуговування та задоволення мінливих потреб споживачів; сприяння балансу між попитом і пропозицією, процесами виробництва та споживання; зростання творчої самореалізації працівників щодо обслуговування у закладі [2]. Важливим є посилення конкурентоспроможності, оскільки інновації сприяють унікальним і привабливим пропозиціям, новаторським рішенням і технологіям в обслуговуванні та управлінні, задоволення клієнтів в цілому. Інновації привертають увагу нової цільової аудиторії [3, с. 61].

Технології стимулюють активному функціонуванню та адаптації в поточному середовищі. Виділяють п'ять ключових напрямків спектру рішень, які активно розвиваються в ситуації: автономні речі (autonomous things); ідентифікація і відслідковування (identification and traction); автоматизація (automation); онлайн-залучення і розваги (online engagement and entertainment); кібербезпека (cybersecurity) [4].

Серед основних напрямків інноваційних технологій у ресторанно-готельному бізнесі є:

- енергозбереження, екологічне будівництво та облаштування об'єктів індустрії;

- покращення управлінських систем на базі запровадження організаційних інновацій та оцифрування процесів ведення бізнесу;
- розроблення, диверсифікація та мобільність нових продуктів і послуг [5].

Нині використовують досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інформаційні системи управління, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа та інші.

Сучасні інформаційні комп'ютерні технології та системи сприяють оперативній обробці та передачі інформації, точності та надійності. Інформаційні технології як сукупність методів та засобів збору, структурування та передачі даних застосовують для отримання актуальної якісної інформації про стан закладу або конкретний процес. У результаті отримані дані полегшують роботу персоналу закладу (наприклад, розміщення у готелі і ресторані), оперативно вирішують питання, які пов'язані з бажаннями споживачів, забезпечують комфортні умови відпочинку і проживання, створюють позитивне враження на гостей закладів, підвищує рівень лояльності до сервісного обслуговування. У готельному бізнесі запровадження ІТ-технологій дає можливість одночасному проведенню обліку економічних, екологічних і функціональних параметрів поряд з комфортом і задоволенням потреб споживачів. Передові інформаційні технології дозволяють ефективно контролювати і якість наданих послуг. Для вирішення проблем з функціональним управлінням готельними підприємствами, найкращими вважаються автоматизовані системи OPERA Enterprise Solution, FIDELIO, KeiHotel, Micros-Fidelio [2]. До прикладу, легка й проста у використанні OPERA Enterprise

Solution — це повнофункціональне рішення управління, призначене для незалежних готелів і для готельних мереж [6, с. 134]. Система містить у собі систему автоматизації служби прийому й розміщення гостей, відділу продажів і маркетингу, якістю обслуговування, оптимізації прибутку, заходами, централізованого бронювання, бронювання через Інтернет, централізовану інформаційну систему по гостях. Переваги даної системи управління полягають у підвищенні рівня продуктивності й рентабельності готелю. Система легко налаштовується з обліком індивідуальних вимог і побажань гостя.

Активно поширюється використання інтерактивного електронного меню (e-Menu, Smart Menu, Profit Menu), яке дозволяє клієнту зробити замовлення страв за допомогою спеціальних сенсорних екранів безпосередньо на столі відвідувача чи поруч нього, барній стійці або запропонованому планшеті офіціантом [7, с. 61]. Як технологія, e-Menu має такі переваги як забезпечення зворотного зв'язку з відвідувачами; зручне використання та допомога у виборі страв, перегляді калорійності та інші характеристики; вчасне давання сезонних страв та покращення бізнес-ланчів; інформування про знижки, оплата рахунку та інше. За всіма функціональними властивостями найкращим слід вважати електронне меню eMenu [2].

Програми лояльності підприємств готельної індустрії суттєво впливають на попит завдяки завоюванню довіри потенційних споживачів: надання різних знижок на послуги ресторану або готелю, додаткових привілеїв, подарунків тощо. Мобільні додатки також допомагають збільшити кількість відвідувачів, удосконалити обслуговування. Серед найбільш поширених є програми бронювання готельних номерів. Перевагами мобільних додатків є зручність та оперативність бронювання. Варто відмітити активне просування продукту готельно-ресторанного бізнесу в мережі Інтернет: створення та просування сайту, сторінка в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram тощо), фірмові мобільні додатки, де у месенджерах відбувається налагодження комунікацій з потенційними та існуючими клієнтами. Нині чимало готельних та ресторанних закладів пропонують віртуальний тур їх інфраструктурою. Це сприяє потенційним клієнтам особисто «пройтися» закладом та його територією.

CRM-системи та мобільні додатки коштують 30,000–200,000\$, що відповідно з високими витратами на обслуговування (20–25%), проте покращують обслуговування відвідувачів. Віртуальні помічники та чат-боти (ціна \$20,000–\$100,000) збільшують продуктивність персоналу. Загалом, інвестиції окупуються за кілька років, сприяючи продуктивності, підвищенню комфорту, надаючи закладу сучасного іміджу [10].

Все більше готелів використовують штучний інтелект, щоб надати кожному гостю персоналізований

досвід. На кінець 2023 року 11% європейських компаній, що займаються розміщенням житла, уже впровадили штучний інтелект, і ще більше планують запровадити його в найближчі роки. Системи ШІ вивчають попередню поведінку та вподобання своїх гостей, а потім пропонують послуги та бонуси, які відповідають їхнім смакам. Це робить кожне відвідування особливим, оскільки готелі зосереджені на персоналізації своїх послуг. Ця технологія також допомагає оптимізувати різні процеси, дозволяючи гостям зареєструватися, попросити допомоги або швидко отримати відповіді через чат ШІ та голосові помічники [9].

Прогнозується, що кількість пристроїв Інтернет речей (IoT) у всьому світі зросте до 32,1 мільярда в 2030 році [9]. У секторі гостинності ключові функції в номерах — освітлення, контроль температури та розважальні системи — вже автоматизовані. Відвідувачі можуть легко налаштувати ці параметри завдяки своїм смартфонам або за допомогою голосової команди, забезпечуючи більш персоналізоване та зручне перебування. Окрім комфорту, IoT є центром підтримки високих стандартів обслуговування. Наприклад, системи IoT можуть відстежувати та виявляти проблеми в опаленні, вентиляції чи кондиціонуванні повітря, уникаючи незручностей гостю.

Сьогодні невід'ємною частиною сучасної сфери гостинності стало піклування про навколишнє середовище та екологічна безпека. Використання енергозберігаючих технологій (для опалення, освітлення, водопостачання, кондиціонування та вентиляція) та альтернативних поновлюваних джерел (енергія сонця, вітру, води, біопаливо), способів сортування сміття та передача його в переробку, використання екологічно чистих продуктів харчування (зокрема, «з ферми до столу»), застосування екологічних м'яких засобів, використання екологічно чистих будівельних матеріалів — створюють позитивний імідж «екологічного» готельно-ресторанного закладу, що є вагомою конкурентною перевагою.

Окрім значних фінансових затрат на придбання обладнання, розробку програмного забезпечення та часу на навчання персоналу постає питання ризику витоку інформації та порушення конфіденційності гостей. Тому слід приділяти належну увагу захисту даних та вживати відповідних заходів безпеки.

Для ефективного запровадження інновацій рекомендується ретельно аналізувати потреби відвідувачів та операційних процесів готелю, інвестувати в навчання працівників усіх ланок, забезпечити інтеграцію нових систем чи процесів з існуючими [10]. Крім того, важливо врахувати економічну ефективність впровадження нових технологій: початкові витрати й довгострокові переваги (зокрема, у вигляді економії ресурсів та підвищення продуктивності).

Для оцінки ефективності інноваційних процесів слід використати інтегральний показник рівня власного інноваційного розвитку закладу, який передбачає визначення:

- ресурсного забезпечення (розрахунок показників рівня інноваційного потенціалу підприємства: рівня використання фінансових ресурсів, матеріального, інформаційного, технічного та кадрового потенціалу закладу);
- технологічного забезпечення (розрахунок показників технологічного оновлення: показники ефективності використання основних засобів та технологій, оснащення, продуктивності праці);
- ринкової складової (врахування основних показників інноваційного підприємства: показники рентабельності збуту інновацій, ринкової віддачі активів, зайнятого закладом сегменту на ринку, пробних продажів інноваційних продуктів, споживчою задоволеністю від інновації, результа-

тивності маркетингової кампанії та проведення реклами) [11].

Таким чином, інноваційні технології та результати їх застосування впливають на ефективність бізнесу та доходи. Перед формуванням системи заходів та прийняття рішень щодо інноваційної активності закладу готельно-ресторанного бізнесу слід здійснити оцінювання його стану.

Висновок. Інноваційні технології є основним чинником динамічного розвитку та підвищення результативності функціонування закладу готельно-ресторанного бізнесу, сприяють ефективній реалізації товарів та послуг, підтримують конкурентоздатність у жорстких ринкових умовах господарювання.

Література

1. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 46–58. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.046.058>.
2. Дяконова А. К., Тітомир Л. А., Жовтяк К. О. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>.
3. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 58–66. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).
4. Поворознюк І. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-1>.
5. Балацька Н. Ю., Каленік К. В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. № 31. С. 20–27. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5775630>.
6. Кобелянська Є. Б., Ковтун А. В., Бортнічук О. В., Шаран Л. О., Шаран А. В. Доцільність впровадження ІТ — технологій в готельних підприємствах. *Modern scientific researches*. 2019. № 10 (2). С. 131–138. doi: 10.30889/2523-4692.2019-10-02-007.
7. Кругляк Г. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Economic and Food Security of Ukraine*. 2019. № 6 (3–4). С. 58–64. <https://doi.org/10.15673/efs.v6i3-4.1287>.
8. Парубець О. В. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство. Готельно-ресторанна справа*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
9. Swiss Education Group. 8 Innovative Technologies in the Hospitality Industry. 2021. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/technology-in-hospitality-industry/> (дата звернення: 21.10.2024).
10. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
11. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство. Готельно-ресторанна справа*. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/>.

References

1. Mazur V. S. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom u hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies of personnel management in the hotel and restaurant business]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy — Strategy of economic development of Ukraine*, 52, 46–58. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.046.058> [in Ukrainian].
2. Diakonova A. K., Titomyr L. A., Zhovtiak K. O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in the formation of a strategy for managing the quality of services in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> [in Ukrainian].
3. Dmytryshyn B. V. (2023). Innovatsii yak vyznachalniyi faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [nnovations as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky — Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 58–66. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)) [in Ukrainian].

4. Povorozniuk I. (2021). Innovatsiini tekhnolohii v restorannomu biznesi [Innovative technologies in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-1> [in Ukrainian].
5. Balatska N. Yu., Kalienik K. V. (2021). Stratehii innovatsiinoho rozvytku v industrii hostynnosti [strategies of innovative development in the hospitality industry]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna — Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 31, 20–27. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5775630> [in Ukrainian].
6. Kobelianska Ye. B., Kovtun A. V., Bortnichuk O. V., Sharan L. O., Sharan A. V. (2019). Dotsilnist vprovadzhennia IT — tekhnolohii v hotelnykh pidpriemstvakh [Expediency of introducing IT technologies in hotel enterprises]. *Modern scientific researches*, 10 (2), 131–138. doi: 10.30889/2523-4692.2019-10-02-007 [in Ukrainian].
7. Kruhliak, H. (2019). Doslidzhennia roli innovatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy hotelno-restorannoho hospodarstva [Study of the role of innovative technologies in the management of hotel and restaurant enterprises]. *Economic and Food Security of Ukraine — Economic and Food Security of Ukraine*, 6 (3–4), 58–64. <https://doi.org/10.15673/efs.v6i3-4.1287> [in Ukrainian].
8. Parubets O. V. (2024). Tekhnolohichni innovatsii v hotelnomu biznesi: vplyv suchasnoho obladnannia na yakist obsluhovuvannia [Technological innovations in the hotel business: the impact of modern equipment on the quality of service]. *Ekonomika ta suspilstvo, hotelno-restoranna справа — Economy and society. Hotel and restaurant business*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15> [in Ukrainian].
9. Swiss Education Group. 8 Innovative Technologies in the Hospitality Industry. 2021. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/technology-in-hospitality-industry/>.
10. Parubets O. (2024). Tekhnolohichni innovatsii v hotelnomu biznesi: vplyv suchasnoho obladnannia na yakist obsluhovuvannia [Technological innovations in the hotel business: the impact of modern equipment on the quality of service]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15> [in Ukrainian].
11. Postova V. V. (2021). Otsinka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv restorannoho biznesu [Evaluation of the effectiveness of innovative activities of restaurant business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo. Hotelno-restoranna справа — Economy and society. Hotel and restaurant business*, 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/> [in Ukrainian].

УДК 658.8:005.52-047.44:339138-027.5

Євтушок Ольга Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет,
Одеський державний аграрний університет*

Yevtushok Olha

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Docent,
Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade
Odessa National University of Technology,
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-6027-7330*

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет,
Одеський державний аграрний університет*

Bakhchyvanzhy Liudmila

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade
Odessa National University of Technology,
Odessa State Agrarian University
ORCID: 0000-0001-8381-9684*

Донець Леся Яківна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Donets Lesia

*Candidate of Technical Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade
Odessa National University of Technology
ORCID: 0000-0001-6113-3702*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10347

МАРКЕТИНГ

**АНАЛІТИКА ДАНИХ В ОБҐРУНТУВАННІ
ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
DATA ANALYTICS IN JUSTIFICATION
OF EFFECTIVE STRATEGIES OF INTERNATIONAL
MARKETING COMMUNICATIONS**

Анотація. Вступ. У сучасному глобалізованому світі вихід компаній на міжнародні ринки є не лише можливістю для збільшення прибутку, але й стратегічною необхідністю. В умовах постійних змін економічної ситуації, посилення конкуренції та технологічного прогресу, компанії змушені шукати нові можливості для розвитку за межами внутрішнього ринку. Вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям розширити свою клієнтську базу, диверсифікувати джерела доходу та знизити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю в окремих країнах. Крім того, глобальна присутність сприяє покращенню

репутації бренду, залученню нових партнерів та інвестицій. У статті розглянуто ключові переваги, виклики та стратегії виходу на міжнародні ринки, а також рекомендації для успішної інтеграції на нові ринки збуту.

Мета статті – дослідження підходів щодо формування актуальних маркетингових стратегій, що забезпечують ефективне позиціонування великих компаній в умовах глобалізаційних процесів та інтенсифікації трансформацій цифрової економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять науково-практичні дослідження у царині міжнародного маркетингу. В процесі реалізації дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи, серед яких доцільно зазначити: методи наукових абстракцій, аналізу та синтезу, діалектичний метод, метод порівняння та узагальнення.

Результати. У науковій статті актуалізується питання дослідження глобалізаційних економічних процесів, які сьогодні відбуваються на міжнародних ринках, визначені переваги, які відкриваються перед вітчизняними підприємствами при виході на міжнародні ринки. Проаналізовані основні підходи щодо інтерпретації поняття міжнародної маркетингової стратегії. Представлена і надана характеристика найбільш поширених стратегій маркетингу при виході компаній на міжнародні ринки. Виділені основні етапи процесу формування міжнародної маркетингової стратегії компанії.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях та перевагах використання інструментів цифрового маркетингу задля посилення конкурентних позицій компаній на міжнародних ринках. Стратегія цифрової трансформації дозволяє перевести бізнес-діяльність компаній у бізнес простір, змінюючи їх бізнес-моделі, методи, способи конкуренції та комунікації як з бізнес-партнерами, так і споживачами на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, міжнародний ринок, маркетингові стратегії, інвестиції, конкуренція, бізнес-аналітика, маркетингові комунікації.

Summary. Introduction. In today's globalized world, the entry of companies into international markets is not only an opportunity to increase profits, but also a strategic necessity. In the conditions of constant changes in the economic situation, increased competition and technological progress, companies are forced to look for new opportunities for development outside the domestic market. Access to international markets allows companies to expand their client base, diversify sources of income and reduce risks associated with economic instability in individual countries. In addition, a global presence contributes to the improvement of the brand's reputation, the attraction of new partners and investments. The article examines the key advantages, challenges and strategies of entering international markets, as well as recommendations for successful integration into new sales markets.

The purpose of the article is to research approaches to the formation of relevant marketing strategies that ensure effective positioning of large companies in the conditions of globalization processes and intensification of transformations of the digital economy.

Materials and methods. The research materials were the works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of international marketing. In the process of research implementation, general scientific and special methods were used, among which it is appropriate to mention: methods of scientific abstractions, analysis and synthesis, dialectical method, method of comparison and generalization.

The results. The scientific article actualizes the issue of researching globalization economic processes that are taking place on international markets today, and identifies the advantages that are available to domestic enterprises when entering international markets. The main approaches to the interpretation of the concept of international marketing strategy are analyzed. The characteristics of the most common marketing strategies when companies enter international markets are presented and given. The main stages of the process of forming the company's international marketing strategy are highlighted.

Prospects. In further research, it is proposed to focus attention on the features and advantages of using digital marketing tools to strengthen the competitive positions of companies in international markets. The strategy of digital transformation allows to transfer the business activities of companies into the business space, changing their business models, methods, methods of competition and communication both with business partners and consumers in the international market.

Key words: international marketing, international market, marketing strategies, investments, competition, business analytics, marketing communications.

Постановка проблеми. У сучасному світі виробляється велика кількість високоякісних, інноваційних, високотехнологічних товарів та послуг, які завдяки глобалізаційним процесам стають доступними споживачам у практично будь-якому кутку планети. Відповідно діяльність суб'єктів сучасного світового господарства відбувається в умовах жорсткої конкуренції, зумовленою безперервною боротьбою за ринки збуту. Компанії, які виходять на міжнародні ринки не можуть використовувати виключно раніше практикуючі маркетингові інструменти, навіть за

умови певної їх видозмін. В умовах світової глобалізації та потужної конкуренції основним завданням суб'єктів міжнародних економічних відносин стає розробка стратегії стимулювання попиту та досягнення цілей, долаючи всі виклики, які виникають в умовах турбулентності економічних процесів. У зв'язку з цим для компанії, яка планує розвиток бізнесу на зовнішніх ринках стає необхідністю звернення до технологій міжнародного маркетингу.

Через складну політичну, соціально-економічну ситуацію Україна сьогодні не входить до переліку

високорозвинених країн, які активно впроваджують маркетингові розробки, особливо у міжнародному просторі. Сучасні реалії свідчать про те, в Україні відсутні чітко налагоджені алгоритми стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній, що передбачають розробку комплексних програм та проектів просування товарів та послуг вітчизняних компаній, включаючи малі підприємства, на міжнародні ринки, враховуючи їх експортний потенціал. Відповідно актуалізується питання вивчення досвіду формування системи швидкого реагування на постійно змінюючі переваги споживачів, для того, щоб не тільки вийти на міжнародні ринки, але й закріпитися на них на лідируючих позиціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формування маркетингових стратегій присвячена велика кількість академічних практико-орієнтованих робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Вивченню теоретичних та практичних аспектів щодо стратегій міжнародного маркетингу присвячені роботи Шталь Т.В., Козуб В.А., Нахметова А.Н. [1]. На доцільності використання інструментів цифрового маркетингу задля посилення конкурентних позицій компаній на міжнародних ринках наголошують Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. [2]. Авторський підхід до розробки стратегії міжнародного маркетингу щодо просування компаній пропонують Решетняк О.І., Хаустов М.М., Юрченко О.К., Співаковська Т.В. та ін. [3; 4]. Визнаючи актуальність представлених досліджень у різних галузях та сферах, варто зазначити, що глобалізаційні процеси у світовій економіці, очікування споживачів та різкий прорив технологічних досягнень актуалізували потребу в аналізі та осмисленні підходів щодо формування міжнародних маркетингових стратегій.

Мета статті — дослідження підходів щодо формування актуальних маркетингових стратегій, що забезпечують ефективне позиціонування крупних компаній в умовах глобалізаційних процесів та інтенсифікації трансформацій цифрової економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять науково-практичні дослідження у царині міжнародного маркетингу, зокрема, у галузі стратегічного планування. Основою представлених результатів наукових пошуків виступають загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких доцільно зазначити: методи наукових абстракцій, аналізу та синтезу, діалектичний метод, метод порівняння та узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація економічної діяльності виступає ключовим поняттям, яке визначає процеси світового розвитку у XXI ст. Процеси глобалізації характеризуються розширенням співпраці й ускладненням економічних зв'язків між державами. Сьогодні ми спостерігаємо за тенденцією формування глобального ринку то-

варів, кваліфікованих працівників, капіталів, інноваційних інформаційних технологій, як наслідок, у всесвітньому економічному просторі відбувається інтернаціоналізація капіталу, інтенсифікація конкуренції на світових товарних ринках, боротьба за контроль над природними ресурсами та інформаційним простором.

Глобалізація світової економіки стимулює та активізує процеси інноваційного розвитку виробництва компаній, створення нових робочих місць, удосконалення ринкових відносин, що, у свою чергу сприяє лібералізації зовнішньоекономічної політики, зростанню матеріального добробуту громадян. Внаслідок впливу глобалізаційних процесів світова економіка почала виглядати не як проста сукупність національних економік, а як економічне співтовариство з якісно новими характеристиками:

1. Сучасні глобалізаційні процеси об'єднують промислово розвинені держави, створюючи сприятливі умови для інтернаціоналізації галузі науки, виробництва, стаючи платформою для розвитку технологій інноваційного проривного характеру як основного засобу підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, які представляються на міжнародному ринку.

2. Глобалізаційні процеси мають суттєвий вплив на обсяги світової торгівлі, основні вектори та товарну структуру міжнародної торгівлі. За сучасних умов у центрі економічних інтересів держав міжнародний обмін інноваційними технологіями, наукомісткими, високотехнологічними товарами, природними ресурсами та ін.

3. Сучасні глобалізаційні процеси передбачають інтернаціоналізацію перш за все виробництва, суб'єктами якого виступають транснаціональні компанії, які виступають основними контрагентами глобальної економіки і відповідно отримують більшу частину прибутку. Боротьба цих компаній відбувається у більш жорсткому темпі, ніж це відбувалось на національному рівні. У ній використовуються координально відмінні стратегії і методи конкурентної боротьби. Дотримуючись такої стратегії транснаціональні компанії трансформуються у самостійну силу, без якої національна економічна система приречена на пасивну роль у міжнародних економічних відносинах.

4. Економічна глобалізація все інтенсивніше набуває формату фінансової глобалізації. Конкурентні переваги компанії на зовнішніх економічних ринках інтенсивно спираються на перелік нових і різноманітних фінансових інструментів, які створюються в умовах величезних можливостей світового фінансового ринку. Фінансові глобалізаційні процеси, ґрунтуючись на унікальних можливостях ІТ сфери, почали визначати стратегію й тактику маркетингової діяльності на міжнародному рівні.

Вихід на міжнародний рівень надає безмежні можливості для компаній та власників бізнесу.

Серед головних переваг, які відкриваються перед вітчизняними підприємствами при виході на міжнародні ринки:

- Набуття унікального досвіду роботи на ринку приймаючої країни, що у подальшому сприяє процесу більш полегшеного виходу компанії на ринки інших зарубіжних країн;
- Можливість продовження життєвого циклу товарів (що є актуальним за нинішніх тенденцій, які ведуть до скорочення життєвих циклів);
- Підвищення престижу компанії, пов'язане з виходом на міжнародні ринки, особливо, коли мова йде про вихід за зовнішні ринки розвинених західних країн;
- Прагнення наблизитися до споживача з метою зниження витрат і отримання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку;
- Виникнення сприятливих умов для проникнення на нові міжнародні ринки, не використання яких означало б втрату значного обсягу потенційного прибутку.

Значна кількість експертів, аналізуючи процеси формування загальної бізнес-стратегії розвитку мультинаціональних компаній, надає питанням створення та реалізації ефективних маркетингових стратегій першорядного значення [2, с. 124]. Так, зокрема, О. Лошенко, Л. Галан, І. Посохов зазначають, що основна бізнес-стратегія мультинаціональної компанії та її стратегія маркетингу тісно пов'язані між собою й багато в чому збігаються. За

висновками американських дослідників питома вага маркетингової стратегії компанії становить близько 80% її основної бізнес-стратегії [2, с. 347].

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі пропонується чималий чималий перелік дефініцій поняття міжнародної маркетингової стратегії. Так, зокрема, Т. Співаковська визначає міжнародну маркетингову стратегію як комплексний план, що визначає шлях до досягнення довгострокових цілей компанії в умовах міжнародного ринкового середовища [4]. Т. Шталт, В. Козуб, А. Нахметов під стратегією міжнародного маркетингу розуміють багаторівневу модель діяльності компанії, в основі якої лежить комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку та споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища [1, с. 348]. Американські дослідники С. Онквиста Дж. Шаон детермінують стратегію міжнародного маркетингу як сукупність кількісних і якісних показників діяльності підприємства на зовнішньому ринку та прийняття рішень, які спрямовують конкретні маркетингові заходи на реалізацію стратегії розвитку підприємства в цілому [5].

Існуючі підходи щодо класифікації міжнародних маркетингових стратегій різноманітні і визначаються передусім ознаками, покладеними в основу цього

Таблиця 1

Види стратегій міжнародного маркетингу

| Вид стратегії | Характеристика |
|----------------------------------|---|
| Стратегія атаки | Акцентує увагу на збільшенні витрат на рекламу, зв'язки з громадськістю, розширенні і завоюванні частки на ринку, завоюванні лідерських позицій і досягненні переваг серед конкурентів. |
| Стратегія оборони | Направлена на покращення показників якості та сервісного обслуговування, передбачає розширення параметрів цінності продукту та збільшення інвестицій на рекламу. |
| Стратегія відступу | Для уникнення банкрутства передбачає своєчасний відхід компанії з ринку шляхом згортання маркетингових програм, припинення активної рекламної діяльності, скорочення зв'язків із громадськістю. |
| Стратегія проникнення на ринок | Використовується для досягнення мети активного проникнення на ринок і подальшої реалізації економічної діяльності, у якості інструментів використовує механізми концентрованого і диференційованого маркетингу. |
| Стратегія зростання | Використовується при освоєнні нових ринкових сегментів з метою збільшення прибутку компанії, стимулювання продажів, підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту та стимулювання попиту. |
| Стратегія диверсифікації | Надає можливість зробити комплексну оцінку рівня фактичного попиту та прогнозувати незадоволені потреби споживачів. Дана стратегія направлена на вивчення якості реалізованих товарів, їх відповідності запитам ринку і включає вивчення і розробку стимулюючих форм та методів для підвищення попиту і збуту, сприяє розширенню ринкового впливу компанії та ефективному використанню різних видів комерційної діяльності. |
| Стратегія цифрової трансформації | Робить акцент на активному використанні можливостей цифрових технологій, а саме інструментів цифрового маркетингу. Дана стратегія надає можливість переводить бізнес-діяльність компанії у цифровий простір, трансформуючи її бізнес-моделі, методи та способи конкурентної боротьби на зовнішніх ринках |

Джерело: удосконалено авторами на основі [1; 2]

поділу: рівень прийняття рішень, базова концепція досягнення конкурентних переваг, стадія життєвого циклу галузі, відносна сила галузевої позиції компанії, ступінь «агресивності» поведінки компанії у конкурентному протистоянні. Найбільш поширені стратегії маркетингу при виході компанії на міжнародні ринки представлені у таблиці 1.

Серед найбільш прогресивних стратегій дослідники виділяють стратегію цифрової трансформації. За сучасних умов саме маркетингові інтернет-стратегії активними темпами інтегруються у бізнес процеси і виступають як одні з найпотужніших маркетингових інструментів, які виводять сучасний бізнес на якісно новий рівень позиціонування та розвитку [2; 3].



Рис. 1. Процес формування міжнародної маркетингової стратегії компанії
Джерело: складено авторами на основі [1; 4]

Варто зазначити, компанії, які йдуть шляхом створення власної унікальної маркетингової стратегії, мають значно більшу перспективу успішно зайти й адаптуватися до умов міжнародних ринків. Значна увага у цій стратегії відводиться формуванню супровідного портфелю проектів, що передбачає якісний підхід до технологій брендингу, визначення особливостей асортименту, цінової політики, розроблення концепції збуту, ефективної рекламної політики, створення якісної комунікації з бізнес-партнерами та аудиторією споживачів [2, с. 128].

Розробка міжнародної маркетингової стратегії компанії є процесом, що передбачає планування діяльності компанії на міжнародному ринку, враховуючи особливості кожного етапу в ході реалізації маркетингових заходів. Універсальний процес формування міжнародної маркетингової стратегії компанії представлений на рис. 1.

Варто зазначити, виділені етапи впливають на формування міжнародної маркетингової компанії у всіх аспектах здатності товару витримувати конкуренцію в умовах глобального ринку. Таким чином, стратегію міжнародного маркетингу можна загалом охарактеризувати як план майбутньої діяльності підприємства, спрямований на досягнення конкретної, зазвичай комерційної, мети за наявності відповідних можливостей і в межах визначеного терміну.

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

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

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

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

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

Висновки. Одним із вирішальних факторів на шляху досягнення успіху українських компаній на міжнародному ринку є продумана й обґрунтована маркетингова стратегія, яка надає можливість компаніям переорієнтуватися з пасивної адаптації до зовнішніх умов на активну позицію використання ринкових можливостей, направлених на розвиток перспективних напрямів діяльності. Розробка методів і шляхів виходу компанії на міжнародний ринок, своєчасне виявлення і аналіз помилок з використанням стратегічного планування сприятимуть уникненню бар'єрів, помилок, що допоможе розробити коригувальні рішення, а це, в свою чергу, дозволить компанії ефективно вирішувати маркетингові і тактичні завдання на зовнішньому ринку. При виході компанії на зовнішні ринки розробка та обґрунтування міжнародної маркетингової стратегії має свою специфіку та особливості, оскільки міжнародні ринки характеризуються висококонкурентними та високоризикованими умовами. Через високий рівень невизначеності ринків обґрунтування і розробка стратегії міжнародного маркетингу актуалізує необхідність застосування глибокого аналізу, креативного підходу, який буде відповідати місцевим реаліям ринку. Ефективна стратегія дозволить компанії успішно зайняти міцну позицію на міжнародному ринку та забезпечити стабільне економічне зростання.

Література

1. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
2. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123–131.
3. Решетняк О.І. Стратегія міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу: види та підходи до обґрунтування. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2303/2335> (дата звернення: 15.08.2024).
4. Співаковська Т.В. Формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в умовах інтернаціоналізації ринків: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 20 с.
5. Onkvisit S., Shaw J.J. *International Marketing. Analysis and strategy: fourth edition*, 2004. 619 p.
6. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 13.06.2024).
7. Шталь Т.В., Писаренко В.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія. Харків : Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.

References

1. Shtal, T. V., Kozub, V. O. and Nakhmetov, A. N. (2018). Formuvannya mizhnarodnoyi marketinhovoyi stratehiyi vikhodu kompaniyi na zovnishniy rynok [The Formation of International Marketing Strategy of Company's Entry Into the External Market]. *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 345–351 [in Ukrainian].
2. Losheniuk O. V., Halan L. V., Posokhov I. M. (2022). Suchasni stratehii v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" — Scientific notes of the "KROK" University*, vol. 2(66), pp. 123–131 [in Ukrainian].
3. Reshetnya O. I. (2023). Stratehiya mizhnarodnoho marketynhu visokotekhnolohichnoho startapu: vidi ta pidkhodi do obhruntuvannya [International marketing strategy of a high-tech startup: types and approaches to justification]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, vol. 10. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2303/2335> [in Ukrainian].
4. Spivakovska, T. V. (2009). Formuvannya marketynhovykh stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv v umovakh internatsionalizatsii rynkiv [Formation of marketing strategies of machinebuilding enterprises in conditions of internationalization of markets]. Thesis, Economics. Kyiv [in Ukrainian].
5. Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (2004). International Marketing. Analysis and strategy, 4th ed, Routledge, New York, USA.
6. Struk, N. R. and Kapral, O. R. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut i protses vyboru [Marketing strategy of the enterprise: the essence and process of selection]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 55. Retrieved from <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> [in Ukrainian].
7. Shtal, T. V. et al. (2017). Stratehichne upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku: marketynhovolohistychnyi aspekt [Strategic management of sales activities of enterprises in the international market: marketing and logistics aspect]. Kharkiv: Vyd-vo "Lider" [in Ukrainian].

УДК 339.138

Конопляникова Маріанна Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет*

Konopliannykova Marianna

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-6877-3515*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10377

ТРЕНДИ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ INFLUENCER MARKETING IN TREND

Анотація. Вступ. В умовах зростаючої насиченості інформаційного простору різними рекламними повідомленнями, стрімкого розвитку комунікаційних технологій, інфлюенс-маркетинг став інструментом формування зв'язку зі споживачем та може стати результативним інструментом у формуванні маркетингових комунікаційних стратегій підприємства та бренду. За таких умов особливого значення набуває систематизація та узагальнення поведінки різних груп інфлюенсерів з метою їх всебічного розуміння та виокремлення окремих груп з метою узагальнення їх поведінки та можливостей впливу на цільову аудиторію бренду. Для розвитку застосування інфлюенс-маркетингу важливим є також аналіз етичних міркувань, виокремлення завдань та напрямів розвитку інфлюенс-маркетингу, дослідження впливу та структури контенту різних соціальних мереж, особливостей їх побудови та характеристик взаємодії інфлюенсерів з цільовою аудиторією на різних платформах.

Мета. Метою дослідження є розкриття характеристик груп інфлюенсерів та завданнями залучення до співпраці їх з брендами для створення спільноти споживачів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті, що вивчають розвиток інфлюенс-маркетингу у контексті розвитку соціальних мереж, а також визначають його місце в системі формування сприйняття бренду, а також проведено власне якісне дослідження стосовно характеристик звернень інфлюенсерів на різних платформах. Під час дослідження були використані методи систематизації, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, моделювання, узагальнення результатів.

Результати. У статті узагальнено та вдосконалено тренди використання інфлюенс-маркетингу, роздроблена класифікації груп інфлюенсерів, виокремлено параметри успішності інфлюенс-маркетингу, що описані вченими та маркетингологами практиками. Наведено особливості використання окремих видів контенту в залежності від груп інфлюенсерів, систематизовано критерії їх результативності.

Описано та виділено групи інфлюенсерів в залежності від таких параметрів: охоплення аудиторії, автентичність контенту, рівень залученості, нішева експертиза, диверсифікація платформ, колаборацію. Сформовано особливості та переваги застосування інфлюенс-маркетингу на різних соціальних платформах.

Складено профілі груп інфлюенсерів, що дозволить планувати результативні рекламні колаборації та звернення бренду в залежності від соціальної мережі. Представлено зв'язок груп інфлюенсерів та відповідних завдань позиціонування та формування звернень бренду.

Визначено тренди інфлюенс-маркетингу, особливості залучення впливових осіб до створення спільноти бренду та їх вплив на поширення бренду. Виокремлено підходи та способи взаємодії інфлюенсерів з цільовою аудиторією. Сформовані стратегії інфлюенсерів, як архітекторів сприйняття брендів та побудови їх ідентичності у сучасному цифровому просторі.

Перспективи. В сучасних умовах, практичній маркетинговій діяльності бракує узгодженості завдань інфлюенс-маркетингу з завданнями маркетингової комунікаційної політики, що призводить до зниження ефективності останньої, а отже потребує подальшого вивчення та розробки відповідних підходів та стратегій, що будуть тісно пов'язані з різними видами контенту та способами їх генерації.

Дана проблема вимагає подальшого дослідження та розробки альтернативних способів залучення впливових осіб до співпраці з брендами, яка б забезпечила ефективне управління інфлюенс-маркетингом.

Ключові слова: стратегії маркетингу, інфлюенс-маркетинг, інфлюенсери, маркетингова комунікаційна політика, колаборації, види контенту, соціальні мережі, тренди маркетингу.

Summary. Introduction. In the context of the growing saturation of the information technology space with various advertising messages, the rapid development of communication technologies, influence marketing has become a tool for forming a connection with the consumer and can become an effective tool in the formation of marketing communication strategies of the enterprise and brand. In such circumstances, it is of particular importance to systematise and summarise the behaviour of different groups of influencers in order to understand them comprehensively and to identify individual groups in order to summarise their behaviour and opportunities to influence the target audience of the brand. For the development of the use of influencer marketing, it is also important to analyse ethical considerations, identify the tasks and directions of influencer marketing development, study the impact and structure of the content of various social networks, the specifics of their construction and the characteristics of interaction between influencers and the target audience on various platforms.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the characteristics of influencer groups and the tasks of engaging them in cooperation with brands to create a community of consumers. on various platforms.

Materials and methods. The research materials are scientific articles that study the development of influencer marketing in the context of social media, as well as determine its place in the system of brand perception, and the author's own qualitative research on the characteristics of influencers' messages on different platforms. The study used the methods of systematisation, analysis and synthesis, comparative analysis, modelling, and generalisation of results.

Results. The article summarises and improves the trends in the use of influencer marketing, breaks down the classification of influencer groups, and allocates the parameters of success of influencer marketing described by scientists and marketing practitioners. The peculiarities of using certain types of content depending on the groups of influencers are presented, and the criteria for their effectiveness are systematised.

Groups of influencers are described and allocated depending on the following parameters: audience reach, authenticity of content, level of engagement, niche expertise, diversification of platforms, collaboration. The features and benefits of using influencer marketing on various social platforms are outlined.

The profiles of influencer groups are compiled, which will allow planning effective advertising collaborations and brand appeals depending on the social network. The relationship between influencer groups and the corresponding tasks of positioning and forming brand messages is presented.

Trends in influencer marketing, peculiarities of influencers' involvement in creating a brand community and their impact on brand dissemination are identified. The approaches and methods of interaction between influencers and the target audience are highlighted. The strategies of influencers as architects of brand perception and building their identity in the modern digital space are formed.

Discussion. In modern conditions, practical marketing activity lacks coherence between the tasks of influencer marketing and the tasks of marketing communication policy, which leads to a decrease in the effectiveness of the latter, and therefore requires further study and development of appropriate approaches and strategies that will be closely related to different types of content and ways of generating them.

This problem requires further research and development of alternative ways to engage influencers in cooperation with brands, which would ensure effective management of influence marketing.

Key words: marketing strategies, influencer marketing, influencers, marketing communication policy, collaborations, types of content, social media, marketing trends.

Постановка проблеми. Дослідження психологічних та маркетингових аспектів сприйняття споживачами соціальних мереж тісно пов'язані з перспективами розвитку інфлюенс-маркетингу. В наукових роботах спостерігається акцентування уваги на вивченні впливу інфлюенс-маркетингу на сприйняття брендів, зростання їхньої популярності, а також залучення користувачів соціальних мереж до взаємодії з брендом. Аналізуючи характеристики інфлюенсерів, розвиток маркетингових стратегій та успішні рекламні кампанії, дане дослідження прагне висвітлити динаміку розвитку інфлюенс-маркетингу в епоху піднесення значення соціальних мереж.

Аналіз показує, що інфлюенс-маркетинг стає базовою маркетинговою стратегією для побудови повноцінних зв'язків в епоху маркетингових відносин, що характеризується цифровою насиченістю. Розуміння нових тенденцій, таких як зростання кількості нано-інфлюенсерів та кількості колаборацій,

підкреслює ключову роль, яку відіграють інфлюенсери у формуванні знання та сприйняття бренду в соціальних мережах.

Такі інновації, як інтеграція віртуальної реальної в маркетингову діяльність, ще більше підкреслює динамічний характер інфлюенс-маркетингу. Акцент на довготривалому сторітелінгу, сталому розвитку та щирому залученні посилює значущість інфлюенсерів як культурних посередників та надійних провідників між брендами та споживачами.

Наша мета розкрити стратегії, механізми та динаміку, які підкреслюють успішну інтеграцію інфлюенсерів у сучасні маркетингові комунікації. Крім того, вплив соціальних медіа-інфлюенсерів тісно переплітається з мінливими очікуваннями сучасних споживачів. Стрімке зростання популярності соціальних мереж змінює маркетингові стратегії, ставлячи інфлюенсерів на перший план у просуванні брендів та залученні споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Kim D. і Kim H. розглядають інфлюенс-маркетинг, підкреслюючи тонкощі встановлення довіри між інфлюенсерами та цільовою аудиторією, а також ця довіра формує основу впливу інфлюенсерів на сприйняття бренду та залучення споживачів [1]. Vrontis D. та ін. системно розглянули різноманітні маркетингові стратегії, що застосовуються в маркетингових кампаніях інфлюенсерів, звертаючи увагу на динаміку сприйняття бренду [2].

Borchers N. та Enke N. зробили свій вклад в систематизацію поглядів, вивчивши етичні міркування, що притаманні інфлюенсерам. Прозорість та автентичність у співпраці між інфлюенсерами та брендами є вирішальними факторами, що впливають на сприйняття бренду та формують довгострокову увагу споживачів [3]. Reinikainen H. та ін. зробили цінні висновки про парасоціальні відносини, підкреслюючи роль довіри у зв'язках між інфлюенсерами та споживачами [5].

Довіра безпосередньо впливає на сприйняття бренду та залученість, підкреслюючи важливість взаємодії з інфлюенсерами у маркетинговому середовищі. Pinto P. та Paramita E. зосереджуються на поколінні Z, розкриваючи роль інфлюенсерів у соціальних мережах у формуванні лояльності до бренду [7]. Зростання попиту серед цієї демографічної групи демонструє, як саме інфлюенсери впливають на залученість споживачів та зростання прихильності до бренду.

AlFarraj та ін. розширюють наше розуміння, досліджуючи рівень довіри до інфлюенсерів у сфері естетичної дерматології. Привабливість, надійність та експертиза інфлюенсерів безпосередньо впливає на наміри щодо звернення до бренду, показуючи вплив на сприйняття бренду в окремій сфері [9].

Shan Y. та ін. досліджують вплив конгруентності самоінфлюенсерів, парасоціальної ідентифікації та сприйнятого мотиву ендорсера, коли інфлюенсери підтримують бренди. Це дослідження сприяє розумінню психологічних механізмів, що лежать в основі ефективності маркетингу інфлюенсерів та його впливу на сприйняття бренду [10].

Shen B. та ін. заглиблюються в моделі співпраці з інфлюенсерами, порівнюючи ефективність співпраці яка базується на контактах, які підвищують комунікаційну ефективність, і контактах, які базуються на ефективності продажів. Це дослідження дає уявлення про різні моделі, які використовують бренди під час співпраці з інфлюенсерами, впливаючи як на сприйняття бренду, так і на залучення споживачів [11].

Dennis A. та ін. пропонують аналіз історичної перспективи, досліджуючи ефекти пристосування та привласнення в системах групової підтримки. Хоча цей мета-аналіз безпосередньо не пов'язаний з інфлюенс-маркетингом, він підкреслює важливість взаємної відповідності бренду портрету інфлюенсера для розвитку співпраці, пропонуючи ширше

розуміння динаміки співпраці між інфлюенсерами та брендами [12].

Oduro S. та ін. досліджують зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та зростанням ефективності маркетингової діяльності. Цей мета-аналіз дає уявлення про корпоративні кейси, які можуть впливати на сприйняття бренду та опосередковано впливають на залучення споживачів [13].

Haenlein M. та ін. надають практичні маркетингові рекомендації щодо орієнтації в цифрову епоху, зосереджуючись на стратегіях успіху на таких платформах, як Instagram, TikTok та інші. Даний огляд поглиблює наше розуміння еволюції маркетингу впливу та його впливу на сприйняття бренду та залучення споживачів [14].

Cheung M. та ін. досліджують вплив контенту інфлюенсерів у соціальних мережах на онлайн-активність споживачів, пов'язану з брендами. Наведене дослідження надає уявлення про типи контенту, які стимулюють залучення споживачів до брендів за допомогою Інтернет, сприяючи нашому розумінню взаємодії інфлюенсерів та споживачів [15].

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета даного дослідження полягає у детальному розгляді розвитку інфлюенс-маркетингу, що виходить за рамки традиційних стратегій просування в соціальних мережах. Дослідження містить етичні міркування, пов'язані з віртуальними інфлюенсерами, та загалом присвячено вивченню психологічних та маркетингових аспектів взаємодії зі споживачами в соціальних мережах за допомогою інфлюенсерів, як основних ретрансляторів думки в даному каналі комунікації, а також оцінці ефективності окремих форматів контенту. Зосереджуючи увагу на цих питаннях, дослідження сприяє: 1) поглибленню дискусії щодо етичних міркувань та впливу технологій на інфлюенс-маркетинг, що в свою чергу сприятиме зростанню кількості відповідальних та ефективних інфлюенс-маркетингових кампаній; 2) формуванню розуміння динаміки розвитку інфлюенс-маркетингу в соціальних мережах; 3) адаптації маркетингових стратегій до нових тенденцій та наданні брендам можливості вдосконалювати вплив на споживача.

Матеріали і методи. Матеріалами даного дослідження стали наукові статті іноземних науковців щодо інфлюенс-маркетингу, а саме його інструментів, а також місця в системі маркетингових комунікацій, а також звіти дослідницьких організацій в сфері маркетингу. Під час дослідження були використані такі методи: систематизації (для класифікації груп інфлюенсерів); порівняльного аналізу (для дослідження груп інфлюенсерів); аналізу та синтезу (для оцінки зв'язків між діяльністю інфлюенсерів та зростанням популярності бренду); узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Інфлюенс-маркетинг залишається не лише динамічною силою в цифровому просторі, але й етично обґрунто-

ваною та ефективною стратегією побудови зв'язків із брендами. У межах цифрової комунікації зростає значення інфлюенсерів у соціальних мережах, що подекуди є чинником, що змінює динаміку сучасного маркетингу. Інфлюенсери, які вважалися розробниками контенту, перетворилися на персон, здатних впливати на багатоманітну аудиторію на різних онлайн-платформах [14].

Традиційні маркетингові стратегії замінюються автентичним і релевантним контентом, який поширюють інфлюенсери. Орієнтуючись у трендах цифрової ери, лідери соціальних мереж стали культурними архітекторами, які задають тренди, думки та поведінку споживачів. Підвищення значення інфлюенсерів є наслідком не лише технологічного прогресу, але й відображення змін суспільної взаємодії, поширення зв'язків у цифровому, все більш віртуальному світі.

У сучасному, динамічному цифровому просторі інфлюенсери соціальних мереж мають трансформаційний вплив, який виходить за межі традиційного маркетингу [13]. Їхнє значення полягає в тому, що вони здатні переосмислити, як бренди встановлюють зв'язки зі своїми цільовими групами, орієнтуючись у складному процесі залучення споживачів. Отже, інфлюенсери перетворилися на культурних менторів, пропонуючи справжню і переконливу комунікацію між брендами та цільовою аудиторією. Довіра аудиторій інфлюенсерів стає потужною силою, стрижнем для формування сприйняття бренду [12]. На відміну від традиційної реклами, де повідомлення часто сприймається скептично, споживачі більш схильні довіряти рекомендаціям впливових осіб, яких вони сприймають як знайомих та близьких. Інфлюенсери в соціальних мережах, завдяки своїй автентичності та доступності, відіграють важливу роль у задоволенні попиту на інформацію. Їх роль виходить за рамки простого розповсюдження рекламного контенту, вони є впливовими творцями смаків, які формують тренди і мають відчутний вплив на поведінку споживачів та їхні рішення щодо купівлі.

В епоху, коли цифрова взаємодія не просто тренд, а для багатьох людей спосіб життя, відносини між брендами та лідерами думок у соціальних мережах є симбіотичними. Вони виходять за рамки транзакцій, втілюючи глибший зв'язок, який резонує з цінностями та прагненнями цільової аудиторії [11].

Інфлюенсери в соціальних мережах вже не просто провідники звернень бренду, а вони є архітекторами цифрових наративів, які створюють історії, що захоплюють, надихають і спонукають до осмисленого залучення уваги споживачів. Їх ключова роль у сучасних маркетингових стратегіях підкреслює еволюцію комунікаційного середовища, де панують автентичність та релевантність [9].

Розуміння та використання впливу лідерів думок у соціальних мережах є обов'язковим інструментом у формуванні переконливого позиціонування брен-

ду. Дослідження, завдання якого є вивчення трансформаційного впливу лідерів думок у соціальних мережах на складні аспекти сприйняття бренду та залучення споживачів надає можливість в подальшому розробити відповідні інструменти маркетингу, що допоможуть залучити лідерів думок до співпраці.

В свою чергу, лідери думок можуть створювати автентичні звернення, налагоджувати зв'язки та керувати широкою аудиторією, відіграючи ключову роль у формуванні ключових аспектів сприйняття брендів потенційними споживачами.

Підсумовуючи, зазначимо, що лідери думок у соціальних мережах діють як архітектори сприйняття брендів, формуючи інформаційний цифровий простір та фундаментально впливаючи на те, як споживачі взаємодіють з брендами. Вплив лідерів думок у соціальних мережах не обмежується схваленням бренду, а й формує стратегії залучення споживачів. Ми прагнемо розкрити їхню роль як трендсеттерів, лідерів громадської думки та справжніх оповідачів історій, а не як просто канали поширення рекламного контенту.

У цьому всебічному огляді літератури систематизовано ключові аспекти різних досліджень, що дає цілісне розуміння впливу лідерів думок у соціальних мережах на сприйняття брендів та залучення споживачів. Оскільки бізнес продовжує використовувати інфлюенсерів у маркетингових цілях, детальне розуміння стратегій, етичних міркувань та динаміки аудиторії стає необхідним для розробки ефективних рекламних кампаній, які позитивно впливають на сприйняття бренду та сприяють значному залученню споживачів.

Для вивчення впливу лідерів думок у соціальних мережах на сприйняття бренду та залучення споживачів було застосовано якісну методику проведення маркетингового дослідження. Було відібрано групи інфлюенсерів, враховуючи такі характеристики, як кількість підписників, нішева експертиза та платформа, якій надається перевага. Побудова такої вибірки для проведення аналізу сторінок інфлюенсерів, дозволить отримати зріз цифрової реальності, та відобразити її стан.

Контент-аналіз був використаний як якісний метод дослідження для ретельного вивчення цифрового контенту, створеного відібраними інфлюенсерами, який включав в себе систематичний моніторинг постів, підписів під постами та манеру взаємодії з аудиторією впливових осіб.

До якісних даних, отриманих у результаті контент-аналізу, було застосовано тематичний аналіз, в процесі якого було виявлено повторюваність тем, шаблонів та настроїв. Цей метод дозволив дослідити виявлені повторювані теми в контенті інфлюенсерів, що дало змогу глибше зрозуміти їхній вплив на сприйняття бренду та залучення споживачів. Виокремлюючи закономірності з отриманих даних, цей підхід сприяв поглибленню розуміння тенденцій, які розвиваються завдяки цифровій

присутності інфлюенсерів. Також було проведено огляд літератури, щоб узагальнити висновки в рамках ширшого академічного та галузевого дискурсу.

Огляд літератури охоплював дослідження, статті та звіти, пов'язані з маркетингом впливу, сприйняттям бренду та залученням споживачів. Такий підхід сформував базу для розробки дизайну дослідження, а також дозволив узагальнити теоретичну базу для інтерпретації якісних даних. Якісні дані, отримані в результаті контент-аналізу, було порівняно з інформацією, яку було отримано із вторинних джерел інформації. Основне завдання цього порівняння — збагатити наші висновки, підсилюючи наше розуміння того, що якісне дослідження впливових осіб у соціальних мережах узгоджується з наявними знаннями у сфері впливу соціальних мереж на сприйняття брендів та відкриває нові перспективи подальших досліджень.

Протягом усього процесу дослідження ми суворо дотримувалися етичних принципів, поважаючи конфіденційність і права як впливових осіб, так і їхньої аудиторії. Жодна особиста інформація не розголошувалася, а аналіз зосереджувався виключно на загальнодоступному цифровому контенті.

Інфлюенсери в соціальних мережах — це люди, які завоювали довіру і мають велику кількість підписників на різних платформах у соціальних мережах [15]. Вони використовують свій досвід, автентичність та цікавий контент, щоб впливати на думки, поведінку та рішення своєї аудиторії про покупку товарів чи послуг. Вивчення портретів впливових осіб у соціальних мережах розкриває характеристики, які мають вирішальне значення для розуміння їхнього впливу на сприйняття бренду та залучення споживачів. Таблиця 1, в якій наведено характеристики впливових осіб у соціальних мережах, дає уявлення про розвиток інфлюенс-маркетингу.

Кількість підписників інфлюенсера на різних платформах — це більше, ніж просто показник, це

ключ до розуміння потенційного охоплення споживачів. Окрім показників охоплення, інфлюенсери забезпечують звернення до різноманітних груп споживачів, від нішевих груп до широких демографічних груп, що дозволяє брендам адаптувати свої звернення для отримання максимального охоплення.

Автентичність звернення стає базовим аспектом результативності інфлюенс-маркетингу. Інфлюенсери створюють контент, який є не просто рекламним, а оригінальним, влітаючи в нього особистий досвід, думки чи знання у певній сфері. Унікальність контенту сприяє встановленню справжнього зв'язку з аудиторією, стаючи потужним каналом для формування позитивного сприйняття бренду. Окрім високої кількості підписників, високі показники залученості свідчать про здатність інфлюенсера розвивати спільноту, яка бере активну участь у дискусіях. Підвищена кількість вподобань, коментарів та поширень вказує на більш глибокий зв'язок, надаючи брендам цінний канал для посилення залучення та взаємодії зі споживачами. Нішева експертиза підвищує довіру до інфлюенсера в деяких сферах.

Незалежно від того, чи йдеться про моду, красу, фітнес або технології, інфлюенсери, що володіють спеціальними знаннями, стають провідниками для брендів, які шукають якісну колаборацію. Ця експертиза гарантує, що підтримка інфлюенсера бездоганно узгоджується з брендом, посилюючи вплив на цільову аудиторію. Вміння інфлюенсерів орієнтуватися на різних платформах свідчить про їхню універсальність. Адаптація контенту до унікальної динаміки кожної платформи демонструє глибоке розуміння своєї аудиторії. Бренди, які використовують це розмаїття інформації, отримують доступ до багатогранного підходу для охоплення ширшої аудиторії та залишаються в курсі нових тенденцій у соціальних мережах. Співпраця як з брендами, так і з колегами-інфлюенсерами слугує потужною

Таблиця 1

Характеристики інфлюенсерів в соціальних мережах

| Характеристика | Опис |
|-------------------------|---|
| Охоплення та аудиторія | Інфлюенсери різняться кількістю підписників в соціальних мережах (Instagram, YouTube, TikTok, Twitter та інших). Їхня аудиторія може бути нішевою або ж охоплювати багато демографічних та соціальних груп. |
| Автентичність контенту | Контент інфлюенсерів може відрізнятися за автентичністю, зрозумілістю, кількістю згаданого особистого досвіду, думок або експертиз, що різною мірою сприяє побудові довіри з аудиторією. |
| Рівень залученості | Рівень залученості: лайки, коментарі, поширення — демонструють здатність інфлюенсера встановлювати контакт із аудиторією. |
| Нішева експертиза | Інфлюенсери спеціалізуються на конкретних нішах (мода, краса, фітнес, подорожі, технології тощо), що підвищує їхній авторитет у відповідних галузях. |
| Диверсифікація платформ | Інфлюенсери часто активні в декількох соціальних мережах, адаптуючи контент під особливості кожної. |
| Колаборації | Партнерства з брендами та іншими інфлюенсерами підкреслюють їхній вплив і сприяють формуванню особистого бренду. |

Джерело: розроблено автором

підтримкою, яка не лише сприяє просуванню бренду, але й підвищує авторитет та вплив інфлюенсера.

Взаємопов'язаність цих характеристик створює цілісну картину того, що інфлюенсери в соціальних мережах є ключовими каналами поширення повідомлень про бренд [10]. Взаємодія охоплення, автентичності, залучення, експертизи, диверсифікації платформ та колаборацій в сукупності формує вплив інфлюенсера на сприйняття бренду, створюючи основу для сприяння значущому та стійкому залученню споживачів.

З розвитком інфлюенс-маркетингу з'явилися різні категорії інфлюенсерів. У Таблиці 2, представлено аналіз розвитку груп інфлюенсерів в соціальних мережах.

Макроінфлюенсери можуть вирізнятися великим ядром прихильників, яке часто сягає мільйонів читачів. Вони є популярними особами, які часто співпрацюють з великими брендами. Цікаво, що інколи макроінфлюенсери можуть забезпечити настільки широке охоплення аудиторії, що відкриває для брендів доступ до нових ринків.

Мікроінфлюенсери мають меншу, більш нішеву аудиторію, але, як правило, демонструють вищі показники залученості аудиторії до контенту, а отже вони ідеально підходять для цілеспрямованих маркетингових зусиль. Мікроінфлюенсери, незважаючи на менше охоплення, мають нішеву аудиторію, яка часто більш зацікавлена і довіряє їхній думці, що, як наслідок, робить її більш зацікавленою в рекламі бренду. Автентичність контенту, що асоціюється з мікроінфлюенсерами, є ключовим активом для брендів, які шукають якісну співпрацю.

Наноінфлюенсери, як правило, мають меншу кількість підписників, але дуже активну аудиторію. Вони часто зосереджуються на конкретних локальних або нішевих спільнотах. Поява наноінфлюенсерів означає перехід до гіперлокальних та гіперзалучених спільнот. Хоча їхнє охоплення може бути обмеженим, глибина залучення та вплив у конкретних нішах може призвести до високоефективних маркетингових кампаній, особливо для брендів, орієнтованих на локальні ринки.

Перехід від макро- до мікро- та наноінфлюенсерів відображає стратегічну диверсифікацію маркетингових підходів до інфлюенсерів. Бренди дедалі

більше визнають цінність цільових, автентичних зв'язків, а не простої кількості підписників. Співпраця з макроінфлюенсерами схожа на мейнстрімну рекламу, тоді як мікро- та наноінфлюенсери пропонують більш спрощений доступ до аудиторії.

Цей тренд відображає суспільне зрушення у бік цінності автентичності, оригінальності та індивідуальних зв'язків у цифровому просторі. Бренди повинні узгоджувати свою стратегію роботи з інфлюенсерами зі своїми маркетинговими цілями [8]. Макроінфлюенсери пропонують широку видимість, мікроінфлюенсери — залучення, а наноінфлюенсери — локальну автентичність. Поєднання типів інфлюенсерів у цілісній стратегії дозволяє брендам використовувати сильні сторони кожної категорії інфлюенсерів, створюючи комплексний підхід, який можна застосовувати для охоплення різних сегментів аудиторії.

Незалежно від категорії інфлюенсерів, бренди прагнуть отримувати оригінальний контент, достовірну аудиторію та справжні комунікаційні зв'язки. Успішний інфлюенс-маркетинг інтегрує різні підходи, орієнтовані на цільову аудиторію, незалежно від кількості підписників.

Останніми роками інфлюенс-маркетинг зазнав експоненціального зростання, ставши наріжним каменем цифрових рекламних стратегій. Наведені нижче статистичні дані підкреслюють значне зростання сукупних світових витрат на інфлюенс-маркетинг (таблиця 3).

Дані, наведені в таблиці 3, не лише демонструють значне зростання витрат на інфлюенс-маркетинг в усьому світі, а й дають уявлення про траєкторію розвитку сфери, підкреслюючи її зростаюче значення в бюджетах на цифрову рекламу. Поступове зростання витрат на інфлюенс-маркетинг в 2018 року до показників 2023 рік відображає чотирікратне сукупне зростання за визначений період.

Цей сплеск можна пояснити кількома факторами, що сприяють зростанню популярності інфлюенс-маркетингу. По-перше, оскільки споживачі все більше використовують соціальні мережі для отримання інформації та розваг, бренди стратегічно виділяють більшу частину бюджетів на інфлюенс-маркетинг, щоб отримати доступ до широкої зацікавленої аудиторії, якою володіють інфлюенсери. Органічний

Таблиця 2

Групи інфлюенсерів в соціальних мережах

| Групи інфлюенсерів | Опис |
|--------------------|---|
| Макроінфлюенсери | Мають велику аудиторію (часто мільйони підписників). Це впізнавані особистості, які можуть співпрацювати з великими брендами. |
| Мікроінфлюенсери | Мають меншу, більш нішеву аудиторію, проте часто демонструють вищий рівень взаємодії. Ідеальні для цільових маркетингових кампаній. |
| Наноінфлюенсери | Зазвичай мають невелику кількість підписників, але дуже залучену аудиторію. Часто зосереджені на місцевих або вузьких нішевих спільнотах. |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Сукупні світові витрати на інфлюенс-маркетинг (2018–2023 рр.)

| Рік | Витрати на інфлюенс-маркетинг (млрд. долл.) | Щорічне зростання (%) |
|------|---|-----------------------|
| 2018 | 6.5 | - |
| 2019 | 8.0 | 23.1% |
| 2020 | 9.7 | 21.3% |
| 2021 | 13.8 | 42.3% |
| 2022 | 17.2 | 24.6% |
| 2023 | 21.9 | 27.3% |

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

та автентичний характер контенту інфлюенсерів резонує з аудиторією, пропонуючи альтернативу традиційним методам маркетингових комунікацій. По-друге, збільшення витрат на інфлюенс-маркетинг підкреслює зростаючу роль інфлюенсерів як ключових партнерів у просуванні брендів та залученні споживачів. Бренди визнають унікальну здатність інфлюенсерів встановлювати справжні зв'язки зі своїми підписниками, зміцнюючи довіру та авторитет, чого часто складно досягти за допомогою традиційних рекламних каналів.

Очікуване чотирикратне збільшення витрат на інфлюенс-маркетинг означає зрілість сфери, де маркетингологи відомих брендів не лише визнають його потенціал, але й дедалі більше покладаються на нього як на основний інструмент маркетингових комунікацій [6].

Дані, наведені в таблиці 3, відображають не лише кількісне зростання, а й зміну парадигми взаємодії брендів зі своєю аудиторією. Чотирикратне збільшення витрат означає стратегічне визнання глибокого впливу інфлюенсерів на формування наративів брендів та зміцнення довіри споживачів.

Таблиця 4 дає детальне уявлення про маркетингові стратегії залучення інфлюенсерів, висвітлюючи домінування деяких соціальних мереж та стратегічний вибір, зроблений маркетингологами. Високий відсоток маркетингологів, які залучають інфлюенсерів в Instagram, підкреслює ефективність платформи в охопленні та залученні цільових груп [7].

Візуально-орієнтована природа Instagram дозволяє створювати переконливі історії та автентичний контент, забезпечуючи платформу, на якій інфлюен-

сери можуть інтегрувати меседжі бренду у свої звернення, ця тенденція також узгоджується з постійними інноваціями платформи, яка впроваджує такі функції, як Stories, IGTV та Reels, пропонуючи різноманітні формати для співпраці з інфлюенсерами.

Слідом за ними йдуть YouTube і TikTok, де 78% і 63% маркетингологів, відповідно, використовують інфлюенсерів на цих платформах. Така динаміка підкреслює перерозподіл бюджетів між інфлюенсерами на різних каналах, що відображає мінливі вподобання та поведінку цифрової аудиторії. YouTube, з його довшим контентом, слугує платформою, де інфлюенсери можуть заглиблюватися в теми та залучати аудиторію через навчальні матеріали, огляди та лайфстайл-контент.

TikTok, з іншого боку, робить ставку на короткий творчий контент, пропонуючи простір для інфлюенсерів, щоб привернути увагу молоді та більш активної аудиторії. Такий перерозподіл вказує на те, що маркетингологи адаптують свої маркетингові стратегії орієнтуючись на інфлюенсерів, щоб використати унікальні сильні сторони та характеристики кожної платформи.

Аналіз характеристик аудиторії, формату контенту та механізмів залучення при виборі платформ для співпраці з інфлюенсерами. Дані свідчать про те, що успішними маркетинговими кампаніями з використанням інфлюенсерів є ті, які враховують особливості кожної платформи, адаптуючи контент відповідно до вподобань та поведінки цільової аудиторії.

Таблиця 4 не лише дає уявлення про поточні тенденції, а й розкриває стратегічний ландшафт, у якому маркетингологи орієнтуються на динамічну

Таблиця 4

Домінуючі в інфлюенс-маркетингу соціальні мережі

| Платформа | Частка маркетингологів, що залучають інфлюенсерів з даної платформи (%) |
|-----------|---|
| Instagram | 93% |
| YouTube | 78% |
| TikTok | 63% |
| Facebook | 31% |
| Twitter | 24% |

Джерело: узагальнено автором на основі [17]

взаємодію платформ. Домінування Instagram у поєднанні зі значною присутністю на YouTube та TikTok свідчить про складний підхід до маркетингу впливу, де універсальність та стратегії, орієнтовані на конкретну платформу, є ключовими компонентами для досягнення успішної співпраці з брендами та сприяння значущому залученню споживачів.

Вплив інфлюенсерів у соціальних мережах не є однаковим на різних платформах; це динамічний ландшафт, де характер контенту, демографічні показники аудиторії та механізми залучення суттєво відрізняються [7].

Instagram є потужною платформою для маркетингу впливу, пропонуючи візуально кероване середовище, яке резонує з понад мільярдом активних користувачів щомісяця. Інфлюенсери в Instagram використовують акцент платформи на естетиці, сторітелінгу та залученні. Функції Stories, IGTV та Reels надають інфлюенсерам різноманітні формати для автентичного зв'язку зі своєю аудиторією. Високоінтерактивна природа Instagram сприяє безпосередньому залученню, а сторінка Explore на платформі слугує центром пошуку, що розширює охоплення інфлюенсерів за межі їхніх безпосередніх підписників.

YouTube, відомий своїм довготривалим контентом, створює середовище, в якому впливові особи можуть заглиблюватися в детальні розповіді, навчальні матеріали, огляди та контент про стиль життя. Широка база користувачів платформи та зручна для пошуку природа роблять її сприятливою для створення нішевих спільнот навколо певних тем. Інфлюенсери на YouTube часто встановлюють глибші зв'язки зі своєю аудиторією за допомогою змістовного контенту, що призводить до підвищення рівня довіри та залученості. Алгоритм платформи заохочує пошук контенту, що сприяє стійкій видимості та впливу.

TikTok став лідером у створенні короткометражного креативного контенту, привертаючи увагу переважно молодій аудиторії. Інфлюенсери на TikTok процвітають завдяки алгоритмам платформи, що дозволяють відео швидко ставати вірусними та охоплювати мільйони людей. Унікальні можливості платформи для дуєтів та співпраці посилюють взаємозв'язок між інфлюенсерами, сприяючи формуванню тенденцій та викликів, які швидко проникають у спільноту. Акцент TikTok на автентичності та розвагах створює середовище, в якому інфлюенсери можуть швидко накопичувати значну кількість підписників.

Twitter, завдяки своїй роботі в режимі реального часу, забезпечує простір, де впливові особи можуть брати участь у безпосередніх і динамічних розмовах. Інфлюенсери у Твіттері часто стають лідерами думок, ділячись думками, ідеями та беручи участь у дискусіях на актуальні теми. Функції ретвітів та вподобань платформи сприяють поширенню кон-

тенту, дозволяючи впливовим особам розширювати свою аудиторію за межі кількості підписників. Роль Твіттера в поширенні новин і стимулюванні дискусії робить його унікальним простором для лідерів думок, де вони можуть формувати дискусії та впливати на громадську думку.

Facebook, хоча його часто затьмарюють інші платформи, залишається значним простором для маркетингу впливу. Маючи різноманітну базу користувачів, впливові особи у Facebook зосереджуються на створенні спільнот та використанні різних форматів контенту, включаючи текст, зображення та відео.

Хоча Facebook часто залишається в тіні інших платформ, він залишається значним простором для маркетингу впливу. Маючи різноманітну базу користувачів, впливові особи у Facebook зосереджуються на створенні спільнот та використанні різних форматів контенту, включаючи текст, зображення та відео. Групи Facebook слугують хабами для нішевих спільнот, а функції відео в реальному часі покращують взаємодію в режимі реального часу. Інфлюенсери у Facebook часто застосовують мультиформатний підхід, адаптуючи контент відповідно до вподобань своєї аудиторії в розгалуженій екосистемі платформи.

Вивчення поведінки інфлюенсерів на різних платформах розкриває зміст та характеристику стратегій, простір, де контент, механізми залучення та динаміка аудиторії відіграють ключову роль. Успішні маркетингові стратегії співпраці з інфлюенсерами ґрунтуються на розумінні унікальних особливостей кожної платформи та адаптації контенту, щоб він відповідав очікуванням аудиторії. Орієнтуючись у цьому різноманітному просторі інфлюенсерів, стає очевидним, що найефективнішими є ті кампанії, які використовують сильні сторони кожної платформи, створюючи гармонійну взаємодію між контентом, автентичністю інфлюенсерів та залученням аудиторії.

У сучасному просторі цифрового маркетингу симбіотичний зв'язок між брендами та впливовими особами в соціальних мережах відіграє ключову роль у формуванні сприйняття бренду. Інфлюенсери в соціальних мережах стають трансформаційними архітекторами сприйняття бренду, організовуючи глибокий вплив, який виходить за межі традиційного маркетингу. Їхній вплив виходить за межі рекламного контенту, заглиблюючись у сферу сторітелінгу, автентичності та достовірності.

Інфлюенсери в соціальних мережах — це творці звернень, які наповнюють бренди, що виходить за рамки завдань традиційної реклами. У цю взаємопов'язану цифрову епоху інфлюенсери стають культурними провідниками, формуючи не лише те, що ми купуємо, але й те, як ми сприймаємо та взаємодіємо з брендами. Інфлюенсери з їхніми автентичними зверненнями стають архітекторами довіри споживачів, долаючи розрив у сприйнятті між брендами та споживачами.

В основі успіху інфлюенсер-маркетингу лежить усвідомлення того, що довіра та автентичність — це не просто слова, а важливі елементи, які формують значущі зв'язки. Інфлюенсери з їхніми автентичними зверненнями та впізнаваними образами стають провідниками для брендів, які допомагають їм долати скептицизм та будувати міцні стосунки з цільовою аудиторією. У цьому симбіотичному зв'язку маркетинг інфлюенсерів стає чимось більшим, ніж просто транзакція, він перетворюється на подорож до формування позитивного сприйняття бренду, заснованого на довірі та автентичності.

Отже, інфлюенсери виходять за межі своєї традиційної ролі простого провідника рекламного контенту, вони стають інструментальними архітекторами, що формують і зміцнюють ідентичність та цінності бренду. Суть цієї трансформаційної ролі полягає у стратегічному узгодженні між інфлюенсерами та брендами, формуванні партнерства, яке виходить за рамки транзакційного просування і спрямоване на створення цілісного звернення бренду.

Впливові особи, обрані з точністю, виступають стратегічними партнерами в комунікації послідовного та узгодженого повідомлення бренду. Компанії стратегічно співпрацюють з інфлюенсерами, чий особистий бренд в гармонії з цінностями та місією бренду. Таке узгодження гарантує, що інфлюенсер інтегрує бренд у свій контент, створюючи звернення, який не лише схвалює продукт, але й втілює основні цінності бренду.

Інфлюенсери не просто схвалюють продукт, вони стають амбасадорами бренду, які уособлюють і підсилюють цінності, місію та індивідуальність бренду. Їх роль виходить за межі просування продуктів, вони стають живим втіленням ідентичності бренду. Своїм повсякденним життям, взаємодією та створенням контенту інфлюенсери вдихають життя в звернення бренду, наповнюючи його змістом, цей особистий зв'язок створює більш глибоке і тривале враження, оскільки історія бренду переплітається з власним життям інфлюенсера.

Співпраця між інфлюенсерами та брендами сприяє створенню цілісного звернення бренду, який виходить за рамки традиційних рекламних методів. Інфлюенсери з їхніми автентичними історіями та впізнаваними образами стають оповідачами, які додають нові риси бренду, що оживає. Такий динамічний підхід до сторітелінгу залучає аудиторію до безперервного діалогу, сприяючи формуванню почуття спільноти та емоційного зв'язку.

Вплив інфлюенсерів на ідентичність бренду не обмежується транзакційним обміном, він відображає більш глибокий і значущий зв'язок із цінностями та прагненнями цільової аудиторії. Завдяки спільним цінностям, які транслиують інфлюенсери, бренди зміцнюють свої позиції в серцях і свідомості споживачів. Цей зв'язок поширюється не лише на вподобання щодо продуктів, а й на спільну ідентичність,

коли споживачі сприймають бренд не лише як поставачальника товарів, а й як відображення власних цінностей та стилю життя.

Інфлюенсери в соціальних мережах стають трансформаційними архітекторами сприйняття бренду, організовуючи глибокий вплив, який виходить за межі традиційного маркетингу. Їхній вплив виходить за межі рекламного контенту, заглиблюючись у сферу сторітелінгу, автентичності та достовірності, створюючи наратив, який тісно резонує з їхньою аудиторією. Завдяки стратегічній співпраці, автентичному сторітелінгу та візуальній мові інфлюенсери володіють унікальною здатністю формувати та створювати наратив навколо бренду.

Основою успішного маркетингу інфлюенсерів є довіра та автентичність. В епоху, позначену вибагливою аудиторією та постійно зростаючою цифровою сферою, прагнення до справжніх зв'язків має першорядне значення. Інфлюенсери з їхніми автентичними зверненнями та впізнаваними образами стають архітекторами цієї довіри, долаючи розрив у сприйнятті між брендами та споживачами.

У цифровому просторі, переповненому відшліфованими рекламними повідомленнями, аудиторія прагне реальності та достовірності. Інфлюенсери, ділячись автентичними історіями зі свого життя, досвіду та цінностей, будують міст довіри зі своїми послідовниками. Автентичність їхнього контенту резонує з аудиторією, яка шукає більше, ніж просто рекламний матеріал, він стає джерелом справжнього зв'язку та спільного досвіду.

Інфлюенсери, їхній спосіб життя, вподобання та відверті моменти створюють відчуття знайомства, перетворюючи інфлюенсера з далекої фігури на надійного друга. Ця близькість є каталізатором довіри, оскільки аудиторія відчуває справжній зв'язок з інфлюенсерами, які віддзеркалюють її прагнення, виклики та повсякденне життя. У цьому контексті інфлюенсер-маркетинг стає потужним інструментом для брендів, який дозволяє їм позиціонувати себе в очах цільової аудиторії як близькі та зрозумілі суб'єкти.

Інфлюенсери виходять за межі своєї традиційної ролі простого провідника рекламного контенту; вони стають інструментальними архітекторами, що формують і зміцнюють ідентичність та цінності бренду. Суть цієї трансформаційної ролі полягає у стратегічному узгодженні між інфлюенсерами та брендами, формуванні партнерства, яке виходить за рамки транзакційного просування і спрямоване на створення цілісного образу бренду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином у динамічному просторі цифрового маркетингу роль інфлюенсерів у соціальних мережах виходить за межі завдань просування бренду, вони пришвидшують залучення споживачів. Інфлюенсери в соціальних мережах відіграють ключову роль у залученні споживачів, створюючи двосторонній діалог між брендами та

їхньою аудиторією. Завдяки автентичному контенту, зрозумілим наративам та інтерактивним функціям лідери думок привертають і утримують увагу своїх підписників. Це залучення виходить за рамки пасивного споживання і переростає в активну участь,

сприяючи формуванню почуття спільноти та зв'язку. Інфлюенсери діють як каталізатори, перетворюючи аудиторію на активних учасників історій, дискусій та досвіду бренду, тим самим посилюючи загальний вплив маркетингової кампанії.

Література

1. Kim D., Kim H.-Y. Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 134. P. 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.024>.
2. Vrontis D. et al. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 2021. Vol. 45. P. 617–644. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12647>.
3. Borchers N., Enke N. “I’ve never seen a client say: ‘Tell the influencer not to label this as sponsored’”: An exploration into influencer industry ethics. *Public Relations Review*. 2022. Vol. 48. P. 102235. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102235>.
4. Fang G. et al. Effects of entrepreneurial orientation, social media, and innovation capabilities on SME performance in emerging countries: a mediated–moderated model. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2021. Vol. 34. P. 1326–1338. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1957816>.
5. Reinikainen H. et al. ‘You really are a great big sister’ – parasocial relationships, credibility, and the moderating role of audience comments in influencer marketing. *Journal of Marketing Management*. 2020. Vol. 36. P. 279–298. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1708781>.
6. Gautam O., Jaitly R. Impact of social media influencers on customer engagement and brand perception. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*. 2021. Vol. 15. P. 220. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2021.10036969>.
7. Pinto P., Lidia Paramita E. Social media influencer and brand loyalty on generation Z: the mediating effect of purchase intention. *Diponegoro International Journal of Business*. 2021. Vol. 4. P. 105–115. <https://doi.org/10.14710/dijb.4.2.2021.105-115>.
8. Duh H., Thabethe T. Attributes of Instagram influencers impacting consumer brand engagement. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*. 2021. Vol. 15. P. 1. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2021.10034199>.
9. AlFarraj O. et al. Examining the impact of influencers’ credibility dimensions: attractiveness, trustworthiness and expertise on the purchase intention in the aesthetic dermatology industry. *Review of International Business and Strategy*. 2021. Vol. 31. P. 355–374. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2020-0089>.
10. Shan Y., Chen K.-J., Lin J.-S. When social media influencers endorse brands: the effects of self-influencer congruence, parasocial identification, and perceived endorser motive. *International Journal of Advertising*. 2019. Vol. 39. P. 590–610. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1678322>.
11. Shen B. et al. Selling through social media influencers in influencer marketing: participation-based contract versus sales-based contract. *Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 24. P. 1095–1118. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09600-5>.
12. Dennis A., Wixom B., Vandenberg R. Understanding Fit and Appropriation Effects in Group Support Systems via Meta-Analysis. *MIS Quarterly*. 2001. Vol. 25. P. 167–193. <https://doi.org/10.2307/3250928>.
13. Oduro S. et al. Corporate social responsibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing intelligence & planning*. 2021. Vol. 40. P. 184–204. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2021-0145>.
14. Haenlein M. et al. Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*. 2020. Vol. 63. P. 5–25. <https://doi.org/10.1177/0008125620958166>.
15. Cheung M.-L. et al. “I follow what you post!”: The role of social media influencers’ content characteristics in consumers’ online brand-related activities (COBRAs). *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 66. P. 102940. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102940>.
16. Dencheva V. Influencer marketing worldwide — statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/2496/influence-marketing/>.
17. The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report. *Influencer Marketing Hub*. URL: <https://influencer-marketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>.

References

1. Kim, D. Y., & Kim, H.-Y. (2021). Trust Me, Trust Me Not: A Nuanced View of Influencer Marketing on Social Media. *Journal of Business Research*, 134, 223-232.
2. Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., & Thrassou, A. (2021). Social Media Influencer Marketing: A Systematic Review, Integrative Framework and Future Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45, 617–644.

3. Borchers, N.S., & Enke, N. (2022). "I've Never Seen a Client Say: 'Tell the Influencer Not to Label This as Sponsored'": An Exploration into Influencer Industry Ethics. *Public Relations Review*, 48, 102235.
4. Fang, G.G., Qalati, S.A., Ostic, D., Shah, S.M.M., & Mirani, M. A. (2022). Effects of Entrepreneurial Orientation, Social Media, and Innovation Capabilities on SME Performance in Emerging Countries: A Mediated-Moderated Model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34, 1326–1338.
5. Reinikainen, H., Munnukka, J., Maity, D., & Luoma-aho, V. (2020). 'You Really Are a Great Big Sister' – Parasocial Relationships, Credibility, and the Moderating Role of Audience Comments in Influencer Marketing. *Journal of Marketing Management*, 36, 279–298.
6. Gautam, O., & Jaitly, R. (2021). Impact of Social Media Influencers on Customer Engagement and Brand Perception. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15, 220.
7. Pinto, P.A., & Paramita, E.L. (2021). Social Media Influencer and Brand Loyalty on Generation Z: The Mediating Effect of Purchase Intention. *Diponegoro International Journal of Business*, 4, 105–115.
8. Duh, H., & Thabethe, T. (2021). Attributes of Instagram Influencers Impacting Consumer Brand Engagement. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15, 1.
9. AlFarraj, O., Alalwan, A.A., Obeidat, Z.M., Baabdullah, A., Aldmour, R., & Al-Haddad, S. (2021). Examining the Impact of Influencers' Credibility Dimensions: Attractiveness, Trustworthiness and Expertise on the Purchase Intention in the Aesthetic Dermatology Industry. *Review of International Business Strategy*, 31, 355–374.
10. Shan, Y., Chen, K.-J., & Lin, J.-S. (Elaine). (2020). When Social Media Influencers Endorse Brands: The Effects of Self-Influencer Congruence, Parasocial Identification, and Perceived Endorser Motive. *International Journal of Advertising*, 39, 590–610.
11. Shen, B., Cheng, M., He, R., & Yang, M. (2022). Selling through Social Media Influencers in Influencer Marketing: Participation-Based Contract versus Sales-Based Contract. *Electronic Commerce Research*.
12. Dennis, A.R., Wixom, B.H., & Vandenberg, R.J. (2001). Understanding Fit and Appropriation Effects in Group Support Systems via Meta-Analysis. *MIS Quarterly*, 25, 167–193.
13. Oduro, S., Adhal Nguar, K.D., De Nisco, A., Alharthi, R.H.E., Maccario, G., & Bruno, L. (2021). Corporate Social Responsibility and SME Performance: A Meta-Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 40, 184–204.
14. Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to Be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*, 63, 5–25.
15. Cheung, M.L., Leung, W.K. S., Aw, E.C.-X., & Koay, K. Y. (2022). "I Follow What You Post!": The Role of Social Media Influencers' Content Characteristics in Consumers' Online Brand-Related Activities (COBRAs). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102940.
16. Statista. (2023). Influencer marketing worldwide – statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/2496/influencer-marketing/>
17. Influencer Marketing Hub. (2023). The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report. <https://influencer-marketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>

УДК 658.8:005.334:338.2

Райко Діана Валеріївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу*

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Raiko Diana

Doctor of Economic Sciences, Professor

Head of Department of Marketing

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0000-0002-9307-103X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10387

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ ТА ЗМІН

MARKETING INNOVATIONS AS A FACTOR FOR ENHANCING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CONVERGENCE AND CHANGE

Анотація. Вступ. У добу прискорених глобалізаційних процесів та макроекономічних турбулентностей, проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств набуває екзистенційного значення. Маркетингові інновації стають ключовим інструментом адаптації до мінливих умов ринкової кон'юнктури та водночас сприяють підвищенню стійкості підприємств перед зовнішніми ризиками.

Мета. Основна мета дослідження полягає у детальному аналізі ролі маркетингових інновацій як фундаментального чинника забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Особлива увага приділена концептуалізації інноваційних підходів до маркетингової діяльності та їх впливу на стійкість бізнес-процесів в умовах конвергенції ринків.

Матеріали і методи. Для дослідження маркетингових інновацій як детермінанти фінансово-економічної безпеки підприємств було використано мультидисциплінарний підхід, що синтезує елементи інституціональної теорії, стратегічного менеджменту та концептуальних засад інноваційного розвитку. Для інтерпретації результатів було використано аналітичні інструменти гетерогенних моделей ринкової динаміки, які дозволяють враховувати як екзогенні фактори, так і інтерналізовані стратегії адаптації підприємств до мінливого конкурентного середовища.

Результати. Аналіз показав, що інтеграція інноваційних маркетингових стратегій дозволяє підприємствам не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, але й підвищити їхню економічну стійкість у кризових ситуаціях. Зокрема, активне використання цифрових технологій, таких як Big Data та алгоритмічна аналітика, сприяє оптимізації управлінських рішень та покращенню прогнозованості змін ринкової динаміки. Впровадження інноваційних підходів у маркетингові комунікації дозволяє мінімізувати втрати від кон'юнктурних коливань та знизити залежність від традиційних ринкових механізмів.

У контексті постійних економічних трансформацій, маркетингові інновації слід розглядати як інтегративний фактор стійкості підприємств. Вони забезпечують оперативну адаптацію до нових умов ринку та підтримують фінансову стабільність шляхом зниження вразливості до екзогенних шоків. Вплив інноваційних рішень на фінансово-економічну безпеку вимагає подальшого дослідження, особливо в умовах посиленої конвергенції різних секторів економіки, що ставить нові вимоги до стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Перспективи. Маркетингові інновації є ключовим детермінантом підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах глобальної турбулентності. Їх впровадження дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, але й створити нові конкурентні переваги, що сприяють довготривалому розвитку. З огляду на важливість адаптивних механізмів у сучасній економіці, подальше вивчення інноваційних маркетингових практик є актуальним напрямом досліджень у сфері управління підприємствами.

Ключові слова: маркетингові інновації, фінансова безпека, стратегії розвитку, конвергенція ринків, цифрові технології, конкурентоспроможність, економічна стійкість, адаптація, Big Data, аналітика ринкових ризиків.

Summary. Introduction. In an era of accelerated globalization processes and macroeconomic turbulence, the issue of ensuring financial and economic security of enterprises acquires existential significance. Marketing innovations become a key tool for adapting to changing market conditions while simultaneously enhancing enterprises' resilience to external risks.

Purpose. The main goal of this study is to conduct a detailed analysis of the role of marketing innovations as a fundamental factor in ensuring the financial and economic security of enterprises. Special attention is given to the conceptualization of innovative approaches to marketing activities and their impact on the resilience of business processes under market convergence conditions.

Materials and methods. A multidisciplinary approach was used to study marketing innovations as determinants of financial and economic security for enterprises. This approach synthesizes elements of institutional theory, strategic management, and conceptual foundations of innovative development. To interpret the results, analytical tools of heterogeneous models of market dynamics were used, allowing consideration of both exogenous factors and internalized adaptation strategies of enterprises to a changing competitive environment.

Results. The analysis demonstrated that the integration of innovative marketing strategies allows enterprises not only to maintain their competitive positions in the market but also to enhance their economic resilience in crisis situations. In particular, the active use of digital technologies, such as Big Data and algorithmic analytics, contributes to the optimization of management decisions and improves the predictability of market dynamics changes. The implementation of innovative approaches in marketing communications allows minimizing losses from market fluctuations and reducing dependency on traditional market mechanisms.

In the context of continuous economic transformations, marketing innovations should be considered as an integrative factor in the resilience of enterprises. They ensure prompt adaptation to new market conditions and support financial stability by reducing vulnerability to exogenous shocks. The impact of innovative solutions on financial and economic security requires further research, especially in conditions of increased convergence of various economic sectors, which poses new challenges for strategic management of marketing activities.

Discussion. Marketing innovations are a key determinant in enhancing the financial and economic security of enterprises in the context of global turbulence. Their implementation allows not only the optimization of operational processes, but also the creation of new competitive advantages that promote long-term development. Given the importance of adaptive mechanisms in the modern economy, further study of innovative marketing practices is a relevant direction of research in the field of enterprise management.

Key words: marketing innovations, financial security, development strategies, market convergence, digital technologies, competitiveness, economic resilience, adaptation, Big Data, market risk analytics.

Постановка проблеми. В умовах сучасних трансформаційних викликів, що зумовлені посиленням процесів глобалізаційної конвергенції та нестабільністю макроекономічного середовища, питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. У цьому контексті, маркетингові інновації виступають не лише каталізатором адаптаційних механізмів підприємств, але й ефективним інструментом зниження екзогенних ризиків та диверсифікації економічної діяльності [6, с. 57]. Варто зазначити, що синергетичний ефект від впровадження інноваційних маркетингових стратегій дозволяє підприємствам підвищити їхню конкурентоспроможність та стійкість у кризових умовах. Експлікація концептуальних підходів до маркетингових інновацій у контексті економічної безпеки передбачає комплексне вивчення інституційно-структурних факторів та гетерогенних змін на мікро- та макрорівнях [3, с. 527]. Використання дисруптивних технологій, а також нових моделей інтеракції зі споживачами, таких як персоніфіковані системи електронної комерції, дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й мінімізувати втрати від кон'юнктурних коливань [8]. Таким чином, інтеграція інновацій у маркетингові практики стає визначальним чинником

забезпечення довгострокової економічної стійкості та мінімізації ринкових загроз.

З огляду на вищезазначене, маркетингові інновації слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, здатний формувати нові конкурентні переваги та водночас посилювати фінансово-економічну безпеку в умовах швидкоплинних змін. Глобальні тренди, пов'язані з діджиталізацією та появою нових бізнес-моделей, диктують необхідність переосмислення традиційних концепцій маркетингу та економічної безпеки, що потребує розробки новітніх теоретико-методологічних підходів, адаптованих до реалій сучасної економіки [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В епоху інтенсивної конвергенції ринкових інституцій та парадигматичних трансформацій глобальних економічних відносин, маркетингові інновації виступають ключовим детермінантом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Андрієва О. [1], Кобелева Т. [1], Лікарчук Д. [1], Найт Г. (Knight H.) [15], Павлішина Н.М. [5], Ткачова Н. [1], Харін А.В. [5], Шаульська Л. [1] відзначають, що сучасні підприємницькі структури змушені адаптувати свої стратегічні вектори розвитку до динамічних флуктуацій у зовнішньому середовищі, що обумовлює необхідність впровадження новітніх мар-

кетингових технологій. Бардіккія М. (Bardicchia M.) [6], Ворстер Л. (Vorster L.) [15], Елліс-Чедвік Ф. (Ellis-Chadwick F.) [7], Кінгснорт С. (Kingsnorth S.) [11], Лисенко І. [2], Чаффі Д. (Chaffey D.) [7] наголошують, що особливого значення набувають процеси інтеграції цифрових платформ, діджиталізації бізнес-процесів та використання інноваційних комунікаційних інструментів, які дозволяють оптимізувати витрати на залучення та утримання клієнтів, знижуючи при цьому ризики, пов'язані з економічною волатильністю. Зокрема, симбіоз аналітичних маркетингових підходів та прогнозування споживчих трендів виступає каталізатором стійкості підприємств у контексті зростаючої турбулентності ринку.

Двіведі А. (Dwivedi A.) [8], Ерхан Т. (Erhan T.) [9], Крюгер Г. (Kröger G.) [13], Носань Н. [4], Паусі Н. (Pawsey N.) [8], Хартман К. (Hartman K.) [10] акцентують, що інституційне середовище, яке зазнає постійних змін через інтенсифікацію конкурентних відносин, вимагає від компаній не лише активного застосування маркетингових інновацій, але й впровадження комплексних механізмів їх адаптації до регуляторних змін.

Метою статті є дослідження ролі маркетингових інновацій як ключового чинника підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах конвергенції ринків та структурних змін економічного середовища.

Матеріали і методи. Для дослідження маркетингових інновацій як детермінанти фінансово-економічної безпеки підприємств було використано мультидисциплінарний підхід, що синтезує елементи інституціональної теорії, стратегічного менеджменту та концептуальних засад інноваційного розвитку. Для інтерпретації результатів було використано аналітичні інструменти гетерогенних моделей ринкової динаміки, які дозволяють враховувати як екзогенні фактори, так і інтерналізовані стратегії адаптації підприємств до мінливого конкурентного середовища.

База дослідження спирається на принципи діалектичного поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Було застосовано методи кореляційно-регресійного аналізу для встановлення залежностей між рівнем впровадження маркетингових інновацій та показниками фінансово-економічної безпеки підприємств. Окрім цього, використано методи експертного оцінювання для квантифікації суб'єктивних факторів, що впливають на результативність маркетингових стратегій, а також методи сценарного моделювання для прогнозування наслідків впровадження інновацій у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах динамічної трансформації економічного середовища та інтенсифікації процесів конвергенції різних секторів, маркетингові інновації постають не лише як інструмент конкурентної переваги, але і як фундаментальний елемент забезпечення

фінансово-економічної безпеки підприємств [7, с. 127]. Стратегічна важливість інтеграції інноваційних маркетингових підходів у бізнес-процеси зумовлена необхідністю адаптації до швидкоплинних змін ринкових умов, що спричинені як глобалізаційними, так і регіональними факторами [13, с. 38]. Відповідно, підприємства, що активно впроваджують новітні маркетингові парадигми, не лише підвищують свою конкурентоспроможність, але й створюють стійкі бар'єри для потенційних загроз економічної безпеки, які виникають у зв'язку з волатильністю ринкових кон'юктур.

З огляду на вищезазначене, маркетингові інновації слід розглядати в контексті їхнього системного впливу на усі аспекти корпоративної діяльності, від управлінських рішень до стратегічного планування фінансових потоків [1, с. 67]. Зокрема, застосування інноваційних методик в області маркетингу дозволяє не тільки оптимізувати структуру витрат, але й формувати нові джерела доходу, що забезпечують довготривалу стійкість підприємства в умовах невизначеності. Така багатовимірна природа маркетингових інновацій сприяє ендегенному посиленню захисних механізмів підприємств, формуючи синергетичний ефект між ефективністю управління ризиками та загальною фінансово-економічною безпекою. Варто зауважити, що маркетингові інновації в ціноутворенні включають використання організацією абсолютно нової стратегії ціноутворення для своїх продуктів та послуг вперше на конкретному ринку [9, с. 439]. Прикладом маркетингової інновації в ціноутворенні є застосування нових змінних цін, що базуються на факторах попиту на конкретний продукт або послугу. Наприклад, інновацією є перше використання цього методу організацією, що включає встановлення знижок у магазині для споживачів з певними кредитними або пільговими картками, виданими організацією. Знижки можуть бути фінансовими або фізичними, коли споживач купує більшу кількість товару за тією ж ціною або отримує абсолютно новий продукт в якості бонуса.

У сучасному глобалізованому економічному середовищі, позначеному динамічними процесами конвергенції, маркетингові інновації виступають як потужний драйвер адаптації підприємств до нових викликів й змін [5, с. 181]. Конвергенція, що відбувається на міжсекторальному та інтердисциплінарному рівнях, зумовлює трансформацію не тільки ринкових структур, але й самої сутності маркетингових стратегій, які стають дедалі більше орієнтованими на інтеграцію цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації процесів [15, с. 309]. Ця інноваційна парадигма дозволяє не лише створювати нові конкурентні переваги, але й суттєво посилювати фінансово-економічну безпеку підприємств, забезпечуючи стійкість до коливань зовнішнього середовища та зменшуючи залежність від екзогенних факторів. На нашу думку, саме

маркетингові інновації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності комунікацій, оптимізації витрат та покращенні лояльності клієнтів. Вони сприяють зниженню ризиків, пов'язаних з ринковою нестабільністю, покращенню фінансових показників підприємства та підвищенню його стійкості до зовнішніх загроз. У цьому контексті особливо важливими є інновації, пов'язані з цифровими технологіями, автоматизацією процесів та орієнтацією на індивідуальні потреби споживачів. Нижче нами представлено основні категорії маркетингових інновацій, які позитивно впливають на фінансово-економічну безпеку підприємств в умовах конвергенції та змін, а також описано їх вплив на стабільність й розвиток бізнесу (Таблиця 1).

Відповідно до вище відзначеного, саме маркетингові інновації виступають важливим елементом

системи управління ризиками на підприємстві, зокрема в умовах економічної турбулентності. Завдяки впровадженню новітніх технологій аналітики ринку, Big Data та інструментів штучного інтелекту, підприємства мають можливість значно підвищити рівень прогнозованості споживчої поведінки та своєчасно адаптувати свої маркетингові стратегії до змін кон'юнктури ринку [1, с. 61–62]. У контексті конвергенції, коли межі між традиційними секторами стають все більш розмитими, здатність підприємства оперативно реагувати на ці зміни через інноваційні маркетингові підходи може стати ключовим фактором не тільки економічної стійкості, але й довгострокової фінансової безпеки.

Водночас інтеграція інноваційних маркетингових рішень сприяє підвищенню адаптивності підприємств в умовах швидкоплинних ринкових

Таблиця 1

Маркетингові інновації як стратегічний фактор забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах конвергенції та трансформацій

| Категорія маркетингової інновації | Суть інновації | Вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства | Приклади в умовах конвергенції та змін |
|--|---|--|--|
| Цифрові маркетингові інновації | Використання цифрових технологій для просування продуктів | Підвищення ефективності реклами, зменшення витрат на маркетинг, доступ до широкої аудиторії, підвищення прибутковості через зниження витрат на комунікації та таргетування | Інтернет-реклама, контент-маркетинг, SEO, SMM |
| Персоналізований маркетинг | Індивідуалізація комунікацій з клієнтами | Збільшення лояльності клієнтів, що сприяє стабільності доходів, зниження ризиків відтоку клієнтів, підвищення конкурентоспроможності | Big Data, CRM-системи, аналітика поведінки користувачів |
| Інтерактивний маркетинг | Створення інтерактивних каналів комунікації | Підвищення залученості клієнтів, зміцнення бренду, створення позитивного іміджу, що сприяє захисту від економічних ризиків | Віртуальна та доповнена реальність, чат-боти, мобільні додатки |
| Маркетингова автоматизація | Автоматизація процесів маркетингу та продажів | Оптимізація витрат, підвищення продуктивності персоналу, мінімізація людського фактора, збільшення швидкості реакції на ринок | Використання платформ для автоматизації маркетингових кампаній, чат-боти, електронні розсилки |
| Омніканальний маркетинг | Інтеграція різних каналів комунікації та продажів | Стабільність доходів завдяки використанню різних каналів, зниження ризиків втрати клієнтів через різноманітні точки взаємодії | Інтеграція онлайн- і офлайн-комунікацій, адаптивні платформи продажів |
| Інновації в управлінні лояльністю | Використання нових методів побудови програми лояльності | Підвищення повторних покупок, зниження витрат на залучення нових клієнтів, довгострокова фінансова стабільність | Програми лояльності з використанням гейміфікації, мобільні додатки для управління лояльністю |
| Соціальний маркетинг | Використання соціальних мереж для просування | Швидкий доступ до аудиторії, мінімальні витрати на комунікацію, підвищення конкурентоспроможності завдяки активній взаємодії з клієнтами через соціальні платформи | Маркетинг у соцмережах (SMM), партнерство з блогерами, інтеграція з UGC (контент, створений користувачами) |
| Маркетинг сталого розвитку | Орієнтація на екологічну та соціальну відповідальність | Зменшення ризиків репутаційних витрат, доступ до нових сегментів ринку, підвищення довгострокової стабільності через відповідальне управління ресурсами | Створення екологічних продуктів, «зелені» кампанії, відповідальні практики бізнесу |

Джерело: власна розробка на основі [7; 10; 11;12; 15]

трансформацій. Використання технологій інтернету речей (IoT), автоматизації маркетингових процесів, а також персоналізованого підходу до споживачів створює можливості для значного розширення ринкової частки підприємства та мінімізації ризиків, пов'язаних з непередбачуваними змінами ринкових умов [14, с. 13]. Тому, інновації в маркетингу стають своєрідним буфером, який захищає підприємства від негативного впливу зовнішніх економічних та фінансових потрясінь.

Нарешті, слід підкреслити, що маркетингові інновації в умовах конвергенції є не лише інструментом оперативного реагування на зміни, але й засобом формування стратегічного потенціалу підприємства. Інтеграція інноваційних рішень у маркетингові практики дозволяє формувати нові моделі бізнесу, які базуються на економіці знань і цифрових платформах [2, с. 67]. Це, своєю чергою, створює додаткові механізми для захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, сприяє підвищенню його фінансової стійкості та забезпечує довгострокове зростання в умовах нестабільності та невизначеності глобального ринку.

Приміром, SWOT-аналіз маркетингових інновацій як детермінанти підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах конвергенції та гло-

бальних змін дозволяє розглянути це явище через призму багатофакторної та гетерогенної природи економічних й ринкових трансформацій. Такий аналіз надає можливість системно оцінити потенціал інноваційних стратегій, їхню здатність забезпечити стійкість підприємств до екзогенних ризиків і сформувати нові конкурентні переваги (Таблиця 2).

Відповідно науковцями сформовано три типи маркетингових інновацій. Радикальні інновації слід розглядати як епістемологічну ревізію стратегічного курсу організації, що здійснює цілковиту реконфігурацію її ринкової пропозиції, вектори позиціонування та онтологію бізнес-процесів. Такий тип інновацій передбачає імпліцитне розгортання підприємством нової парадигми діяльності, котра піддає фундаментальні засади попередніх практик, сприяючи виникненню якісно нових механізмів генерації вартості. Доцільно звернутися до кейсу корпорації Apple, що стала емблематичним прикладом трансформаційної інноваційності. Коли бренд випустив свій iPhone, люди вже користувалися смартфонами. Однак продукт Apple приніс функції, які змінили ринок й сприйняття людей. Тепер усі знають, що користувачі iPhone можуть робити чудові знімки та відео. Їм навіть не потрібно купувати професійні камери [12, с. 87].

Таблиця 2

Комплексний SWOT-аналіз маркетингових інновацій як ключового детермінанта фінансово-економічної безпеки підприємств у рамках глобальної конвергенції та еволюційних змін

| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| Ключовою перевагою маркетингових інновацій є їх здатність забезпечувати інституційну гнучкість , що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. Застосування передових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика Big Data та інтернет речей (IoT), створює умови для глибокого персоналізованого підходу до споживачів. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формує диференційовану конкурентну перевагу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. До того ж інновації в маркетингу дозволяють знизити трансакційні витрати, що на пряму впливає на оптимізацію фінансових потоків і збільшує економічну стійкість підприємств. | Проте маркетингові інновації супроводжуються і певними обмеженнями, що можуть негативно позначитися на загальному фінансово-економічному становищі підприємства. До таких можна віднести високі первинні витрати на впровадження інноваційних технологій , а також необхідність постійної модернізації інфраструктури та технологічної бази підприємства. Крім того, ризик технологічної відсталості або невідповідності впроваджених інновацій швидким змінам ринкового середовища може призвести до тимчасових або навіть довгострокових фінансових втрат. Важливим також є недостатній рівень компетенцій у сфері цифрових технологій, що вимагає додаткових інвестицій у навчання персоналу. |
| Opportunities | Threats |
| Маркетингові інновації відкривають підприємствам доступ до нових ринків і каналів збуту, особливо в умовах цифровізації та діджиталізації світової економіки . Завдяки інструментам електронної комерції та глобальних платформ, підприємства можуть не лише збільшити свою ринкову частку, але й диверсифікувати джерела доходу , знижуючи залежність від конкретних ринкових сегментів. Додатково, активне застосування інновацій у сфері аналітики даних дозволяє не тільки прогнозувати зміну споживчих уподобань, але й ефективніше управляти ризиками, підвищуючи загальну фінансово-економічну безпеку. | Однак, у контексті конвергенції та швидкої еволюції ринкових умов, підприємства стикаються з високим рівнем ринкових і технологічних загроз . Постійна конкуренція з боку глобальних гігантів, які швидко адаптують новітні технології, може призвести до маргіналізації менш інноваційно спроможних гравців ринку. Крім того, непередбачуваність регуляторних змін і державного втручання в економіку може обмежити ефективність впроваджених інноваційних рішень, що зумовить зростання операційних витрат і вплине на фінансову стійкість підприємств. |

Джерело: власна розробка на основі [7; 8; 11; 12; 14; 15]

Поступові інновації, — вони не вносять значних змін у продукт. Поступові інновації включають додавання нових функцій до продукту, компанії або виробничого методу. Часто це вже впроваджено, але ще потребує деяких змін. Тому бренди реалізують їх, щоб підвищити задоволеність клієнтів. Візьмемо для прикладу Google. Компанія часто покращує свій сервіс й надає користувачам нові функції та додатки. Зараз люди можуть користуватися перевагами Gmail, Google Диска, Google Meet [10, с. 56].

«Підривні інновації», — вони виникають як реакція на поведінкові та технічні зміни. Підривні інновації реагують на цільовий ринок й спрямовані на те, щоб забезпечити клієнтам кращий користувацький досвід. Розглянемо для прикладу сервіс потокового відео з найвищим рейтингом — Netflix. Компанія починала, як служба прокату DVD поштою, а тепер має понад 223 мільйони платних підписників у всьому світі. Рентабельність компанії завдяки підривним інноваціям різко зросла [11, с. 107].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах наростаючої інтеграції світових економічних систем та прискореної конвергенції ринкових структур, маркетингові інновації постають як фундаментальний акселератор трансформаційних процесів, що безпосередньо корелюють зі зростанням фінансово-економічної безпеки корпоративних суб'єктів. Детермінованість цього явища обумовлена здатністю інноваційних маркетингових парадигм забезпечувати адаптивну стратегію інтеракцій на гетерогенних ринках, оптимізуючи управлінську діяльність через використання передових інструментаріїв, таких як алгоритмічна аналітика великих даних (Big Data) та глибинні методи прогнозування ризиків. Ці процеси сприяють диверсифікації економічних ресурсів та мінімізації вразливості до екзогенних шоків. Впровадження нових каналів продажу передбачає впровадження абсолютно нових методів маркетингу та продажу товарів/послуг покупцям. Впровадження нових каналів збуту не завжди покращує маркетингові інновації, логістику (транспортування, зберігання та обробку продукції). Приклади маркетингових

інновацій, пов'язаних із впровадженням нових каналів збуту, включають: впровадження ліцензійних продуктів, франчайзингу, ексклюзивних продажів й прямих продажів (впровадження власної мережі продажів, тобто мережі власних роздрібних центрів або прямий розвиток інтернет-продажів). Основою всієї рекламної діяльності є процес комунікації. Тому поняття реклами являє собою механізм комунікації та обміну інформацією між споживачами й організаціями. Завдання просування полягає в тому, щоб інформувати, нагадувати та спонукати споживачів до покупки й споживання певних продуктів.

Сталий розвиток — важливий напрям маркетингу. Окрім економічної стабільності, компанія має досягти цілей екологічної стійкості. У сьогоdnішніх економічних умовах перевага надається тим компаніям, яким вдається успішно поєднати інновації та маркетинг. Інновації можна розглядати як актив компанії, що безпосередньо пов'язаний із маркетинговим зворотним зв'язком.

Водночас у контексті неотехнологічних змін та постіндустріальної диджиталізації, маркетингові інновації не лише функціонують як механізм оптимізації ринкової активності, але й слугують інтегративним фактором зниження ентропійних процесів у фінансово-економічному середовищі підприємств. Редукція потенційних загроз досягається шляхом синергетичного впливу на інституційний капітал та підвищенням рівня стратегічної гнучкості корпоративних структур. У підсумку, впровадження маркетингових інновацій слід розглядати як вектор забезпечення довготривалої фінансової стабільності та стійкості підприємств, особливо в умовах гіперконкурентного середовища та постійних макроекономічних дестабілізацій. Таким чином, маркетингові інновації в економіці потребують окремого дослідження та інтерпретації. Одним із перших кроків, спрямованих на розвиток маркетингових інновацій, стає розробка методологічних підходів до створення інноваційних маркетингових стратегій. Ключовим напрямком інноваційних змін у маркетинговій діяльності має стати застосування ІКТ для вдосконалення різних аспектів маркетингової діяльності, створення інноваційного маркетингового інструментарію.

Література

1. Кобелева Т., Ткачова Н., Шаульська Л. Впровадження маркетингових інновацій в термінологію та еволюцію електронного бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 8.1. С. 58–69.
2. Лисенко І. В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. *Review of transport economics and management*. 2023. № 25. С. 67–74.
3. Лікарчук Н. et al. Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42). С. 522–528.
4. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3472/3400> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Павлішина Н. М., Харін А. В. Інновації в епоху цифровізації. *Вестник Херсонского национального технического университета*. 2023. № 1 (84). С. 179–187.

6. Bardicchia M. *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independently published, 2020. 106 p.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. Pearson, 2022. 560 p.
8. Dwivedi A., Pawsey N. Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. 2023. № 155 URL: https://e-tarjome.com/storage/shop/files/2023-09-04/1693802996_13700-English.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
9. Erhan T. et al. Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2024. № 36.2. P. 435–456.
10. Hartman K. *Digital Marketing Analytics: In Theory and in Practice*. Independently published, 2023. 333 p.
11. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, 2022. 416 p.
12. Kingsnorth S. *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. Kogan Page, 2022. 288 p.
13. Kröger G. *Understanding digital marketing: The principles of digital marketing explained simply and practically*. Independently published, 2021. 130 p.
14. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D., Bernatskyi, A. Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol. 10. (1), 9–16.
15. Vorster L., Knight H. *Digital Marketing in Practice: Design, Implement and Measure Effective Campaigns*. Kogan Page, 2023. 496 p.

References

1. Kobelieva, T., Tkachova, N., Shaulska, L. (2024). Vprovadzhennia marketynhovykh innovatsii v terminolohiiu ta evoliutsiiu elektronnoho biznesu [Implementation of Marketing Innovations in Terminology and Evolution of E-Business]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii — Marketing and Digital Technologies*, 8(1), 58–69 [in Ukrainian].
2. Lysenko, I. V. (2023). Vplyv marketynhovykh innovatsii na tovarnu polityku pidpriemstv [The Impact of Marketing Innovations on the Product Policy of Enterprises]. *Review of transport economics and management*, 25, 67–74 [in Ukrainian].
3. Likarchuk, N. et al. (2022). Suchasni tendentsii ta aktualni problemy pidhotovky menedzhera marketynhovykh komunikatsii [Modern Trends and Current Issues in Training a Marketing Communications Manager]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 522–528 [in Ukrainian].
4. Nosan, N. (2024). Innovatsiini marketynhovi stratehii suchasnoho ukrainskoho pidpriemstva [Innovative Marketing Strategies of a Modern Ukrainian Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3472/3400> [in Ukrainian].
5. Pavlishyna, N. M., Kharin, A. V. (2023). Innovatsii v epokhu tsyfrovizatsii [Innovations in the Digitalization Era]. *Vestnik Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu — Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(84), 179–187 [in Ukrainian].
6. Bardicchia, M. (2020). *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independently published, 106 p.
7. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing*. Pearson, 560 p.
8. Dwivedi, A., Pawsey, N. (2023). Examining the Drivers of Marketing Innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 155. URL: https://e-tarjome.com/storage/shop/files/2023-09-04/1693802996_13700-English.pdf.
9. Erhan, T. et al. (2024). Digital Marketing Innovation and Firm Performance: The Role of Decision-Making Comprehensiveness in Dynamic Environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(2), 435–456.
10. Hartman, K. (2023). *Digital Marketing Analytics: In Theory and in Practice*. Independently published, 333 p.
11. Kingsnorth, S. (2022). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, 416 p.
12. Kingsnorth, S. (2022). *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. Kogan Page, 288 p.
13. Kröger, G. (2021). *Understanding Digital Marketing: The Principles of Digital Marketing Explained Simply and Practically*. Independently published, 130 p.
14. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D., Bernatskyi, A. (2022). Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*, 10(1), 9–16.
15. Vorster, L., Knight, H. (2023). *Digital Marketing in Practice: Design, Implement and Measure Effective Campaigns*. Kogan Page, 496 p.

УДК 658.8

Хурдей Вікторія Дмитрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів*

Khurdei Viktoriya

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Marketing Department
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0001-9210-9705*

Дронова Тетяна Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів*

Dronova Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor of the Marketing Department
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0003-0440-5614*

Міщенко Дмитро Анатолійович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів*

Mishchenko Dmytro

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Marketing
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0003-0278-7209*

Павловська Ірина Геннадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів*

Pavlovska Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0003-0765-9150*

Гамзіна Олеся Янівна

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Маркетинг
Університету митної справи та фінансів*

Gamzina Olesya

*Applicant for the second (Master's) Level of Education of the
Specialty of Marketing
University of Customs and Finance*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10432

**КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ТА СТРАТЕГІЇ
ОМНІКАНАЛЬНОСТІ: НОВІ ПІДХОДИ
ДО ЗАЛУЧЕННЯ АУДИТОРІЇ**

CONTENT MARKETING AND OMNICHANNEL STRATEGIES: NEW APPROACHES TO AUDIENCE ENGAGEMENT

Анотація. У сучасному цифровому світі контент-маркетинг став ключовим елементом успішної маркетингової стратегії. Але щоб максимізувати його ефект, компанії все частіше використовують омніканальні підходи, щоб забезпечити послідовний і узгоджений досвід для користувачів по всіх каналах взаємодії. Основна мета контент-маркетингу – надати корисну інформацію або розваги, які вирішують проблеми споживачів, відповідають на їхні запитання і, зрештою, спонукають їх до дії.

Мета статті. Дослідити контент-маркетинг інтернет-магазину Notino та омніканальні стратегії.

Результати досліджень. На прикладі інтернет-магазину «Нотіно» було проведено вебаналіз сайту. Було виявлено, що індекс якості сайту (SQI) становить 74%, що свідчить про унікальний та якісний контент; 380 сторінок проіндексовано в Google, для Яндекс дані відсутні; рівень довіри – 60%, безпека для дітей не оцінюється; 63. 5 тис. відвідувань на день, 2 млн на місяць; відсутні іконки Apple та Og Meta Properties, немає заголовку H1 та опису сторінки, що негативно впливає на SEO; співвідношення Content/HTML – 1%; відсутність GZIP впливає на швидкість; позитивні фактори: ключові слова, зображення, аналітика, низька академічна заплутаність (5%); завантаження сторінки – 5 секунд, ресурсів – 2 секунди; доступна мобільна версія. Результати контент-аналізу показали, що сайт Notino.ua демонструє високий рівень якості контенту та організації інформації. Ведеться активна робота над створенням цікавих текстів. Оптимізована щільність тексту та використання заголовків підвищують читабельність. Відсутність перенасиченості контенту полегшує його сприйняття, використовуються якісні зображення. Такі ключові слова, як «Знижки тижня», «Оригінальна парфумерія», «Замовлення з Чехії» ефективно підкреслюють основні переваги товарів. Основна мета омніканальної стратегії – зробити так, щоб користувачі відчували безперервну і плавну взаємодію з брендом незалежно від того, яким каналом вони користуються. Виявлено, що інтернет-магазин косметики та парфумерії Notino. ua реалізує омніканальний підхід на своєму сайті, пропонуючи зручний мобільний додаток, активно використовуючи соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та YouTube, пропонуючи підписку на розсилку новин, реалізуючи кілька каналів підтримки клієнтів, включаючи телефонну лінію, електронну пошту та онлайн-чат, пропонуючи персоналізовані рекомендації, що відображаються на головній сторінці або в розділах «Рекомендовано для Вас», працюючи як інтернет-магазин, в деяких країнах компанія має фізичні магазини або пункти видачі замовлень, маючи зручний інтерфейс та надаючи широкий спектр послуг. Дослідження показало, що контент-маркетинг та омніканальність чудово доповнюють один одного: узгодженість повідомлень, інтегрований користувацький досвід, персоналізація та підвищення залученості. Автор виділяє основні етапи створення омніканальної стратегії контент-маркетингу: аналіз аудиторії, розробка єдиного повідомлення, інтеграція інструментів, адаптація контенту до кожного каналу, оцінка та оптимізація.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Омніканальність у контент-маркетингу стала важливою частиною стратегій залучення клієнтів. Поєднання високоякісного контенту з послідовним досвідом на всіх каналах зміцнює зв'язок між брендом і споживачем, підвищуючи довіру, залученість і конверсію. Компанії, що використовують омніканальні стратегії, отримують конкурентну перевагу, утримуючи клієнтів на довгостроковій основі.

Сайт Notino.ua забезпечує високий рівень омніканальності завдяки інтеграції мобільних платформ, соціальних мереж, email-розсилок та персоналізації контенту, що створює цілісний користувацький досвід та підвищує лояльність до бренду. Інтернет-магазин забезпечує своїм клієнтам послідовний досвід роботи на сайті. Однак омніканальність залишається недослідженою на інших доступних платформах і каналах комунікації: соціальних мережах, мобільних додатках, email-маркетингу, офлайн-магазинах та інших точках контакту з брендом.

Ключові слова: діджитал-маркетинг, інтернет-магазин, омніканальність, контент-маркетинг, вебсайт.

Summary. In the modern digital world, content marketing has become a key element of a successful marketing strategy. But to maximize its effect, companies are increasingly using omnichannel approaches to provide a consistent and coherent experience for users across all channels of interaction. The main objective of content marketing is to provide useful information or entertainment that solves consumer problems, answers their questions, and ultimately encourages them to take action.

The purpose of the article. To study the content marketing of the Notino online store and omnichannel strategies.

The results of the analyzes. A web analysis of the Notino online store was conducted on the example of the website. It was found that the Site Quality Index (SQI) is 74%, which indicates unique and high-quality content; 380 pages are indexed in Google, no data are available for Yandex; the level of trust is 60%, safety for children is not assessed; 63. 5K visits per day, 2M per month; no Apple icons and Og Meta Properties, no H1 title and page description, which negatively affects SEO; Content/HTML ratio – 1%; lack of GZIP affects speed; positive factors: keywords, images, analytics, low academic nausea (5%); page load – 5 seconds, resources – 2 seconds; mobile version available. The results of the content analysis showed that the Notino.ua website

demonstrates a high level of content quality and information organization. Active work is underway to create interesting texts. Optimized text density and the use of headings increase readability. The absence of content oversaturation makes it easier to perceive, and high-quality images are used. Keywords such as “Discounts of the week”, “Original perfumes”, “Orders from the Czech Republic” effectively emphasize the main advantages of products. The main goal of the omnichannel strategy is to make users feel a continuous and smooth interaction with the brand regardless of which channel they use. It has been found that the online cosmetics and perfumery store Notino. ua implements an omnichannel approach on its website by offering a user-friendly mobile application, actively using social networks such as Facebook, Instagram, and YouTube, offering newsletter subscriptions, implementing several channels for customer support, including a telephone line, email, and online chat, offering personalized recommendations displayed on the homepage or in the “Recommended for You” sections, operating as an online store, in some countries the company has physical stores or order pickup points, having a user-friendly interface, and providing a wide range of services. The study found that content marketing and omnichannel perfectly complement each other: consistency of messages, integrated user experience, personalization, and increased engagement. The author highlights the main stages of creating an omnichannel content marketing strategy: audience analysis, development of a single message, integration of tools, adaptation of content to each channel, evaluation and optimization.

Conclusions and perspectives for further research. Omnichannel in content marketing has become an important part of customer acquisition strategies. Combining high-quality content with a consistent experience across all channels strengthens the connection between brand and consumer, increasing trust, engagement, and conversions. Companies using omnichannel strategies gain a competitive advantage by retaining customers on a long-term basis. The Notino.ua website provides a high level of omnichannel through the integration of mobile platforms, social networks, email newsletters, and content personalization, which creates a holistic user experience and increases brand loyalty. An online store provides its customers with a consistent experience on the website. However, omnichannel remains unexplored on other available platforms and communication channels: social networks, mobile applications, email marketing, offline stores, and other points of contact with the brand.

Key words: digital marketing, online store, omnichannel, content marketing, website.

Постановка проблеми. У сучасному діджитал-світі, контент-маркетинг став ключовим елементом успішної маркетингової стратегії завдяки своїй здатності ефективно залучати аудиторію через створення корисного, інформативного та привабливого контенту. Він дозволяє не просто просувати продукти чи послуги, а створювати довірливі відносини з клієнтами, допомагаючи вирішувати їхні проблеми або задовольняти потреби. Завдяки контент-маркетингу компанії можуть не лише привернути увагу потенційних клієнтів, але й утримати їх, підтримуючи постійний інтерес до бренду через регулярні публікації на різних платформах.

Однак у зв'язку з зростанням кількості каналів комунікації, таких як соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки, сайти та навіть офлайн-канали, стає все складніше підтримувати єдине повідомлення та забезпечити плавний перехід між цими платформами. Саме тому компанії все частіше звертаються до омніканальних підходів, які дозволяють створити інтегрований досвід для користувачів. Омніканальність передбачає, що користувач може взаємодіяти з брендом на різних етапах своєї подорожі (customer journey) через різні канали, отримуючи при цьому послідовну та узгоджену інформацію.

Цей підхід важливий для досягнення максимального ефекту контент-маркетингу, оскільки дозволяє брендам бути доступними у той момент, коли клієнт найбільше потребує інформації або підтримки. Взаємодія з брендом відбувається без перерв, незалежно від того, чи користується споживач смартфоном, комп'ютером, чи звертається до офлайн-точок. Таким чином, омніканальність забезпечує не лише

послідовність у контенті, але й підвищує загальний рівень задоволення клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню лояльності та рівня конверсії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню питання залучення аудиторії до взаємодії з брендом, використовуючи контент-маркетинг та стратегії омніканальності присвячено праці українських вчених. За результатами дослідження Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Карасьова С. [4] виявили певні недоліки в оптимізації сайту підприємства та у використанні соціальних мереж. Дронова Т. С., Хурдей В. Д. [3] провели аналіз вебсайту закладу вищої освіти з метою покращення його позицій у пошуковій видачі та більшого привертання уваги відвідувачів. Лялюк А., Сак Т. [5] розробили омніканальну маркетингову стратегію роздрібного торгового підприємства. Савицька Н., Полевич К., Михайлова В., Декадіна В. [7] дослідили цінність контенту для вирішення проблем клієнта. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. [2] розглянули переваги омніканальності для ритейлерів, основні складності, що можуть виникнути перед українськими торговими мережами на порозі застосування омніканальності. Проскурніна Н. В. [6] довела, що омніканальна стратегія передбачає використання інтегрованої аналітичної системи, яка забезпечить більш глибоке розуміння та задоволення зростаючих запитів споживачів. Федорова Х. [10] дослідила особливості омніканальності у ритейлі, переваги омніканальності для бізнесу, стратегії омніканальності в ритейлі, методи реалізації стратегії омніканальності в ритейлі. Саїдова Г. О., Радченко Г. А. [9] визначили контент-маркетинг як окреме поняття в процесі просування бренду. Альошина Т. В.,

Козенков Д. Е., Сало М. Д. [1] розробили комплексну карту контент-маркетингової стратегії, яка містить концептуальні положення щодо етапів її створення, а також інструментарію вдосконалення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Інтернет-магазин забезпечує своїм клієнтам узгоджений досвід взаємодії на вебсайті. Проте залишається не вивченою омніканальність на інших доступних платформах і каналах зв'язку: соціальні мережі, мобільні додатки, email-маркетинг, офлайн-магазини та інші точки контакту з брендом. Проведення дослідження в цьому напрямі дозволить зробити так, щоб користувачі відчували безперервну та плавну взаємодію з брендом незалежно від того, яким каналом вони користуються.

Постановка завдання. Дослідити контент-маркетинг інтернет-магазину Notino та стратегії омніканальності.

Виклад основного матеріалу. Контент-маркетинг — це стратегія, спрямована на створення та поширення цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення й утримання чітко визначеної цільової аудиторії. Його сутність полягає в тому, щоб замість нав'язливого просування товарів чи послуг, забезпечити аудиторію корисною інформацією або розвагою, яка відповідає на її актуальні запитання або допомагає вирішити певні проблеми. Таким чином, контент-маркетинг створює умови, за яких клієнт самостійно обирає взаємодію з брендом, тому що отримує від нього цінний досвід.

Основне завдання контент-маркетингу полягає в тому, щоб сформувати тривалу довіру до бренду. Компанія надає контент, який допомагає аудиторії

зробити більш обґрунтовані рішення. Це може бути інформаційний контент у вигляді блогів, відеооглядів, інфографік або навчальних матеріалів, а також розважальний контент, який стимулює інтерес до бренду через емоційний зв'язок.

На прикладі онлайн-магазину Notino.ua нами проведено аналіз контенту на сайті (табл. 1). Це магазин в онлайн середовищі з найширшим асортиментом парфумерії та косметики в Європі. Споживач може обрати в онлайн-магазині з-понад 82000 унікальних товарів від 1500 світових та місцевих брендів.

Сайт Notino.ua демонструє високий рівень якості контенту та організації інформації. Зазначена унікальність контенту на рівні 74% свідчить про те, що компанія активно працює над створенням унікальних та цікавих текстів. Оптимізована щільність тексту та використання заголовків позитивно впливають на читабельність сторінок.

Важливо відзначити, що відсутність перенасичення контенту сприяє зручному сприйняттю інформації, а використання якісних зображень та мультимедійного контенту робить сторінки більш привабливими. Ключові слова, такі як «Знижки тижня», «Оригінальна парфумерія», «Доручення з Чехії», акцентують увагу на головних перевагах та особливостях продукції.

Контент-маркетинг не лише надає споживачам цінність, але й спрямовує їх до дії. Це можуть бути покупки, підписки на розсилки, участь у заходах або інші взаємодії, що мають значення для бізнесу. Стратегія контент-маркетингу, яка чітко орієнтована на потреби аудиторії та її «болі», дозволяє брендам створювати більш глибокі

Таблиця 1

Аналіз контенту сайту Notino.ua

| Критерії | Результати |
|----------------------|--|
| Унікальність | Кожен текст на сайті унікальний і відповідає основній тематиці. Оригінальність контенту 74%. |
| Щільність тексту | Оптимізована щільність тексту, достатньо інформації на сторінці, але перенасичення немає. Використовуються параграфи та заголовки для покращення читабельності. |
| Відсоток води | Підтримується оптимальний відсоток води в контенті, уникнуто занадто сухі або перенасичені статті. Використовуються якісні зображення та мультимедійний контент для збалансування тексту та зроблення сторінок більш привабливими для читачів. |
| Ключові слова | Знижки тижня, Знижки Notino на парфуми, Знижки Notino на косметику, Оригінальна парфумерія, Жіночі подарунки, Чоловічі подарунки, Доручення з Чехії. |
| Структура сторінок | Сайт Notino.ua розроблений зручною структурою, де ви легко знайдете розділи жіночих та чоловічих подарунків, акцій, парфумерії та косметики. Сайт прагне забезпечити зручність покупок для клієнтів. |
| SEO-оптимізація | Оптимізований контент для пошукових систем, використовують відповідні метатеги, URL-адреси та інші елементи SEO. |
| Актуальність | На сайті регулярно проводяться акції зі знижками на популярні парфуми та косметику. Завжди можна знайти актуальні пропозиції та новинки асортименту. |
| Взаємодія з читачами | На Notino.ua можна залишити відгук, обрати ідеальний аромат або засіб для догляду та отримати консультацію від експертів. Присутня розсилка та соціальні мережі. |

Джерело: власні дослідження авторів за [8]

стосунки з клієнтами, сприяючи їх лояльності та збільшенню конверсій.

Завдяки правильно структурованому контенту, компанії також можуть утвердити себе як експертів у своїй галузі, що ще більше підвищує довіру до них. Постійна наявність якісного та релевантного контенту дозволяє підтримувати взаємодію з клієнтами на всіх етапах їхньої подорожі — від ознайомлення з продуктом до ухвалення рішення про покупку і навіть подальше його обслуговування.

Оmnіканальність — це стратегічний підхід, при якому компанії забезпечують своїм клієнтам цілісний, узгоджений і безшовний досвід взаємодії на всіх доступних платформах і каналах зв'язку. Це означає, що кожна точка контакту, будь то вебсайт, соціальні мережі, мобільні додатки, email-розсилки, чат-боти, телефонні дзвінки або офлайн-магазини, має надавати послідовну інформацію та підтримку, створюючи єдиний бренд-досвід. Важливим аспектом omnіканальності є те, що всі ці канали не працюють ізольовано один від одного, а інтегровані в одну систему, що дозволяє користувачам плавно переходити між ними без втрати контексту або якості взаємодії.

Структура сторінок допомагає клієнтам з легкістю знаходити необхідні розділи, що свідчить про ретельне проектування та розробку сайту. SEO-оптимізація належним чином впроваджена, що позитивно впливає на видимість сайту в пошукових системах (табл. 2).

Актуальність сайту підтримується регулярними акціями та знижками, надаючи відвідувачам стимул здійснювати покупки. Присутність можливості залишити відгук, отримати консультацію та взаємодіяти через соціальні мережі підсилює зв'язок з аудиторією та сприяє створенню позитивного враження від взаємодії з брендом.

Індекс якості сайту (ІКС): Сайт має високий індекс якості (74%), що свідчить про те, що контент на сайті є унікальним і відповідає вимогам якості. Кількість індексованих сторінок у Google — 380, але дані для Яндексa відсутні. Для збільшення видимості в пошукових системах рекомендується оптимізувати більше сторінок. Сайт має непоганий рівень довіри (60%), але відсутні дані про безпеку для дітей.

Таблиця 2

Вебаналіз сайту Notino.ua

| Показники | Результати |
|---|---------------------------------------|
| Індекс якості сайту (ІКС) | 74% |
| Кількість сторінок у пошуковій системі Яндекс | Невідомо |
| Кількість сторінок у пошуковій системі Гугл | 380 |
| Довіра до сайту, % | 60% |
| Безпека для дітей, % | Невідомо |
| Відвідуваність за день | 63.5K |
| Відвідуваність за місяць | 2M |
| Відвідуваність за рік | 22.4M |
| Назва сторінки, кількість символів | symbols — 16, pixels — 133, words — 3 |
| Опис сторінки, кількість символів | Відсутні |
| Наявність ключових слів | Присутні |
| Og Meta Properties | Відсутні |
| Наявність заголовка H1 | Відсутні |
| Наявність картинок, кількість | Присутні, 5 |
| Соотношение Контент/HTML, % | 1% |
| Iframe | Відсутній |
| Favicon | Присутній |
| Мова ресурсу | Українська |
| Код HTML | HTML 5 |
| XML карта сайту | Відсутня |
| Robots.txt | Присутній |
| Аналітика | Присутня |
| Академічна тошнота, % | 5% |
| Час завантаження, сек | 5 сек |
| Час завантаження ресурсів сторінки, сек | 2 сек |
| GZIP | Відсутній |
| Оновлення сторінки | 2 |
| Мобільна версія | Присутня |

Джерело: власні дослідження авторів за [8]

Рекомендується додати додаткові заходи безпеки для дитячого аудиторії. Сайт має значну відвідуваність — 63.5K за день, 2M за місяць і 22.4M за рік, що свідчить про популярність серед користувачів. Час завантаження сторінки і ресурсів в межах прийнятних значень (5 сек та 2 сек відповідно). Оптимізація та технічні аспекти:

- Відсутність Apple іконок та Og Meta Properties може бути покращено для поліпшення соціального взаємодії та вигляду в пошукових результатах.
 - Відсутність заголовка H1 та відсутність опису сторінки може негативно впливати на SEO та користувацький досвід.
 - Наявність ключових слів та присутність картинок — позитивний фактор.
 - Співвідношення Контент/HTML становить 1%, що може бути покращено для збільшення ефективності SEO.
 - Наявність аналітики — позитивний момент.
- Інші технічні показники:
- Відсутність GZIP може вплинути на швидкість завантаження.
 - Присутність мобільної версії — позитивний фактор для користувачів на різних пристроях.

Академічна тошнота: Дуже низький рівень академічної тошноти (5%), що є позитивним показником.

Сайт Notino.ua в цілому є успішним і має потенціал для подальшого поліпшення в аспектах SEO та користувацького досвіду. Рекомендується робити акцент на оптимізацію заголовків, мета-тегів та покращення технічних аспектів для підвищення результативності.

Оmnіканальність означає забезпечення безшовного та інтегрованого досвіду для клієнтів через всі

доступні канали взаємодії, такі як вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні магазини тощо. Інтернет-магазин косметики та парфумерії Notino.ua реалізує оmnіканальний підхід на своєму сайті (рис. 1).

Notino.ua пропонує зручний мобільний додаток, що дозволяє клієнтам робити покупки з мобільних пристроїв. Додаток забезпечує доступ до всього асортименту продукції, персоналізованих пропозицій та історії покупок, що забезпечує безшовний досвід між вебсайтом та мобільним додатком. Це відповідає оmnіканальній стратегії, оскільки клієнти можуть почати перегляд товарів на комп'ютері, а потім продовжити на смартфоні, не втрачаючи контексту.

Notino.ua активно використовує соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, та YouTube, для просування своєї продукції, взаємодії з клієнтами та інформування про акції та новинки. Соціальні мережі інтегровані з вебсайтом, і відвідувачі можуть легко перейти до них через відповідні іконки на головній сторінці. Користувачі можуть ділитися своїми відгуками та коментарями в соцмережах, що створює інтерактивний досвід і дозволяє бренду отримувати цінний зворотний зв'язок.

Notino.ua пропонує підписку на розсилку новин, що дозволяє клієнтам отримувати актуальну інформацію про новинки, акції та персоналізовані пропозиції. Такий підхід забезпечує постійний контакт з клієнтами і є важливою частиною оmnіканальної стратегії. Електронні листи, які відправляються, мають чіткий дизайн і зручні посилання на вебсайт, що спрощує процес переходу від отримання інформації до здійснення покупки.



Рис. 1. Омніканальний підхід Інтернет-магазину Notino
Джерело: власна розробка авторів

На сайті Notino.ua реалізовано декілька каналів для підтримки клієнтів, включаючи телефонну лінію, електронну пошту та онлайн-чат. Це дозволяє клієнтам вибирати зручний для них спосіб звернення за допомогою. Онлайн-чат, зокрема, є дуже зручним інструментом для швидкого вирішення питань у режимі реального часу, що підвищує рівень обслуговування клієнтів.

На основі історії переглядів та покупок Notino.ua пропонує персоналізовані рекомендації, що відображаються на головній сторінці або в розділах «Рекомендовані для вас». Це допомагає створювати індивідуалізований досвід для кожного клієнта, підвищуючи ймовірність здійснення покупки. Омніканальна стратегія включає використання даних для персоналізації, що Notino.ua успішно впроваджує.

Хоча Notino.ua здебільшого працює як онлайн-магазин, у деяких країнах компанія має фізичні магазини або точки видачі замовлень. Це дозволяє клієнтам замовляти продукцію онлайн та забирати її в зручному місці, що є частиною омніканального підходу, поєднуючи онлайн та офлайн досвід. Такий підхід зручно інтегровано в процес покупки, де клієнти можуть вибрати точку видачі під час оформлення замовлення.

Сайт Notino.ua має зручний інтерфейс, що дозволяє легко знаходити потрібні товари за допомогою фільтрів і пошуку. Зручна навігація по категоріях, відгуки користувачів та детальний опис товарів сприяють позитивному користувацькому досвіду. Сайт також оптимізовано для швидкого завантаження, що є важливим аспектом омніканальності, оскільки повільний сайт може негативно вплинути на задоволеність клієнтів.

Notino.ua пропонує різноманітні способи оплати, включаючи платіжні картки, PayPal та оплату при отриманні. Це забезпечує зручність для клієнтів, дозволяючи їм обрати найбільш прийнятний спосіб оплати. Такий вибір сприяє кращому користувацькому досвіду і є частиною омніканальної стратегії.

Основна мета омніканальної стратегії — створити безперервний та плавний досвід взаємодії з брендом, незалежно від того, який канал комунікації обирає користувач. Це допомагає підвищити рівень задоволення клієнтів, зменшити розриви в їх взаємодії та забезпечити лояльність до бренду. Для компаній омніканальність дозволяє не лише покращити взаємодію з клієнтами, але й ефективніше керувати даними, отриманими з різних каналів, що дає змогу глибше розуміти потреби аудиторії та приймати більш обґрунтовані рішення.

Крім того, омніканальний підхід є надзвичайно гнучким. Це означає, що компанії можуть швидко адаптувати свої стратегії в залежності від поведінки споживачів на різних каналах, пропонуючи їм релевантний контент саме тоді, коли вони цього потребують. Наприклад, якщо клієнт звернувся до чат-бота за консультацією, отримав відповіді, а потім отримує спеціальну пропозицію електронною поштою — це є проявом ефективного омніканального підходу.

Таким чином, омніканальність дозволяє інтернет-магазину бути завжди на зв'язку з клієнтом, забезпечуючи їхній комфорт на всіх етапах взаємодії з брендом. Це стає особливо важливим у часи, коли конкуренція на ринку зростає, а вимоги споживачів до якості сервісу та індивідуального підходу продовжують зростати.

Контент-маркетинг і омніканальність ідеально доповнюють одне одного, оскільки разом вони забезпечують ефективний, цілісний підхід до взаємодії з клієнтами. Контент-маркетинг є джерелом цінної інформації та інструментом для залучення та утримання аудиторії через створення корисного й цікавого контенту. Однак сам по собі контент, навіть найякісніший, може не досягти своєї мети, якщо він не доставлений у потрібний момент і на правильній платформі. Тут на допомогу приходить омніканальність, яка дозволяє поширювати цей контент через різні канали, забезпечуючи послідовний досвід взаємодії на кожному з них.

Коли ці дві стратегії працюють разом, вони створюють синергію, яка підвищує ефективність маркетингових кампаній. Наприклад, контент може бути розроблений для блогу або соціальних мереж, але завдяки омніканальному підходу цей самий контент може бути адаптований і використаний у різних форматах на інших каналах, таких як email-розсилки, мобільні додатки, або навіть у рекламних оголошеннях. Це дозволяє досягати клієнтів там, де вони зручніше взаємодіють із брендом, і робить їхній користувацький досвід більш інтуїтивним і цілісним.

Крім того, омніканальність допомагає максимально використовувати персоналізовані дані про користувачів для доставки релевантного контенту в потрібний момент. Наприклад, якщо клієнт відвідав ваш сайт і переглядав певний продукт, омніканальна система може надіслати йому відповідну пропозицію через email, показати релевантну рекламу в соціальних мережах або на мобільному пристрої. Це дозволяє бренду залишатися на зв'язку з клієнтом протягом усієї його подорожі, постійно нагадуючи про себе через різні канали.

Ще один важливий аспект цієї взаємодоповнюваності — це підтримка єдиного тону голосу та послідовності бренду. Коли компанія використовує омніканальність для поширення контенту, вона забезпечує, що повідомлення, які отримує користувач, будуть узгодженими на всіх платформах. Це зміцнює імідж бренду та підвищує рівень довіри клієнтів, адже вони відчують послідовність і зрозумілість у взаємодії з компанією.

Таким чином, поєднання контент-маркетингу та омніканальності дозволяє максимально ефективно доносити ключові повідомлення до аудиторії, адаптуючи їх до різних каналів і підлаштовуючи під поведінку користувачів (рис. 2). Це допомагає підвищити залученість, покращити конверсії та створити більш міцні зв'язки з клієнтами, що зрештою веде до зростання бізнесу.



Рис. 2. Ключові аспекти поєднання контент-маркетингу та омніканальності

Джерело: власна розробка авторів

Коли контент узгоджений між усіма каналами, це створює для споживача більш надійний і цілісний образ бренду. Узгодженість у повідомленнях не лише підвищує рівень довіри, але й допомагає формувати у клієнтів стійке враження про компанію, яке ґрунтується на послідовності та передбачуваності. Якщо клієнт бачить ті самі повідомлення та ключові цінності бренду на різних платформах, таких як вебсайт, соціальні мережі, мобільні додатки, email-розсилки чи навіть у фізичних магазинах, це створює враження, що бренд працює злагоджено і піклується про якість своєї комунікації.

Таке узгодження контенту допомагає усунути можливі непорозуміння або невідповідності в сприйнятті бренду. Коли повідомлення на різних каналах є однаковими або тісно пов'язаними між собою, користувачеві легше запам'ятати бренд і його пропозиції, оскільки він не зустрічається з суперечливими або незрозумілими даними. Наприклад, якщо в соціальних мережах просувається один стиль і тон повідомлень, а на сайті чи в email-розсилках використовується зовсім інший підхід, це може викликати у клієнта плутанину або навіть розчарування.

Послідовність у контенті також впливає на підсвідоме сприйняття бренду як стабільного й надійного партнера. Якщо клієнт регулярно отримує однакові за змістом і стилем повідомлення на різних платформах, він починає сприймати бренд як того, хто завжди «на одній хвилі» з ним. Це особливо важливо в умовах сильної конкуренції, коли покупці шукають не просто продукти чи послуги, а надійного партнера, з яким можна вибудувати довгострокові відносини.

Більше того, узгодженість контенту допомагає бренду виділитися на фоні конкурентів, які можуть мати розпорошену комунікацію або не надавати достатньої уваги інтегрованому підходу до своїх повідомлень. Узгоджений контент сприяє тому, що бренд стає легко впізнаваним незалежно від каналу, що позитивно впливає на його імідж і підвищує лояльність клієнтів.

Врешті, це не лише допомагає підвищити рівень довіри до бренду, але й сприяє більшій конверсії, оскільки клієнти, які отримують однакову інформацію через різні канали, з більшою ймовірністю вважатимуть бренд надійним та зроблять покупку або скористаються його послугами.

Омніканальність дозволяє адаптувати контент до контексту, в якому знаходиться користувач, забезпечуючи йому безперервний і зручний досвід взаємодії з брендом на різних пристроях та платформах. В сучасному світі, коли користувачі постійно перемикаються між різними каналами і пристроями, цей підхід стає критично важливим для успіху будь-якої компанії.

Наприклад, клієнт може розпочати свій пошук інформації на мобільному пристрої під час поїздки в громадському транспорті, переглядаючи основні характеристики продукту або ознайомлюючись із відгуками. Потім, у зручний для нього час, він може продовжити переглядати ті самі товари вже на планшеті або комп'ютері вдома, де зручніше здійснювати більш детальний аналіз і порівняння. Нарешті, клієнт може завершити купівлю на своєму робочому місці, використовуючи настільний комп'ютер. Важливо, щоб інформація, яку він переглядав раніше, залишалася доступною та збереженою на всіх пристроях — це можуть бути списки бажань, кошик покупок, або навіть останні переглянуті сторінки.

Адаптація контенту до таких сценаріїв взаємодії означає, що кожен канал і пристрій повинен пропонувати оптимізовану версію контенту, яка відповідає специфіці використання цього пристрою. Наприклад, контент на мобільних пристроях має бути більш компактним, легко читабельним і швидко завантажуватись, тоді як на настільних комп'ютерах користувач може очікувати більш розгорнуті описи та більший вибір опцій для взаємодії з продуктом чи послугою.

Крім того, важливо, щоб інтерфейс був інтуїтивно зрозумілим і схожим на всіх платформах. Це дозволяє користувачу без зайвих зусиль перемикатися між пристроями, не відчуваючи розривів у своєму досвіді. Збереження історії пошуку, персоналізованих рекомендацій, кошика покупок та інших елементів взаємодії повинно бути інтегрованим на всіх платформах. Це не лише робить процес більш зручним для клієнта, але й підвищує ймовірність того, що він завершить свій шлях до покупки, оскільки йому не потрібно повторно вводити інформацію або шукати продукт, який його зацікавив.

Оmnіканальний підхід також дозволяє брендам використовувати дані поведінку користувача для персоналізації контенту в режимі реального часу. Наприклад, якщо клієнт шукав певний товар у мобільному додатку, він може отримати релевантні рекомендації або нагадування на своєму настільному пристрої або в email-розсилці. Це дозволяє брендам залишатися на зв'язку з клієнтом протягом усього процесу прийняття рішення, надаючи йому необхідну інформацію саме тоді, коли вона найбільш потрібна.

Таким чином, адаптація контенту до контексту користувача не лише полегшує його шлях до покупки, але й підвищує рівень задоволеності клієнта, забезпечуючи безперервну та зручну взаємодію з брендом на всіх етапах і пристроях.

Використання omnіканальних підходів дає можливість глибше аналізувати поведінку користувачів завдяки збору даних з різних точок взаємодії — будь то вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі, email-розсилки чи фізичні магазини. Це дозволяє брендам отримувати комплексне уявлення про поведінку кожного клієнта, його вподобання, минулі покупки, історію пошуків, відвідувані сторінки та інші дії. Така інформація стає основою для персоналізації контенту та пропозицій.

Персоналізація, заснована на omnіканальності, дозволяє кожному користувачу отримувати максимально релевантні пропозиції та повідомлення в залежності від його попередніх дій, інтересів та етапу на шляху покупця (customer journey). Наприклад, якщо клієнт переглядав конкретний товар на сайті, але не завершив покупку, система може надіслати йому персоналізовану пропозицію через email або показати релевантну рекламу в соціальних мережах, нагадуючи про товар або пропонуючи знижку для стимулювання покупки. Це не лише збільшує ймовірність завершення угоди, але й створює для користувача відчуття турботи з боку бренду.

Глибокий аналіз поведінки дозволяє також передбачати потреби користувачів і пропонувати їм рішення ще до того, як вони самі їх усвідомлять. Наприклад, якщо клієнт регулярно купує певні товари, система може запропонувати йому їх знову або порадити схожі продукти на основі

його вподобань. Це може стосуватися як товарів, так і послуг: персоналізовані рекомендації щодо контенту, статей, відео або блогів на основі попередньої активності клієнта значно підвищують його зацікавленість і залученість.

Ще один важливий аспект персоналізації через omnіканальні підходи — це вибір часу та формату комунікації. Завдяки аналізу того, як і коли користувач взаємодіє з різними каналами, можна оптимізувати момент і спосіб доставки контенту. Наприклад, якщо система бачить, що клієнт найчастіше відкриває електронні листи вранці або переглядає соціальні мережі після роботи, повідомлення будуть надіслані у відповідний час, підвищуючи шанс на його перегляд і взаємодію. Така точність комунікації робить користувацький досвід більш персоналізованим та ефективним, що зрештою підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, персоналізовані повідомлення допомагають уникати «шуму» в комунікації — користувачі отримують тільки ті пропозиції, які відповідають їхнім інтересам, а не загальні рекламні повідомлення, які можуть не викликати інтересу. Це також підвищує довіру до бренду, оскільки клієнти сприймають компанію як таку, що розуміє їхні потреби і не нав'язує непотрібної інформації.

Завдяки omnіканальності компанії можуть не лише надавати персоналізований контент, але й створювати глибший емоційний зв'язок з клієнтами, пропонуючи їм досвід, адаптований до їхніх унікальних потреб. Це робить взаємодію з брендом більш значущою та привабливою, що в підсумку веде до зростання лояльності та підвищення конверсій.

Коли контент поширюється через різні канали, це значно підвищує рівень взаємодії з брендом і створює комплексний досвід для клієнта. Наприклад, клієнт може дізнатися про нову продукцію, переглядаючи дописи в соціальних мережах, де він побачить захопливі зображення чи відео товару, що викликає його зацікавленість. Після цього він може перейти на вебсайт компанії, щоб ознайомитися з докладнішим описом продукту, прочитати відгуки інших покупців, переглянути технічні характеристики чи ознайомитися з порівняннями з іншими моделями.

На цьому етапі важливим є те, щоб вебсайт був інформативним і легко навігабельним, забезпечуючи клієнту можливість швидко знайти потрібну інформацію. Далі клієнт може отримати електронний лист із персоналізованою пропозицією, що містить детальнішу інформацію про продукт, акційні пропозиції або знижки, які спонукають до купівлі. Також електронний лист може містити посилання на корисні матеріали, як-от відеоогляди, статті з порадами щодо використання продукції або посилання на чат з консультантом для уточнення деталей.

Такий багатоканальний підхід дозволяє бренду залишатися на зв'язку з клієнтом протягом усього його шляху до купівлі, забезпечуючи послідовний та персоналізований досвід. Це також підвищує ймовірність того, що клієнт завершить покупку, оскільки він отримує необхідну підтримку та інформацію на кожному етапі взаємодії. Взаємодія через різні канали сприяє не лише збільшенню продажів, але й зміцненню лояльності клієнтів до бренду, оскільки вони відчувають себе цінними та отримують задоволення від взаємодії.

Створення омніканальної стратегії контент-маркетингу є ключовим елементом сучасного бізнесу, спрямованого на забезпечення безперервної і взаємопов'язаної взаємодії з клієнтами через усі доступні канали комунікації (рис. 3). Така стратегія дозволяє брендам бути присутніми там, де перебуває їхня аудиторія, і забезпечувати єдиний досвід для користувача, незалежно від того, який канал він обирає для взаємодії. Омніканальна стратегія передбачає використання інтегрованих комунікаційних інструментів, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів на різних етапах їхнього шляху до купівлі та забезпечення персоналізованого досвіду.

Першим кроком у створенні омніканальної стратегії є глибоке розуміння цільової аудиторії. Це включає аналіз демографічних даних, поведінкових характеристик, уподобань і потреб споживачів. Завдяки цьому компанія може визначити, через які канали комунікації найчастіше взаємодіють її потенційні клієнти, та адаптувати контент до специфіки кожного з цих каналів. Наприклад, молодь може віддавати перевагу взаємодії через соціальні мережі та мобільні додатки, тоді як більш зріла аудиторія може надавати перевагу електронній пошті або вебсайту.

Омніканальна стратегія вимагає узгодженості та координації контенту на всіх платформах, щоб забезпечити єдиний і послідовний бренд-досвід. Це означає, що повідомлення, тон і стиль повинні бути узгодженими, незалежно від того, чи переглядає клієнт контент на вебсайті, в соціальних мережах, через електронну пошту чи в мобільному додатку. Важливо також забезпечити інтеграцію між каналами,

щоб клієнти могли безперешкодно переходити між ними. Наприклад, клієнт може почати переглядати товар у мобільному додатку, продовжити на вебсайті та завершити купівлю у фізичному магазині.

Однією з переваг омніканального підходу є можливість збирання даних про поведінку користувачів у різних каналах. Ці дані можуть бути використані для створення персоналізованих пропозицій, які відповідають інтересам і потребам кожного окремого клієнта. Наприклад, аналізуючи попередні покупки або взаємодії з брендом, компанія може створити рекомендації продуктів, які найбільше зацікавлять конкретного споживача, або запропонувати акції, які відповідають його попереднім уподобанням.

Регулярний аналіз результатів і ефективності омніканальної стратегії є важливим елементом для її успіху. Це включає моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як залучення аудиторії, конверсія, утримання клієнтів та рівень задоволеності. Завдяки аналізу цих показників компанія може визначити, які канали та види контенту працюють найкраще, а які потребують коригування. Постійна оптимізація стратегії на основі даних дозволяє забезпечити максимальну ефективність маркетингових зусиль.

Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація маркетингу, може значно підвищити ефективність омніканальної стратегії. Штучний інтелект дозволяє автоматично аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати поведінку клієнтів, що дає змогу створювати ще більш персоналізований контент. Автоматизація маркетингових процесів, у свою

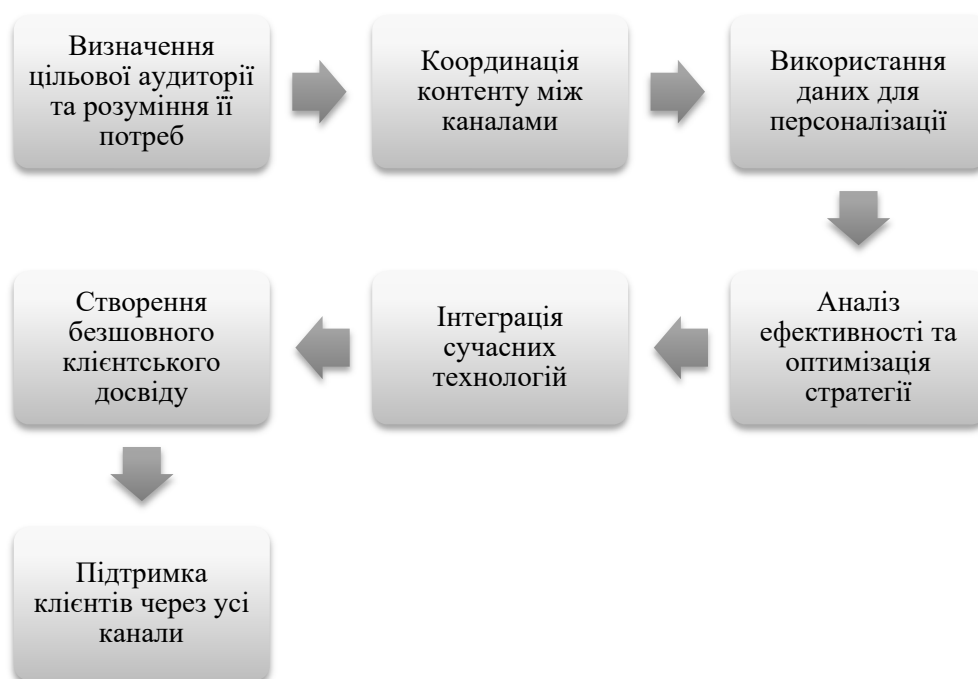


Рис. 3. Етапи створення омніканальної стратегії контент-маркетингу
Джерело: власна розробка авторів

чергу, дозволяє брендам оперативно реагувати на дії клієнтів і забезпечувати своєчасну доставку релевантного контенту.

Ключовим аспектом омніканальної стратегії є створення безшовного клієнтського досвіду. Це означає, що клієнти повинні мати можливість безперешкодно переходити між різними каналами взаємодії з брендом, отримуючи при цьому цілісну та послідовну інформацію. Наприклад, якщо клієнт розпочав перегляд товару в мобільному додатку, він має мати можливість продовжити цей процес на вебсайті або завершити покупку в магазині без необхідності вводити дані заново. Інтеграція CRM-систем та інших технологічних рішень дозволяє забезпечити такий рівень взаємодії.

Надання якісної підтримки клієнтам через всі канали є важливою частиною омніканальної стратегії. Клієнти повинні мати можливість отримати допомогу чи консультацію через той канал, який їм зручний, будь то телефонний дзвінок, онлайн-чат, електронна пошта чи соціальні мережі. Забезпечення швидкої та професійної підтримки сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню їхньої лояльності до бренду.

Таким чином, створення омніканальної стратегії контент-маркетингу є складним, але надзвичайно важливим завданням для сучасних компаній. Це дозволяє не лише ефективно взаємодіяти з аудиторією, але й створювати глибокі та тривалі взаємини з клієнтами, що є ключовим фактором успіху в умовах сучасного конкурентного ринку.

Висновки. Омніканальність у контент-маркетингу стає невід'ємною частиною сучасних стратегій залучення клієнтів. Поєднання якісного контенту з узгодженим користувацьким досвідом на всіх каналах дозволяє створити тісний зв'язок між брендом і споживачем, підвищити рівень довіри та залученості, а також збільшити конверсії. Сучасні компанії, які успішно використовують омніканальні стратегії, отримують конкурентну перевагу, яка

дозволяє їм виділятися на ринку та довгостроково утримувати клієнтів.

На основі вебаналізу інтернет-магазину Notino встановлено, що Індекс якості сайту (ІКС) становить 74%, що вказує на унікальний та якісний контент. У Google індексовано 380 сторінок, однак дані для Яндекс відсутні, тому рекомендується оптимізувати більше сторінок для підвищення видимості. Рівень довіри сайту — 60%, але безпека для дітей не оцінена, тож варто впровадити додаткові заходи. Відвідуваність становить 63.5К на день і 2М на місяць, що підтверджує популярність сайту. Відсутність Apple іконок, Og Meta Properties, заголовка H1 та опису сторінки негативно впливає на SEO, як і низьке співвідношення контент/HTML (1%). Відсутність GZIP також погіршує швидкість завантаження. Серед позитивних факторів — наявність ключових слів, зображень і аналітики, а також низький рівень академічної тошноти (5%). Завантаження сторінки триває 5 секунд, ресурсів — 2 секунди. Наявність мобільної версії покращує користувацький досвід.

Аналіз контенту показав високий рівень якості інформації та її структури. Унікальність контенту (74%) підтверджує активну роботу над створенням цікавих матеріалів, а оптимізована щільність тексту та заголовки сприяють кращій читабельності. Відсутність надмірної кількості контенту полегшує сприйняття, а якісні зображення додають привабливості. Ключові слова, такі як «Знижки тижня», «Оригінальна парфумерія», «Доручення з Чехії», ефективно виділяють основні переваги продукції.

Омніканальність сайту Notino.ua реалізована на високому рівні завдяки інтеграції мобільних платформ, соціальних мереж, електронної пошти, зручної системи підтримки, персоналізації контенту та використання декількох каналів для комунікації з клієнтами. Це дозволяє створити цілісний і привабливий досвід для користувачів, підвищуючи їхню лояльність до бренду та задоволеність від взаємодії.

Література

1. Альошина Т.В., Козенков Д.Е., Сало М.Д. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 59–68.
2. Гриневич Л.В., Смотров Д.В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>.
3. Дронова Т.С., Хурдей В.Д. Маркетинговий статистичний аналіз вебсайту університету митної справи та фінансів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 105-118. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/305> (дата звернення: 27.08.2024).
4. Дронова Т.С., Хурдей В.Д., Карасьова С. Інструменти Digital-маркетингу в просуванні підприємства в середовищі Інтернет. Маркетингові інтернет-технології у сфері послуг. Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0: монографія / за ред. к.е.н., доц. Сагер Л.Ю., к.е.н., доц. Сигиди Л.О. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 159–168.
5. Лялюк А., Сак Т. Формування омніканальних маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ V. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022. № 2. С. 99–107.

6. Проскурніна Н. В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1, № 4. С. 99–113.
7. Савицька Н., Полевич К., Михайлова В., Декадіна В. Контент-маркетинг: стратегія і тактика. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 6. С. 45–51.
8. Notino: вебсайт. URL: <https://www.notino.ua/pro-nas/> (дата звернення: 27.08.2024).
9. Саїдова Г. О., Радченко Г. А. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 144–149
10. Федорова Х. Переваги омніканальності в ритейлі: як продавати та комунікувати для максимального прибутку. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/perevagi-omnikanalnosti-v-ritejli-yak-prodavati-ta-komunikuvati-dlya-maksimalno-go-pributku> (дата звернення: 25.08.2024).

Reference

1. Alosyna T. V., Kozenkov D. E., Salo M. D. (2022). Kontent-marketynh yak suchasnyi element marketynhovoï stratehii pidpriemstva [Content marketing as a modern element of an enterprise's marketing strategy]. *Economic Bulletin*, no. 3, pp. 59–68 [in Ukrainian].
2. Hrynevych L. V., Smotrova D. V. (2023). Yak orhanizatsiino zabezpechyty omnikanalnist pidpriemstvu? [How can an enterprise ensure omnichannel in an organizational way?]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia — Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13> [in Ukrainian].
3. Dronova T. S., Khurdei V. D. (2023). Marketynhovi statystychni analiz veb-saitu universytetu mytnoi spravy ta finansiv [Marketing statistical analysis of the website of the University of Customs and Finance]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii — Marketing and digital technologies*, vol. 7, no. 2, pp. 105–118. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/305> [in Ukrainian].
4. Dronova T. S., Khurdei V. D., Karasova S. (2023). Instrumenty Digital-marketynhu v prosuvanni pidpriemstva v seredovyschi Internet [Digital marketing tools for promoting an enterprise on the Internet]. *Marketynhovi internet-tekhnologii u sferi posluh. Komertsializatsiia innovatsii v umovakh industrii 4.0 — Marketing Internet technologies in the field of services. Commercialization of innovations in the context of industry 4.0: monohrafiia*. Za red. k.e.n., dots. Saher L.Iu., k.e.n., dots. Syhydy L.O. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. pp. 159–168.
5. Lialuk A., Sak T. (2022). Formuvannia omnikalnykh marketynhovykh stratehii v rozdribni torhivli [Formation of omnichannel marketing strategies in retail]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. Section V. Entrepreneurship, trade and exchange activities*, 2. pp. 99–107 [in Ukrainian].
6. Proskurnina N. V. (2020). Marketynhovi zbutovi stratehii pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Marketing and sales strategies of retailers in the digital economy]. *Bulletin of KhNAU named after V. V. Dokuchaev. Series "Economic Sciences"*, Vol. 1, № 4. pp. 99–113 [in Ukrainian].
7. Savytska N., Polevych K., Mykhailova V., Dekadina V. (2018). Kontent-marketynh: stratehiia i taktyka [Content marketing: strategy and tactics]. *Marketing in Ukraine*, no. 6. pp. 45–51 [in Ukrainian].
8. Notino. Available at: <https://www.notino.ua/pro-nas/> [in Ukrainian].
9. Saidova H. O., Radchenko H. A. (2019). Kontent-marketynh yak diieva skladova prosuvannia biznesu [Content marketing as an effective component of business promotion]. *Problems of a Systematic Approach to Economics*, no. 2(70). pp. 144–149 [in Ukrainian].
10. Fedorova Kh. Perevahy omnikanalnosti v riteili: yak prodavaty ta komunikuvaty dlia maksymalnoho prybutku [Benefits of omnichannel in retail: how to sell and communicate for maximum profit]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/perevagi-omnikanalnosti-v-ritejli-yak-prodavati-ta-komunikuvati-dlya-maksimalnogo-pributku> [in Ukrainian].

УДК 005.934:338.436 (477)

Воробйов Олег Михайлович

*доктор технічних наук, професор,
професор кафедри тилового забезпечення,
Заслужений діяч науки і техніки України
Національний університет оборони України*

Vorobiov Oleh

*Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Rear Support Department,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine
The National Defence University of Ukraine
ORCID: 0000-0001-5362-1976*

Генчевська Вікторія Олегівна

*магістр
Університет економіки та права «КРОК»*

Henchevska Viktoriia

*Master
University KROK*

ORCID: 0000-0002-6305-8782

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10434

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОФІРМ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ

CONCEPTUAL FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE MANAGEMENT PROCESS OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL FIRMS IN THE CONDITIONS OF RUSSIA'S LARGE-SCALE AGGRESSION

Анотація. Вступ. Одним із пріоритетних шляхів удосконалення науково-методичного підходу щодо управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агроформувань в сучасних умовах російсько-української війни є досягнення агропромисловим комплексом рівня стійкого розвитку та його ефективного функціонування. Слід зазначити, що до агроформувань входить широкий спектр підприємств, а саме фермерські господарства (малі, сімейні, середні тощо), сільськогосподарські підприємства (агрофірми, агрохолдинги), а також селянські об'єднання. На жаль, рамки статті не дозволяють дослідити особливості функціонування усіх груп агроформувань. Тому ми пропонуємо зупинитись на такому виді агропідприємств як агрофірми, оскільки, на нашу думку, в умовах широкомасштабної агресії Росії на Україну значно підвищується роль агрофірм щодо забезпечення продовольчих потреб населення, Збройних Сил України, задоволення потреб в імпорті сільськогосподарської продукції та інших потреб, що стосуються продовольчої безпеки країни в цілому. Окрім того, цей вибір обґрунтовується ще й тим, що інші види агропідприємств, наприклад як фермерські, у нашій країні не відіграють такого великого значення порівняно з іншими країнами ЄС (Польща, Франція, Угорщина, Німеччина та інші).

В умовах російсько-української війни значно підвищується роль безперервного та ефективного управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм безпосередньо в цих умовах, оскільки успішне функціонування агрофірм неможливе без прийняття ефективних, швидких та якісних управлінських рішень, що також стає все більш актуальним під час ведення російсько-української війни та обґрунтовує актуальність даної статті.

Тому, на наш погляд, у воєнний стан забезпечення вітчизняних агрофірм прийняттям більш швидких, гнучких та ефективних управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки є актуальним науковим

завданням і потребує невідкладного вирішення, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо уявити агрофірму, яка функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать її конкурентоспроможність та можливість її подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці провідних вітчизняних вчених, присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: методи аналізу та синтезу, метод системного підходу, методи експертного оцінювання та групування, графічний та абстрактно-логічний методи.

Результати. У науковій статті обґрунтовані концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії та обґрунтована їх наукова новизна. Для вирішення цього завдання визначені критерії оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень, проаналізовані наслідки несприятливого впливу факторів, що пов'язані з веденням російсько-української війни на управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм і визначені механізми цих несприятливих впливів. Розроблені етапи прийняття управлінських рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

Перспективи. Напрямами подальших досліджень можуть бути формування стратегії управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; розроблення науково-методичного інструментарію для оцінювання управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; побудова моделі удосконалення процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм та алгоритму її імплементації.

Ключові слова: методика, агрофірма, управлінське рішення, економічна безпека, забезпечення економічної безпеки, російсько-українська війна.

Summary. Introduction. One of the priority ways to improve the scientific and methodological approach to managing the economic security of domestic agricultural formations in the conditions of the modern Russian-Ukrainian war is to achieve the level of sustainable development and its effective functioning by the agro-industrial complex. It should be noted that agricultural formations include a wide range of enterprises, namely farms (small, family, medium, etc.), agricultural enterprises (agribusinesses, agricultural holdings), as well as peasant associations. Unfortunately, the framework of the article does not allow to investigate the peculiarities of the functioning of all groups of agricultural formations. Therefore, we propose to focus on this type of agricultural enterprises as agrofirms, since, in our opinion, in the conditions of large-scale Russian aggression against Ukraine, the role of agrofirms in ensuring the food needs of the population, the Armed Forces of Ukraine, meeting the needs for the import of agricultural products and other needs related to food security of the country as a whole. In addition, this choice is also justified by the fact that other types of agricultural enterprises, such as farming, do not play such a large role in our country compared to other EU countries (Poland, France, Hungary, Germany and others).

In the conditions of the Russian-Ukrainian war, the role of continuous and effective management of ensuring the economic security of agro-firms increases significantly in these conditions, since the successful functioning of agro-firms is impossible without making effective, quick and high-quality management decisions, which also becomes more and more relevant during the conduct of the Russian-Ukrainian war and substantiates the relevance of this article.

Therefore, in our opinion, in the state of war, the provision of domestic agricultural firms by making faster, more flexible and effective management decisions in the management process of ensuring economic security is an urgent scientific task and requires an urgent solution, since in modern business conditions it is impossible to imagine an agricultural firm that functions without management decisions. Its competitiveness and the possibility of its further development depend on their efficiency, therefore the issue of improving the process of development and management decision-making is one of the priority areas of research in modern science and practice.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the conceptual features of managerial decision-making in the process of managing the economic security of agricultural firms based on the analysis of the implementation of this process in the conditions of large-scale Russian aggression.

Materials and methods. The research materials are the scientific works of leading domestic scientists, devoted to solving the problems of conceptual features of management decision-making in the process of managing the provision of economic security in modern conditions, primarily in the process of functioning of agricultural firms.

The following scientific methods were used during the research: methods of analysis and synthesis, method of system approach, methods of expert evaluation and grouping, graphical and abstract-logical methods.

Results. The scientific article substantiates the conceptual features of managerial decision-making in the process of managing the economic security of agro-firms based on the analysis of the implementation of this process in the conditions of large-scale Russian aggression and substantiates their scientific novelty. To solve this task, the criteria for evaluating the effectiveness

of management decision-making are defined, the consequences of the adverse impact of factors related to the conduct of the Russian-Ukrainian war on the management of the economic security of domestic agricultural firms are analyzed, and the mechanisms of these adverse impacts are determined. The stages of management decision-making in the context of ensuring the sustainable functioning of agro-firms in the conditions of the Russian-Ukrainian war are developed.

Discussion. Directions for further research can be the formation of a management strategy for ensuring the economic security of agro-firms; development of a scientific and methodological toolkit for evaluating the management of ensuring the economic security of agro-firms; construction of a model for improving the management process of ensuring the economic security of agricultural firms and an algorithm for its implementation.

Key words: method, agricultural firm, management decision, economic security, ensuring economic security, Russian-Ukrainian war.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних шляхів удосконалення науково-методичного підходу щодо управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агроформувань в сучасних умовах російсько-української війни є досягнення агропромисловим комплексом рівня стійкого розвитку та його ефективного функціонування. Слід зазначити, що до агроформувань входить широкий спектр підприємств, а саме фермерські господарства (малі, сімейні, середні тощо), сільськогосподарські підприємства (агрофірми, агрохолдинги), а також селянські об'єднання. На жаль, рамки статті не дозволяють дослідити особливості функціонування усіх груп агроформувань. Тому ми пропонуємо зупинитись на такому виді агропідприємств як агрофірми, оскільки, на нашу думку, в умовах широкомасштабної агресії Росії на Україну значно підвищується роль агрофірм щодо забезпечення продовольчих потреб населення, Збройних Сил України, задоволення потреб в імпорті сільськогосподарської продукції та інших потреб, що стосуються продовольчої безпеки країни в цілому. Окрім того, цей вибір обґрунтовується ще й тим, що інші види агропідприємств, наприклад як фермерські, у нашій країні не відіграють такого великого значення порівняно з іншими країнами ЄС (Польща, Франція, Угорщина, Німеччина та інші).

В умовах російсько-української війни значно підвищується роль безперервного та ефективного управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм безпосередньо в цих умовах, оскільки успішне функціонування агрофірм неможливе без прийняття ефективних, швидких та якісних управлінських рішень, що також стає все більш актуальним під час ведення російсько-української війни та обґрунтовує актуальність даної статті.

Тому, на наш погляд, у воєнний стан забезпечення вітчизняних агрофірм прийняттям більш швидких, гнучких та ефективних управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки є актуальним науковим завданням і потребує невідкладного вирішення, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо уявити агрофірму, яка функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать її конкурентоспроможність та можливість її подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення

і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для усвідомлення сучасних альтернатив розв'язання цього наукового завдання розглянемо наукові праці провідних вчених, які присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм. У роботах науковців Петруні Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. [1], Кисельова О.О. [2], Сумця О.М., Івашка В. [3] розкрито сутність управлінських рішень; процес прийняття та розробки управлінських рішень; фактори, які впливають на цей процес; методи, які для цього використовуються; ризики, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень і можливості їх мінімізації. Проте у зв'язку з початком російсько-української війни, виділення і опис конкретних нових трендів в прийнятті рішень менеджерами потребує подальшого вивчення і постійного оновлення теоретичної бази та практичних кейсів.

Також проблематика досліджень механізму і особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм висвітлена у роботах провідних науковців, таких як Ярославський А.О. [4], Костенко О.М. [5], Ковтун В.А. [6]. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень, однак у їх роботах недостатньо уваги приділено визначенню недоліків підходів до прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм та подальших перспектив їх розвитку в сучасних умовах. Окрім того, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах російсько-української війни та зростанням кількості наукових праць у даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. Незважаючи на безліч наукових робіт, які торкаються даної проблематики, виявлені напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення.

Також у приведених дослідженнях стосовно прийняття управлінських рішень не в повній мірі враховуються особливості та специфіка агрофірм. Окрім того, природним є те, що існуючі наукові

підходи до прийняття рішень не могли в повному об'ємі врахувати вплив несприятливих факторів, які пов'язані з широкомасштабною агресією Росії. Тому зменшення та нейтралізація несприятливих впливів на процес прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм має першочергове значення в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці провідних вітчизняних вчених, присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: методи аналізу та синтезу, метод системного підходу, методи експертного оцінювання та групування, графічний та абстрактно-логічний методи.

Виклад основного матеріалу. За розрахунками, які базуються на методології швидкої оцінки пошкоджень від Світового банку і ФАО (Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН) [7] до початку повномасштабної російсько-української війни сільське господарство України було одним із лідерів світового виробництва деяких видів продовольства. Обсяг торгівлі становив в еквіваленті 6% калорій світового споживання. Україна вважалась лідируючою державою в міжнародній торгівлі олією соняшниковою, ріпаком, ячменем тощо. Торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами приносила Україні щорічно близько 22 млрд. дол. США та становила 41% у структурі усього експорту. Загалом у 2021 році 40% від загального експорту України становила саме агропродукція [7, 8].

Проте унаслідок повномасштабної війни путінської Росії проти України, економіка нашої держави зазнала значних втрат. Понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, приблизно 6 мільйонів залишили країну. За прогнозами Світового банку і ФАО [7, 8], українська економіка скоротиться на 45%, а десяткам мільйонів людей по всьому світу загрожує недоїдання через перебої з експортом зерна з України та пошкодженнями, від яких потерпає український агросектор. Сума прямих втрат, завданих Росією агропромисловому комплексу та земельним ресурсам зросла на \$2,1 млрд. Наразі оцінка збитків цієї сфери складає \$8,7 млрд. Станом на лютий 2023 року загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення Росії, збільшилася ще на \$6 млрд. і складає \$143,8 млрд. За розміром збитків сфера

АПК знаходиться на 5-му місці. На другому місці за сумою завданих збитків — сфера інфраструктури. За підсумками року повномасштабної війни збитки цієї сфери оцінюються у \$36,2 млрд. Протягом цього часу через війну було зруйновано або пошкоджено понад 25 тис. кілометрів доріг державного та місцевого значення та 344 мости та мостові переходи, які насамперед значно вплинули на збої в логістиці [7, 8].

Вторгнення російськими окупантами спричинило руйнування складних процесів й логістичних ланцюгів, які систематично налагоджувались аграріями протягом багатьох років. Попри отримання величезних збитків, масштабне замінування посівних полів, неможливість отримання доступу до багатьох аграрних територій, блокування морських портів, знищення техніки й складів, український агробізнес продовжує налагоджувати логістичну сферу, співпрацює з міжнародним ринком та розширює свої виробництва на заході країни.

Зрозуміло, що в цих складних умовах, процес функціонування агрофірм потребує від менеджменту прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. Розглянемо їх більш детально.

Прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм являє собою процес свідомого вибору з переліку альтернатив певного варіанту дій, які найшвидше сприяють досягненню в майбутньому бажаного стану агрофірми [9].

На думку автора, процес прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм має обов'язкові основні складові:

- проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення;
- цілі, яких потрібно досягти;
- набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив.

Метою управлінського рішення у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в будь-якій сфері діяльності, насамперед в агросфері, є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління з ціллю досягнення мети організації чи установи. Саме через те, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації чи установи їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу [9].

Саме такий підхід до загальних управлінських рішень висвітлено у роботі таких науковців як Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. [9]. Автори зазначають, що управлінські рішення повинні бути:

- 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

- 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;
- 3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;
- 4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;
- 5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання [9].

Розглядаючи прийняття рішень як процес, на нашу думку, слід виділити основні етапи даного процесу:

- наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо нагальної проблеми;
- виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;
- прийняття управлінського рішення (узагальнення альтернативи);
- реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів;
- контроль за виконанням рішення, що дозволяє виявити відхилення та встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами.

Отже, прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм є складним і важливим процесом, від якого залежить ефективність діяльності агрофірм в цілому.

Якщо розглядати більш детально управлінські рішення як цілий процес, то розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень має такий загальний вид [10]:

- постановка управлінського завдання, мети, що визначає необхідність прийняття управлінського рішення у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм;
- встановлення критеріїв ефективності підготовки та реалізації управлінського рішення;
- проведення обґрунтованого аналізу можливих альтернативних рішень;
- вибір оптимального управлінського рішення з проаналізованих альтернативних;
- вибір виконавців та контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення;
- контроль доведення інформації до виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення;

- проведення поточного контролю над реалізацією управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами;
- оцінка результативності впровадження управлінського рішення, аналіз ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо такі мали місце), умовний аналіз та оцінка реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення.

Ефективність підготовки та прийняття управлінських рішень напряму залежить від правильної інтерпретації проблематичної ситуації, що виникла та вимагає вирішення. Для цього нами пропонується здійснити такі етапи вирішення проблемної ситуації у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм:

1. Провести детальний аналіз проблеми. Цей етап включає збір усієї необхідної інформації (наявної та прихованої за необхідності) для визначення важливості вирішення проблемної ситуації, причин її виникнення та наслідків невирішення.

2. Постановка мети вирішення проблемної ситуації та визначення критеріїв досягнення намічених результатів. Цей етап включає вибір показників оцінки результативності вирішення проблемної ситуації та способів їх розрахунку.

3. Накопичення інформації. Цей етап передбачає збір даних, на основі чого відбувається «мозковий штурм» із вирішення проблемної ситуації, аналіз альтернативних рішень за максимальною корисністю їх здійснення у вирішенні проблемної ситуації.

4. Прийняття рішення. На цьому етапі відбувається вибір найкращих рішень із сукупності можливих, визначених на попередньому етапі вирішення проблемної ситуації.

5. Реалізація впровадження прийнятих рішень. На цьому етапі за встановленим планом відбувається реалізація намічених управлінських дій, які залежно від умов вирішення проблемної ситуації, що мають динамічний характер, мають пристосувальну функцію до обставин.

6. Розгляд досягнутих результатів, оцінка ефективності. Аналітичний етап, за результатами якого формуються висновки на майбутню перспективу в разі виникнення аналогічних проблемних ситуацій.

Найбільш доцільний, на думку автора, алгоритм прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм приведений у роботах Груб'як С. В. та Большакової Є. Л. Так у роботі такого автора як Груб'як С. В. [11] запропонована традиційна схема процесу розроблення та реалізації управлінських рішень.

Однак, на наш погляд, застосування традиційної схеми у сучасних умовах ускладнюється через проблеми, що виникають під час реалізації блоку, який пов'язаний зі збором інформації та виявленням об-

межень через збільшення негативного впливу факторів бойових дій, що носять випадковий і складно прогнозований характер, які в свою чергу ускладнюють функціонування наступного блоку, що пов'язаний зі швидким розробленням альтернативних варіантів рішень і вибором оптимального варіанту.

Окрім того, у результаті цього виникають труднощі загалом з реалізацією традиційного підходу до розроблення та реалізації управлінських рішень через труднощі з заходами щодо організації виконання прийнятого рішення та контролю їх виконання, знову ж таки через причини, що пов'язані з агресією Росії. Тобто мова йде про забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах російсько-української війни.

У роботі автора Большакової Є. Л. [12] представлено алгоритм, де висвітлені етапи формування механізму прийняття рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств в умовах ризикової стійкості. Недоліком застосованого алгоритму прийняття рішень є те, що мова йде про перспективний розвиток підприємства, а не безпосередньо про його функціонування. Окрім того, ступінь тих ризиків, що пов'язані з конкурентним середовищем, несприятливим соціально-економічним становищем та іншими проблемними ситуаціями, які характерні для мирного часу, не йдуть ні в які порівняння з тими викликами й загрозами для функціонування агрофірм, які виникають у воєнний час.

Тому на основі праць попередників, розроблений механізм прийняття управлінських рішень на

агрофірмах як багатокомпонентний управлінський процес, який реалізується поетапно у формі поетапних дій, а саме на рис. 1 приведені етапи прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

Отже, процес розроблення та реалізації управлінського рішення постає у вигляді проходження послідовних таких етапів:

Виникнення або прогнозування та попереднє формулювання проблеми. На цьому етапі суб'єкт управління отримує інформацію про невідповідність протікання процесів на підприємстві або поза його межами, які пов'язані як з фінансово-господарською діяльністю, так і впливом несприятливих факторів російсько-української війни, але які так чи інакше впливають на діяльність підприємства (виникнення проблеми). Далі відбувається аналіз цих процесів і здійснюється попереднє формулювання самої проблеми. Таким чином, основна проблематика полягає в особливостях прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм з урахуванням впливу деструктивних чинників, які пов'язані з російсько-українською війною. Причому основний акцент ставиться на забезпечення стабільного й стійкого функціонування агрофірм у складних умовах. Рішення розробляється не тільки для прогнозованих ситуацій, але в першу чергу для випадкових ситуацій, які пов'язані з впливом факторів збройної агресії і які практично неможливо передбачити, тобто мова йде про можливість

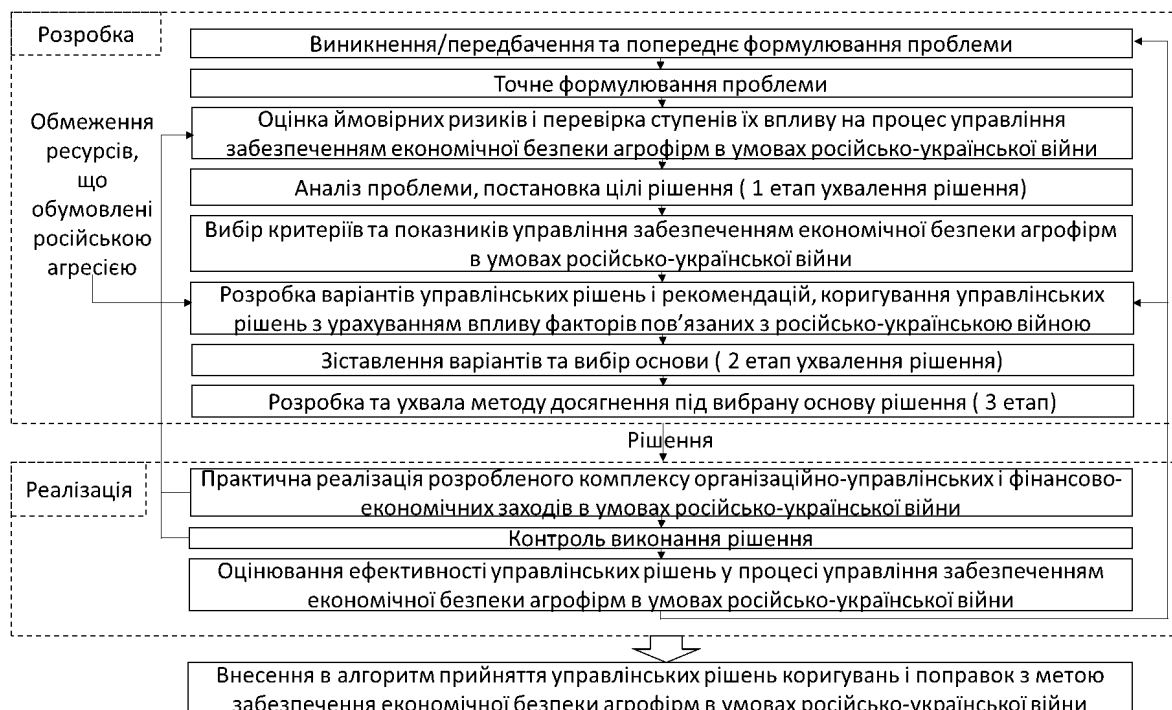


Рис. 1. Етапи прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни

Джерело: авторська розробка

прийняття рішення в умовах невизначеності, що дуже ускладнює процес прийняття цих рішень.

Точне формулювання проблеми. При реалізації цього етапу особливу увагу слід звернути на можливість прийняття якомога більшої кількості альтернативних рішень через велику ймовірність втручання у процес функціонування агрофірми несприятливих факторів російсько-української війни.

У точно сформульованій проблемі має бути чітко відбито:

- мета, обмеження (як кількісні, так і якісні) при виборі альтернатив вирішення проблеми;
- повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалась, у тому числі мають бути визначені: фактори, що впливають на прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; причини небажаних явищ; засоби вирішення проблеми (реально існуючі); мови вирішення проблеми (визначеність, ризик, ресурсне забезпечення) та ін.;
- значущість розв'язуваної проблеми для діяльності агрофірми й окремих її структурних підрозділів;
- терміни вирішення проблеми.

Оцінка ймовірних ризиків і перевірка ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. У ході прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкого функціонування агрофірм введено в алгоритм реалізації рішення блок, який пов'язаний з оцінкою ризиків і перевіркою ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

До основних ризиків, що негативно впливають на діяльність агробізнесу в умовах російсько-української війни слід віднести:

- припинення діяльності агрофірм на окупованих територіях і в зоні бойових дій, більшість із яких не змогли здійснити свою релокацію;
- руйнування внаслідок бойових дій складів і виробничих засобів агрофірм;
- відсутність механізму компенсації збитків, який би забезпечив конкретній потраждавшій агрофірмі реальну можливість для відновлення втрачених потужностей;
- зменшення попиту на окремі категорії продукції;
- зменшення пропозиції на окремі категорії продукції, які виробляли в окупованих територіях або в зоні бойових дій, що спричиняє дефіцит та підвищення цін;
- збільшення внаслідок блокування агресором морських транспортних коридорів розміру і тривалості логістичних витрат;
- міграція фахівців до країн Західної Європи, Канади, США тощо;
- мобілізація кваліфікованих спеціалістів;
- дефіцит палива на АЗС унаслідок знищення об'єктів інфраструктури, зміни постачальників;

- постійні зміни законодавства, суперечності між актами вищої юридичної сили, наприклад між Конституцією України та законами України, між постановами Кабінету Міністрів України та актами центральних органів виконавчої влади;
- відсутність прозорого механізму державного регулювання ціноутворення на продукцію першої необхідності та паливо, контролю цін тощо;
- рейдерство;
- енергетичний дефіцит та ін.

Аналіз проблеми, постановка цілі рішення. На даному етапі проходить аналіз проблеми, аналізуються також можливі напрямки вирішення даної проблеми. Постановка цілі рішення відсікає напрями розробки рішення, які не є ключовими у вирішенні проблеми.

Для об'єктивного оцінювання ефективності процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм слід звернути на ті чинники, що пов'язані саме з російсько-українською війною (невчасне постачання сировини, добрив; відсутність технічного обладнання; переривання зв'язку між споживачами; фінансові труднощі, що пов'язані з порушенням банківської системи тощо). Тому вирішення проблеми може бути за рахунок: покращення якості продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності, комунікаційної політики, розширення асортименту, зміни постачальників, сировини, матеріалів та інше, і особливо, що важливо в умовах російсько-української війни, зменшення до мінімуму часу на прийняття управлінських рішень, які б відповідали тим кризовим ситуаціям війни, які виникають у процесі функціонування агрофірм. Коли суб'єкт управління проаналізував проблему, він може чітко усвідомити ті чинники, які спричинили виникнення даної проблеми. Від цього етапу залежить напрям, в якому буде розроблятися рішення. Цей етап є фундаментом вироблення раціонального управлінського рішення.

Вибір критеріїв та показників управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. На цьому етапі мають бути визначені критерії ефективності управлінського рішення, необхідні для зіставлення різних варіантів рішень і вибору найкращого із них, а також оцінки ступеня досягнення поставленої мети. Вибрані критерії ранжуються за ступенем важливості для вирішення поставленої проблеми. Можливими критеріями оцінки варіантів управлінських рішень є: ефективність реалізації; простота, результативність та реальність досягнення поставленої мети; ступінь урахування всієї виробничої ситуації; мінімізація потреби в ресурсах або повнота їх використання; виконання завдань у визначені строки (мінімізація строків виконання робіт); економічність виконання; максимізація обсягу та покращення якості продукції; підвищення продуктивності праці; окупність фондів; рентабельність; поліпшення використан-

ня матеріально-технічної бази; поліпшення умов охорони та безпеки праці та ін. Під час вибору та обґрунтування критеріїв ефективності функціонування агрофірм, на думку автора, доцільно ввести коефіцієнти, які під час проведення розрахунків врахували б ступінь того негативного впливу і тих загроз, що можуть виникнути в умовах воєнного стану. Це дасть можливість більш об'єктивно та адекватно оцінити ефективність функціонування агрофірм в цих умовах.

Розробка варіантів управлінських рішень і рекомендацій, коригування управлінських рішень з урахуванням впливу факторів пов'язаних з російсько-українською війною. На цьому етапі відбувається розробка можливих варіантів основи управлінського рішення. Тобто визначаються можливості та способи агрофірми відреагувати на ті фактори, що викликали дану проблему у напрямку, який був визначений постановкою цілі. Варто зазначити, що при розробці варіантів реагування на визначену проблему потрібно враховувати, ще й ресурси та можливості, які є в агрофірмі, або які може використати агрофірма, залучивши зовні. При розробці основи рішення, є обов'язковим обґрунтування досяжності мети управлінського рішення.

Зіставлення варіантів та вибір основи рішення. На даному етапі відбувається співставлення розроблених варіантів з критеріями оцінки ефективності рішення. Тобто обирається той варіант, який допоможе максимально ефективно вирішити завдання. Це другий етап ухвалення рішення. На цьому етапі досить доцільно було би провести моделювання процесу функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни. Моделювання може бути комп'ютерним за допомогою математичних моделей та ін. Головне, щоб вони враховували вплив основних чинників, які найбільш негативно впливають на функціонування агрофірм в умовах воєнного стану.

Розробка та ухвалення методу виконання залежно від обраної основи рішення. Визначившись із основою рішення та забезпечення його виконання визначають безпосередньо сам метод виконання, який може містити наступні складові: форма доведення до виконавців, встановлення термінів виконання рішення або окремих його складових; складання плану виконання рішення (підпорядкування, необхідний обсяг інформації та ресурси); встановлення контролю (відповідальність, послідовність, терміни). Визначення відповідальності за виконання рішення; визначення ресурсів, які необхідно залучити зі сторони та умови їх залучення. У нашій моделі даний етап включений в розробку та ухвалу методу виконання рішення, який є і завершенням прийняття рішення. Після даного етапу ми маємо управлінське рішення, яке буде доведено до виконавців та якими і буде здійснюватися реалізація даного рішення.

Тому в нашому алгоритмі запропонований наступний етап, що несе в собі практичну реалізацію розробленого комплексу організаційно-управлінських і фінансово-економічних заходів в умовах російсько-української війни. При реалізації управлінського рішення виникає необхідність у запровадженні посиленого контролю над виконанням даного рішення, що і є наступним етапом в нашому алгоритмі.

Контроль виконання рішення. Контроль — це спостереження, нагляд з метою перевірки стану виконання рішення. Він здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення або попередити про можливість несвочасного виконання рішення. На цьому етапі здійснюється оперативний контроль реалізації прийнятого рішення, усуваються відхилення від результатів реалізації і вносяться в разі потреби необхідні корективи. Кінцевим результатом на даному етапі є виконання рішення — досягнення мети у встановлений термін і у межах наявних ресурсів. Іноді у ході виконання рішення виникає необхідність його коригування. Коригування передбачає перехід до будь-якого попереднього етапу процесу розробки та реалізації управлінських рішень. Причинами цього можуть бути: погана організація виконання рішення; різкі зміни ситуації у зовнішньому середовищі; неякісна розробка самого рішення та ін. Слід зазначити, що в умовах російсько-української війни проведення заходів контролю виконання рішень досить проблематичне. Тому необхідно продумати варіанти контролю з урахуванням вогневого впливу противника та інших заходів перешкоджання діяльності агрофірм з боку ворога.

Окрім цього, виникає необхідність у застосуванні наступного етапу, що включає в себе оцінювання ефективності управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

Узагальнюючи усі вищезазначені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни, на їх підставі нами запропонований заключний етап, який несе в собі завдання внесення в алгоритм прийняття управлінських рішень коригувань і поправок з метою забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. Це дозволить розробити рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни, більш достовірно прогнозувати всі ризики та фактори, що впливають на цей процес, чисельно порахувати вплив несприятливих чинників за рахунок введення відповідних коефіцієнтів при розрахунках ефективності функціонування підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином у статті обґрунтовані концептуальні особливості прийняття управлінських

рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широко-масштабної агресії Росії.

Розроблені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. На відміну від існуючих алгоритмів попередників щодо послідовності прийняття управлінських рішень в приведеному алгоритмі реалізації враховується вплив на цей процес негативних факторів, що пов'язані з умовами російсько-української війни та визначають їх наукову новизну. Це досягається за рахунок введення в етапи прийняття рішень блоків, що пов'язані з оцінкою ймовірних ризиків і перевіркою ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної

безпеки агрофірм та вибором критеріїв ефективності з метою оцінки рівня стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни. Окрім того, запропонований блок щодо розробки варіантів управлінських рішень і рекомендацій, коригування управлінських рішень з урахуванням впливу факторів пов'язаних з російсько-українською війною та оцінка ефективності їх реалізації.

Все вище зазначене дозволить реалізувати останній практичний блок, що полягає у внесенні в механізм управлінських рішень коригувань і поправок з метою забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. У перспективі подальших досліджень пропонується удосконалити науково-методичний інструментарій для оцінювання управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

Література

1. Петруня Ю.С., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 4-те вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Кисельов О.О. Прийняття управлінських рішень : підручник : КНОРУС, 2020. 170 с.
3. Сумець О.М., Івашко В. Удосконалення процесу контролю управлінських рішень. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю.* (м. Харків, 1 листопада 2019 р.). Національний фармацевтичний ун-т. Харків, 2019. С. 146–148.
4. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис ... д-ра філософії: 051. Вінниця, 2020. 228 с.
5. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал.* URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення: 01.10.2023).
6. Ковтун В.А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107–110.
7. Огляд збитків та втрат в АПК. *Київська школа економіки.* URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 01.10.2023).
8. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості: тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу».* (м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р.). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 8–10. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).
9. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовича О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. doi: 10.32702/2307-2156-2020.3.39; URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 06.11.2023).
10. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 19. С. 146–150.
11. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 201–204.
12. Большакова Є.Л. Менеджмент стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України : дис ... д-ра філософії: 073. Полтава, 2020. 262 с.

References

1. Petrunya Yu. E., Litovchenko B. V., Pasichnyk T. O. (2020). Making managerial decisions: a study guide. 4th publishing house. Dnipro: University of Customs and Finance. 276 p. [in Ukrainian].
2. Kiselyov O. O. (2020). Making managerial decisions: textbook: KNORUS. 170 p. [in Ukrainian].
3. Sumets O. M., Ivashko V. (2019). Improvement of the control process of managerial decisions. *Professional management in modern conditions of market development: materials of the reports of VIII scientific-practical. conf. with international participation.* (Kharkiv, November 1, 2019). National Pharmaceutical University Kharkiv. P. 146–148 [in Ukrainian].
4. Yaroslavskyi A. O. (2020). Formation of the mechanism of management of economic security of enterprises: dissertation ... doctor of philosophy: 051. Vinnytsia. 228 p. [in Ukrainian].

5. Kostenko O.M. Justification of management decisions taking into account the quality of the information and analytical management system. *Accounting and finance of agriculture: an educational portal*. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> [in Ukrainian].
6. Kovtun V.A. (2019). Implementation of automated logistics solutions in the activities of agricultural enterprises. *VUNPIK "Logistics of the future: effective solutions for trade"*. Kyiv, KNUTE. pp. 107–110 [in Ukrainian].
7. Review of damages and losses in agriculture. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> [in Ukrainian].
8. Kostyrko A., Lytvynova D. Adaptation of the agricultural sector of the economy of Ukraine during the war and world food security. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> [in Ukrainian].
9. Bryushkova N.O., Nikoliuk O.V., Udovitsa O.F. (2020). Peculiarities of making managerial decisions in public administration. *Public administration: improvement and development*. № 3. doi: 10.32702/2307-2156-2020.3.39; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605> [in Ukrainian].
10. Zhovkovska T.T. (2018). Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. № 19. P. 146–150 [in Ukrainian].
11. Hrubyak S.V. (2017). Modern aspects of developing and making managerial decisions. *Economy and Society*. № 11. P. 201–204 [in Ukrainian].
12. Bolshakova E.L. (2020). Management of sustainable development of enterprises in the agri-food sector of Ukraine. *PhD's dissertation*. Poltava. 262 p. [in Ukrainian].

УДК: 330.3:658.5

Кравченко Марина Олегівна

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету менеджменту та маркетингу
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Kravchenko Maryna

*Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Management and Marketing
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

ORCID: 0000-0001-5405-0159

Вовк Олексій Анатолійович

*аспірант кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Vovk Oleksii

*Postgraduate Student of the Department of Management of Enterprises
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

ORCID: 0000-0002-0214-9856

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10436

КЛАСТЕРНИЙ РОЗВИТОК ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-ІНІЦІАТИВ У КОРПОРАТИВНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

LUSTER DEVELOPMENT AS A MECHANISM FOR THE FORMATION OF NEW BUSINESS INITIATIVES IN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Анотація. Вступ. Поглиблення глобалізаційних процесів, динамічні зміни в світовій економіці та необхідність адаптації бізнесу до нових викликів ринку актуалізують питання вивчення особливостей кластерного розвитку на засадах корпоративного підприємництва. Кластерний розвиток як основа для формування нових бізнес-ініціатив у корпоративному підприємстві створює основу для синергії між промисловими підприємствами, науковими установами та державними інституціями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, впровадженню інновацій у технологіях й управлінні та підвищенню загальної продуктивності.

Важко переоцінити важливість теми дослідження, оскільки кластери, як система, створюють можливості для промислових підприємств не тільки існувати в умовах економічної нестабільності, розвитку цифрових технологій та посилення міжнародної конкуренції, але й пристосовуватись до цих викликів, підвищуючи конкурентоспроможність промисловості та забезпечуючи її сталий розвиток.

Мета. Обґрунтування необхідності стимулювати кластерний розвиток машинобудівних підприємств для формування нових бізнес-ініціатив у корпоративному підприємстві в умовах глобальних викликів та економічної невизначеності зовнішнього середовища функціонування складає основну мету проведеного дослідження.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи, як методи аналізу, формалізації й синтезу для теоретичних узагальнень щодо розуміння корпоративного підприємництва та формування алгоритму корпоративного підприємництва в системі кластерного розвитку та метод логічного узагальнення результатів у контексті формулювання висновків до роботи. Теоретичним підґрунтям стали роботи вітчизняних та іноземних науковців.

Результати. В результаті проведеного дослідження було розкрито особливості алгоритму формування корпоративного підприємництва між машинобудівними підприємствами в системі кластерного розвитку. Запропоновано модель кластерного розвитку машинобудівних підприємств яка сприятиме формуванню нових бізнес ініціатив у корпоративному підприємстві.

Перспективи. В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях формування організаційно-економічного механізму забезпечення кластерного розвитку корпоративного підприємництва для обґрунтування

реалізації необхідних управлінських дій, що будуть спрямовані на якісну організацію взаємодії між суб'єктами кластеру з метою досягнення стабільного економічного розвитку в умовах глобальних викликів з урахуванням передумов, принципів розвитку та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ключові слова: кластер, кластерний розвиток, управління, корпоративне підприємництво, інновації, підприємницька діяльність.

Summary. Introduction. Deepening globalization processes, dynamic changes in the global economy, and the need for business to adapt to new market challenges make it important to study the peculiarities of cluster development based on corporate entrepreneurship. Cluster development as a basis for the formation of new business initiatives in corporate entrepreneurship creates a basis for synergy between industrial enterprises, research institutions and government institutions, which contributes to increased competitiveness, resource optimization, innovation in technology and management, and overall productivity.

Purpose. The main purpose of the study is to substantiate the need to stimulate the cluster development of machine-building enterprises in order to form new business initiatives in corporate entrepreneurship in the context of global challenges and economic uncertainty of the external environment.

It is difficult to overestimate the importance of the research topic, since clusters as a system create opportunities for industrial enterprises not only to exist in the face of economic instability, the development of digital technologies and increased international competition, but also to adapt to these challenges, increasing the competitiveness of industry and ensuring its sustainable development.

Materials and methods. To achieve this goal, the following methods were used: methods of analysis, formalization and synthesis for theoretical generalizations on understanding corporate entrepreneurship and forming an algorithm for corporate entrepreneurship in the cluster development system, and the method of logical generalization of results in the context of formulating conclusions to the paper. The theoretical basis is the work of domestic and foreign scholars.

Results. As a result of the study, the features of the algorithm for the formation of corporate entrepreneurship between machine-building enterprises in the system of cluster development have been revealed. A model of cluster development of machine-building enterprises has been proposed that will facilitate the formation of new business initiatives in corporate entrepreneurship.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the peculiarities of forming an organizational and economic mechanism for ensuring the cluster development of corporate entrepreneurship to substantiate the implementation of the necessary management actions aimed at the quality organization of interaction between cluster entities in order to achieve sustainable economic development in the face of global challenges, taking into account the prerequisites, principles of development and factors of the internal and external environment.

Key words: cluster, cluster development, management, corporate entrepreneurship, innovation, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Машинобудівна галузь України відіграє визначальну роль у повоєнній відбудові країни, оскільки є забезпечувальним напрямком високотехнологічної промисловості, що впливає на загальну продуктивність праці, підвищення конкурентоспроможності та підтримку інших галузей промисловості. Незважаючи на зовнішні загрози, викликані наслідками тривалої пандемії та повномасштабним вторгненням, машинобудівна промисловість стала одним з найбільших рушіїв розвитку та стабілізації економіки країни за останні роки.

Детальний аналіз тенденцій розвитку машинобудівних підприємств дає змогу зробити висновки про наявність проблем, пов'язаних з використанням застарілої матеріально-технічної бази, недостатнім рівнем платоспроможності вітчизняних замовників, неефективної державної політики, низьким рівнем інвестицій та зниженням кількості кваліфікованих кадрів, що пов'язано з ситуацією в країні. Тому, постає нагальна необхідність у пошуку ефективних рішень для забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики кластерного розвитку присвячена велика кількість публікацій як інозем-

них так і вітчизняних науковців. Термін «кластер» вперше було застосовано професором М. Портером, який зробив значний вклад в розвиток цього напрямку дослідження. Серед інших науковців також варто Д. Харта, Р. Мартіна, Й. Шумпетера. Функціонуванням і розвитком кластерів також займалися такі українські вчені, як О. І. Амоша, В. О. Бараннік, К. О. Лаврухіна, В. В. Мельник та інші.

Теоретичні аспекти корпоративного підприємництва аналізувались у працях Сопотун Н., Лігоненко Л., Мислюк В., Kuratko D., Morris M., Covin J., Stachel R., Mussante L. та ін.

Визнаючи значний внесок науковців у вивченні питань кластерного розвитку та управління підприємницькою діяльністю, слід підкреслити, що машинобудівні підприємства мають значний потенціал для розвитку в сучасних умовах. Водночас існує низка перешкод, які необхідно враховувати. Це зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні, уточненні та розширенні теоретичних та прикладних аспектів кластерного розвитку машинобудівної галузі, а також адаптації підприємств до ринкових вимог шляхом корпоративного підприємництва.

Метою статті є обґрунтування необхідності стимулювання кластерного розвитку машинобудівних

підприємств на засадах корпоративного підприємництва в умовах глобальних викликів та економічної невизначеності зовнішнього середовища функціонування.

Матеріали і методи. Теоретичною основою для проведення дослідження стали положення теорії кластерного розвитку, загальнонаукові теорії управління, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених з питань корпоративного підприємництва модернізації та кластерного розвитку промислових підприємств.

Для досягнення мети роботи було застосовано низку методів, серед яких: *методи аналізу, формалізації й синтезу* (для теоретичних узагальнень щодо розуміння корпоративного підприємництва та формування алгоритму корпоративного підприємництва в системі кластерного розвитку); *логічного узагальнення результатів* (у контексті формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. Функціонування вітчизняних промислових підприємств в умовах високої невизначеності, що пов'язано з військовим станом в країні та необхідністю повоєнного відновлення, ставить перед ними важку задачу не лише виживання, але й швидкої адаптації до критичних змін, задоволення потреб ринку та стійкого розвитку. Тому, для забезпечення конкурентних переваг на ринку, підприємства повинні бути не просто послідовниками, а реформаторами, які задають темп та створюють нові тенденції розвитку.

У цьому контексті, важливості набуває корпоративне підприємництво, оскільки воно розглядається як багатогранне соціально-економічне явище, що включає інноваційну, інвестиційну та соціальну діяльність і виступає потужним рушієм креативних підходів до вирішення проблем та впровадження інновацій, стратегічного розвитку підприємств різного розміру та форми власності. Завдяки корпоративній підприємницькій діяльності організації здатні керувати або оперативно коригувати постійно мінливі ринкові переваги [3]. Корпоративне підприємництво передбачає використання інноваційних підходів у всіх аспектах, що сприяє перетворенню інновацій в цінність для бізнесу. Корпоративне підприємництво розглядають у двох контекстах [1; 3]:

- як цілеспрямоване оновлення та переосмислення діяльності підприємства з метою покращення ринкових позицій (наприклад, реорганізація, трансформація бізнес-моделі, корпоративний венчурінг тощо);
- як оновлення та переосмислення діяльності підприємства внаслідок власної розробки та впровадження інновації (розробка нових продуктових ліній, процесів виробництва тощо).

Корпоративне підприємництво включає сукупність передумов та відносин, які забезпечують інституційну реалізацію підприємницьких цілей, розроблених усередині існуючої бізнес-системи [2].

В межах цієї системи формуються умови, що сприяють реалізації інноваційних підприємницьких ідей шляхом комерціалізації знань і досягнень, залучення наявного інтелектуального капіталу.

Розглянувши різні підходи [1–6] до розуміння корпоративного підприємництва, дійшли висновку, що в сучасних умовах корпоративне підприємництво варто трактувати як багатовимірну концепцію, що передбачає створення нових бізнес-одиниць у межах стабільно діючих організацій шляхом ідентифікації та використання наявних можливостей, спрямованих на розроблення інноваційних продуктів або послуг та формування абсолютно нових ринків.

Реалізація корпоративного підприємництва в системі кластерного розвитку має певний алгоритм формування та складається з трьох основних фаз (рис. 1).

Фаза 1. Пояснює вхідні дані, необхідні для сприяння підприємницьким можливостям в існуючих організаціях, які призводять до підприємницьких дій, спрямованих на реалізацію корпоративного підприємництва. Фаза вхідних даних алгоритму включає аналіз зовнішніх та внутрішніх активаторів, які виявляють підприємницькі можливості існуючих підприємств та загрози зовнішнього середовища для участі в різних видах діяльності в межах кластеру.

Фаза 2. На цій фазі здійснюється пояснення особливостей використання підприємницьких можливостей для формування певної підприємницької поведінки. Розуміння підприємницької поведінки дозволяє перейти до реалізації корпоративного підприємництва (фаза 3). Корпоративна стратегія та аспекти, пов'язані з людськими ресурсами, включені для того, щоб показати, як ці аспекти сприяють підприємницьким діям на існуючих підприємствах.

Заключним етапом алгоритму є **Фаза 3.** На цьому етапі реалізація корпоративного підприємництва пояснюється з точки зору корпоративної стратегії, інновацій та венчурного інвестування. Кожна фаза враховує контекст, в якому відбувається діяльність. Кожен контекст застосовується до трьох фаз і впливає на вхідні дані, процес і результат корпоративного підприємництва.

Сформований алгоритм пояснює складність реалізації корпоративного підприємництва з огляду на контекст, в якому функціонують промислові підприємства.

Кластерна форма організації діяльності призводить до створення особливої форми інновації — «сукупного інноваційного продукту», який є результатом діяльності декількох підприємств або дослідницьких інститутів. Об'єднані в кластер підприємства формують не випадкову концентрацію різноманітних наукових і технологічних винаходів, а певну систему поширення нових знань і технологій [7]. Ще однією важливою умовою такої організації діяльності є формування сукупності стійких зв'язків між усіма учасниками кластеру та створення ефективного ланцюга доданої вартості.

Аналіз світового досвіду кластероутворення дає змогу зробити висновок про те, що об'єднання промислових підприємств у кластери створює для них нові можливості як на внутрішньому так

і на зовнішньому ринках, сприяє технологічному прогресу, оптимізації використання ресурсів та стійкому економічному розвитку в умовах глобальних викликів.

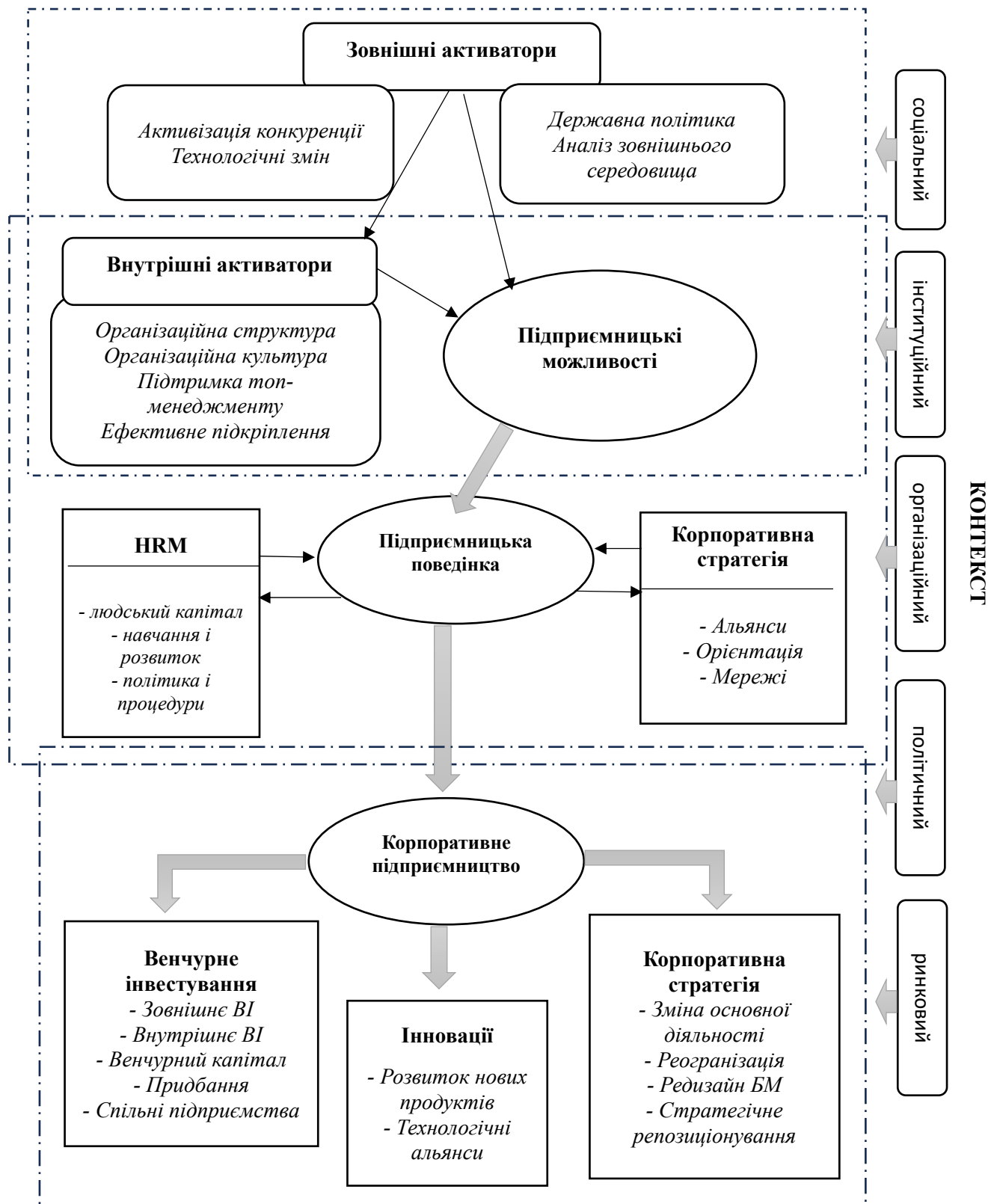


Рис. 1. Алгоритм формування корпоративного підприємництва в системі кластерного розвитку
Джерело: сформовано автором

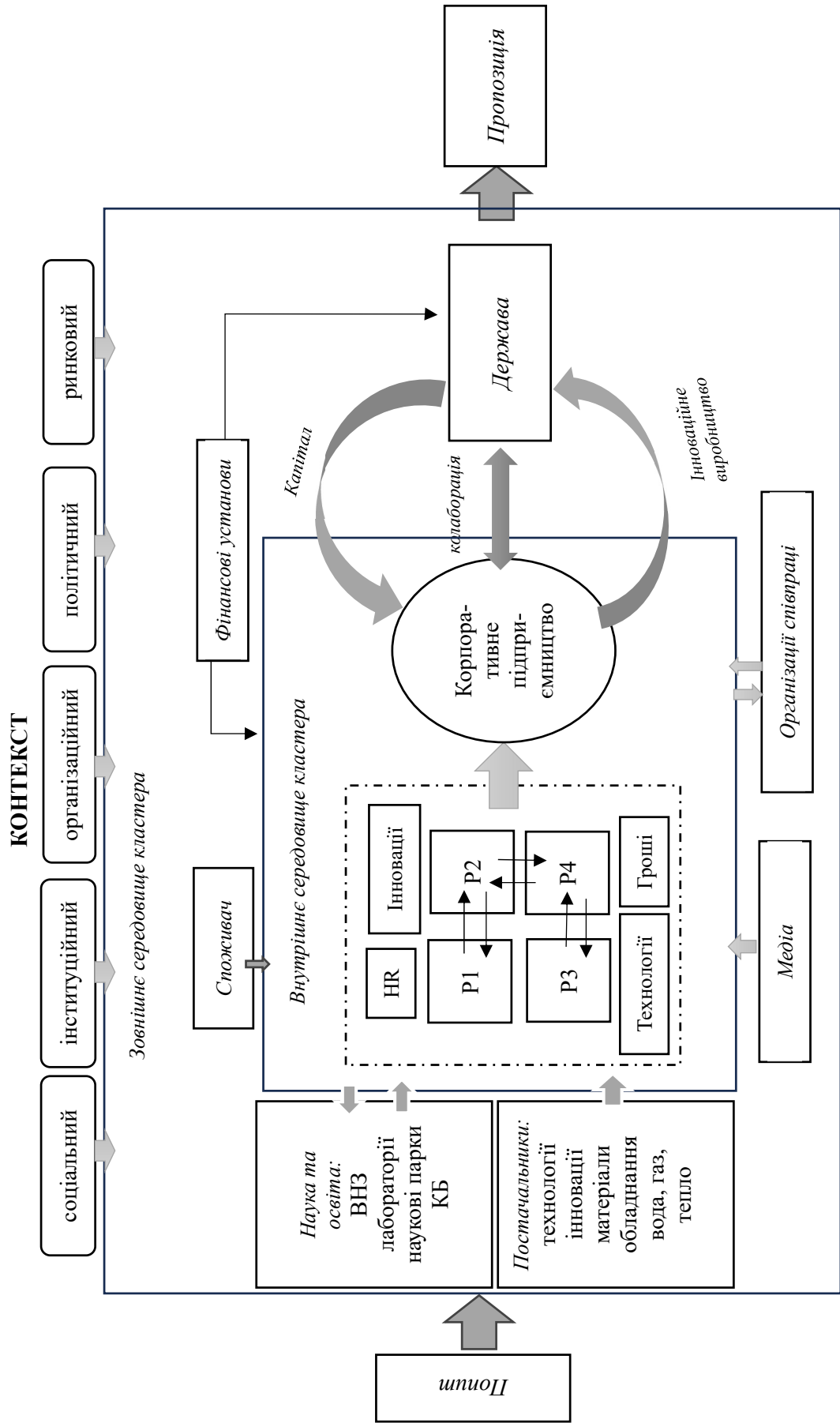


Рис. 2. Модель кластерного розвитку на засадах корпоративного підприємництва
Джерело: розроблено автором

Побудова кластерної моделі розвитку на засадах корпоративного підприємництва потребує координації зусиль підприємств, організацій та зацікавлених сторін для створення синергетичних ефектів і підвищення конкурентоспроможності кожного учасника моделі (рис. 2).

Елементами моделі є складові, що у взаємозв'язку створюють синергію. Розглянемо ці елементи детальніше:

Внутрішнє середовище кластеру формують промислові підприємства, результатом взаємодії яких є створення інноваційних проектів або спільних підприємств на засадах корпоративного підприємництва. Враховуючи той факт, що всі підприємства працюють з ресурсними обмеженнями, а в умовах глобальних викликів відбувається їх інтенсифікація, взаємодія на засадах корпоративного підприємництва дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємств кластеру шляхом їх об'єднання для комерціалізації результатів діяльності.

Зовнішнє середовище кластеру складається з таких груп зацікавлених сторін, як державні органи влади (зацікавлені у зниженні рівня безробіття, збільшенні надходжень до бюджету та розвитку регіонів); фінансові установи та інвестори (забезпечують фінансування діяльності кластеру, інвестуючи у проекти та спільні підприємства); наукові, освітні та науково-дослідні установи (сприяють розвитку кластеру шляхом підготовки кваліфікованих кадрів, реалізації дослідницьких проектів та сприяння розвитку та впровадження інновацій); громадські організації та місцеві спільноти (сприяють підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємств кластеру); постачальники (забезпечують вхідними ресурсами для комерціалізації результатів спільних проектів або підприємств); споживачі (кінцеві користувачі результатів інноваційної діяльності кластеру,

які впливають на розвиток кластерів через власні потреби, які спонукають до підвищення якості та впровадження нових продуктів).

Точкою входу є формування попиту на продукт, що спонукає підприємства до впровадження інноваційної діяльності та задоволення попиту). Вихідною точкою вважатиметься пропозиція у вигляді кінцевого продукту, який пропонують спільні підприємства кластеру.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати проведеного дослідження варто зазначити, що кластерний розвиток є одним з найефективніших способів формування нових бізнес-ініціатив у корпоративному підприємстві. Використання кластерного розвитку на засадах корпоративного підприємництва в умовах глобальних викликів дозволить підвищити ефективність діяльності машинобудівних підприємств та вийти на глобальний рівень побудови ланцюгу доданої вартості. Синергія між промисловими підприємствами, науковими установами та державними інституціями дозволить нівелювати проблему обмеженості ресурсів створюючи інноваційні проекти або спільні підприємства і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та загальної продуктивності.

Серед перспектив подальших досліджень варто зосередити увагу на особливостях формування організаційно-економічного механізму забезпечення кластерного розвитку корпоративного підприємства для обґрунтування реалізації необхідних управлінських дій, що будуть спрямовані на якісну організацію взаємодії між суб'єктами кластеру з метою досягнення стабільного економічного розвитку в умовах глобальних викликів з урахуванням передумов, принципів розвитку та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Література

1. Сопотун Н. Корпоративне підприємництво – інноваційні пропозиції та проактивність працівників як підґрунтя для досягнення конкурентних позицій на ринку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 21. С. 186-198. doi: <https://doi.org/10.30977/PPV.2226-8820.2018.21.0.186>.
2. Лігоненко Л. О., Мислюк В. С. Корпоративне підприємництво: стан, організаційний дизайн, проблеми і перспективи розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 131–154. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001341875> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Kuratko D. F., Morris M. H., Covin J. G. Corporate Entrepreneurship: Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching. 2015. doi: 10.1002/9781118785317.weom030017.
4. Nielsen J. E. Corporate entrepreneurship, organizational learning and knowledge implementation. *Ekonomski horizonti*. 2015. № 17 (3). P. 203–217. doi: 10.5937/ekonhor1503203e.
5. Aragaw Z. G., Haag K., Baù M. Contextualizing corporate entrepreneurship: a systematic review and future research agenda. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2024.2341886#d1e152> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Stachel R., Mussante L. Corporate Entrepreneurship: Innovation in Global, Corporate Environments. *Innovation. Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. 2023. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/87197> (дата звернення: 15.10.2024).

7. Степанова А. Інноваційний кластер як перспектива розвитку української економіки. *Європейські студії в університетах України*. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/340940895_Innovacijnij_klaster_ak_perspektiva_rozvitku_ukrainskoi_ekonomiki (дата звернення: 15.10.2024).

References

1. Sopotun N. (2018). Corporate entrepreneurship — innovative proposals and employee proactivity as a basis for achieving competitive positions in the market. *Problems and prospects of entrepreneurship development*. № 21. pp. 186–198. doi: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2018.21.0.186> [in Ukrainian].
2. Lihonenko L. O., Mysyliuk V. S. (2021). Corporate entrepreneurship: state, organizational design, problems and prospects of development. *Economics and forecasting*. № 3. pp. 131–154. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001341875> [in Ukrainian].
3. Kuratko D. F., Morris M. H., Covin J. G. (2015). Corporate Entrepreneurship: Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching. doi: 10.1002/9781118785317.weom030017.
4. Nielsen J. E. (2015). Corporate entrepreneurship, organizational learning and knowledge implementation. *Ekonomski horizonti*. № 17 (3). pp. 203–217. doi: 10.5937/ekonhor1503203e.
5. Aragaw Z. G., Haag K., Baù M. (2024). Contextualizing corporate entrepreneurship: a systematic review and future research agenda. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2024.2341886#d1e152>.
6. Stachel R., Mussante L. (2023). Corporate Entrepreneurship: Innovation in Global, Corporate Environments. In: *novation. Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/87197>.
7. Stepanova A. (2016). Innovation cluster as a prospect for the development of the Ukrainian economy. *European Studies in Ukrainian Universities*. URL: https://www.researchgate.net/publication/340940895_Innovacijnij_klaster_ak_perspektiva_rozvitku_ukrainskoi_ekonomiki [in Ukrainian].

УДК 338.2

Курило Людмила Ізидорівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Kurylo Lyudmyla

*D. Sc. (Economics), Professor,
Professor of the Department of Marketing and Business Management
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
ORCID: 0000-0002-3295-4613*

Нікіфоренко Анастасія Анатоліївна

*магістрант
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Nikiforenko Anastasia

*Master's Degree of the
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10410

ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ SOFT SKILLS У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ ASSESSMENT AND DIRECTIONS OF SOFT SKILLS DEVELOPMENT IN MODERN BUSINESS

Анотація. Вступ. У сучасному бізнес-середовищі зростає усвідомлення важливості soft skills для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Проте, незважаючи на їхню значущість, існують кілька проблем, пов'язаних з їхньою реалізацією. По-перше, існує виклик у чіткому визначенні та класифікації soft skills, оскільки їх різноманітність та взаємозв'язок важко охопити однозначною системою. По-друге, існує проблема в ефективному оцінюванні цих навичок, оскільки багато методів вимагають суб'єктивної інтерпретації та мають обмежену об'єктивність. Крім того, не завжди очевидно, які саме soft skills є найбільш важливими для різних категорій працівників, і як їх удосконалити в навчальних програмах та практичних тренінгах. Такі проблеми створюють перешкоди для розвитку soft skills та їх ефективного впровадження в робоче середовище.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до оцінки та розвитку soft skills у сучасному бізнес-середовищі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є дослідження робіт вітчизняних та зарубіжних експертів з цієї сфери, які розглядають різні аспекти оцінки та розвитку soft skills у сучасному бізнес-середовищі.

У процесі дослідження були використані наукові методи: теоретичного узагальнення та групування – для характеристики складових процесу оцінки та розвитку soft skills у бізнесі та визначення їхньої ролі; формалізації, аналізу та синтезу – для розробки методів та підходів до оцінки та розвитку soft skills; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків та напрямків подальших досліджень у цій області.

Результати. Розглядаються ключові аспекти soft skills у сучасному бізнес-середовищі. Сутність soft skills розкривається як комплекс особистісних якостей та навичок, що визначають успіх на роботі та в особистому житті. Класифікація soft skills надає уявлення про різні групи цих навичок, таких як когнітивні, соціально-комунікативні та емоційний інтелект. Для оцінки soft skills рекомендується застосовувати різні методи, включаючи тестування, самооцінку, тренінги та рольові ігри. Необхідні soft skills для різних категорій працівників варіюються залежно від характеру роботи та посади. Методи розвитку soft skills включають самонавчання, пошук зворотного зв'язку, навчання на досвіді інших, спеціальні завдання, рішення кейсів та розвиток у процесі роботи. Стаття надає комплексний огляд теми soft skills та їх важливості для успішної кар'єри та особистісного розвитку.

Перспективи. Подальші дослідження можуть спрямовуватися на вивчення взаємозв'язку між розвитком soft skills та досягненням професійних цілей у різних галузях та серед різних категорій працівників.

Ключові слова: soft skills, когнітивні навички, соціально-комунікативні навички, емоційний інтелект, оцінка soft skills, розвиток soft skills.

Summary. Introduction. In today's business environment, there is a growing awareness of the importance of soft skills for success and competitiveness. However, despite their importance, there are several challenges associated with their implementation. First, there is a challenge in clearly defining and categorizing soft skills, as their diversity and interconnectedness are difficult to capture in an unambiguous system. Second, there is a challenge in effectively assessing these skills, as many methods require subjective interpretation and have limited objectivity. In addition, it is not always clear which soft skills are most important for different categories of employees and how to improve them in training programs and practical training. Such problems create obstacles to the development of soft skills and their effective implementation in the work environment.

Purpose. The purpose of the study is to analyze current approaches to the assessment and development of soft skills in the modern business environment.

Materials and methods. The study is based on the research of works by domestic and foreign experts in this field, who consider various aspects of the assessment and development of soft skills in the modern business environment.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping to characterize the components of the process of assessing and developing soft skills in business and determine their role; formalization, analysis and synthesis to develop methods and approaches to assessing and developing soft skills; logical generalization of the results to formulate conclusions and directions for further research in this area.

Results. The key aspects of soft skills in the modern business environment are considered. The essence of soft skills is revealed as a set of personal qualities and skills that determine success at work and in personal life. The classification of soft skills provides insight into different groups of these skills, such as cognitive, social and communication, and emotional intelligence. A variety of methods are recommended for assessing soft skills, including testing, self-assessment, training, and role-playing. The required soft skills for different categories of employees vary depending on the nature of the work and position. Methods of developing soft skills include self-study, seeking feedback, learning from the experience of others, special tasks, case studies, and on-the-job development. The article provides a comprehensive overview of soft skills and their importance for a successful career and personal development.

Discussion. Further research could focus on the relationship between the development of soft skills and the achievement of professional goals in different industries and among different categories of employees.

Key words: soft skills, cognitive skills, social and communication skills, emotional intelligence, soft skills assessment, soft skills development.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі зростає усвідомлення важливості soft skills для досягнення успіху та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проте, незважаючи на їхню значущість, існує ряд проблем, пов'язаних з їх реалізацією. По-перше, існує виклик у чіткому визначенні та класифікації soft skills, оскільки їх різноманітність та взаємозв'язок важко охопити однозначною системою. По-друге, існує проблема в ефективному оцінюванні цих навичок, оскільки багато методів вимагають суб'єктивної інтерпретації та мають обмежену об'єктивність. Крім того, не завжди очевидно, які саме soft skills є найбільш важливими для різних категорій працівників, і як їх удосконалити в навчальних програмах та практичних тренінгах. Такі проблеми створюють перешкоди для розвитку soft skills та їх ефективного впровадження в робоче середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій у галузі розвитку soft skills відображає актуальність та різноманітність підходів до цієї проблеми. Дослідження Левіта Д. А. зосереджується на вивченні шляхів розвитку м'яких навичок у студентів вищих навчальних закладів, зокрема, з точки зору сталого розвитку освіти [1]. Теоретичні та практичні аспекти формування soft skills у студентів також розкрито у працях Миценко В. І., в яких автор акцентує увагу на принципах цього процесу [2]. У дослідженнях

Нужної О. А. визначено компетентності, необхідні бухгалтерам, і розглянуто їхнє відображення у soft skills; особлива увага акцентується на етичних аспектах ділової комунікації [3]. Олійник Н. Ю. звертає увагу на використанні дистанційних технологій в освітньому процесі для формування soft skills у студентів, враховуючи їхню роль у сучасному навчанні [4]. Гульбс О. А. розглядає важливість soft skills у формуванні професійних планів студентської молоді [5], а Булгакова О. С. вивчає рівень соціальної взаємодії як складову soft skills у студентів та вплив чинників на неї [6]. Аспекти формування soft skills та компетенцій у здобувачів вищої освіти як підґрунтя адаптації майбутніх фахівців до професійної діяльності розкрито, також, в роботах Цілини М. [7]. Ці дослідження відображають широкий спектр підходів до розвитку soft skills у сучасному бізнесі та освітньому середовищі.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до оцінки та розвитку soft skills у сучасному бізнес-середовищі.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано роботи вітчизняних та зарубіжних експертів з цієї проблематики, які розглядають різні аспекти оцінки та розвитку soft skills в сучасному бізнес-середовищі.

У роботі були використані наукові методи: теоретичного узагальнення та групування для характеристики складових процесу оцінки та розвитку soft

skills у бізнесі та визначення їх ролі; формалізації, аналізу та синтезу для розробки методів та підходів до оцінки та розвитку soft skills; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків та напрямків подальших досліджень у цій області.

Виклад основного матеріалу. У сучасному глобалізованому та цифровізованому ринку праці, працівники повинні мати не лише hard-skills, тобто спеціалізовані професійні знання, але й soft-skills, які включають в себе широкий спектр особистісних та міжособистісних навичок.

«Soft skills» у перекладі з англійської мови означає «м'які» або ж «гнучкі» навички. На перший погляд переклад не дає повноцінного розуміння цього терміну. Однак, трохи поміркувавши, можна зрозуміти, що soft skills — це ті навички та особистісні якості, які виходять за межі конкретної професії чи сфери діяльності. Вони становлять універсальний набір вмінь, які необхідні кожній людині, незалежно від її статі чи сфери діяльності. Гнучкість soft skills полягає у їхній спроможності адаптуватися до різних ситуацій та вимог, що робить їх ключовими показниками розвиненості особистості. Такі якості, як комунікабельність, емпатія, креативність, лідерство та вміння працювати в команді, стають все більш важливими на сучасному ринку праці, оскільки вони допомагають людині успішно адаптуватися до змін у робочому середовищі та до вимог динамічного світу. Такий підхід до професійного розвитку підкреслює значення не лише технічних знань і вмінь, а й розвитку особистісних якостей, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності працівника.

Soft skills об'єднують у три великі групи: когнітивні навички особистості; соціально-комунікативні

навички; навички, що становлять емоційний інтелект. Їх порівняння наведемо в табл. 1.

Когнітивні навички особистості, які включають в себе процеси мислення, творчості та проблемного вирішення, є надзвичайно важливими у багатьох сферах, особливо в тих, де потрібні аналітичні та технічні навички. Їхнє поширення та розвиток можна досягти шляхом тренування мислення та участі у відповідних курсах. Соціально-комунікативні навички є ключовими для будь-якої ролі, яка вимагає спілкування та взаємодії з іншими людьми. Ефективне спілкування, лідерство та співробітництво є невід'ємними складовими успішної кар'єри та взаємодії в колективі, тому важливо надавати їм належну увагу та розвивати через практику та взаємодію з оточуючими. Навички емоційного інтелекту є не менш важливими для розвитку кар'єри та особистості. Здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями, а також розуміння та співчуття до емоцій інших, є важливими для успішної адаптації до змін та ефективної взаємодії з різними типами особистостей. Розвиток soft skills в усіх трьох вищезгаданих групах є ключовим фактором для досягнення успіху як у професійній, так і у особистій сферах життя. Інвестування часу та зусиль у розвиток цих навичок може призвести до значного підвищення ефективності та задоволення від роботи, а також до покращення взаємин з оточуючими людьми та досягнення особистої гармонії.

Визначити рівень soft skills досить складно, оскільки вони не належать безпосередньо до професійної діяльності та проявляються залежно від ситуації, що склалася. Основні методи оцінки soft skills систематизовано на рис. 1. В оцінці soft skills використовуються різноманітні методи, що допомагають

Таблиця 1

Класифікація soft skills

| Критерії | Когнітивні навички особистості | Соціально-комунікативні навички | Навички емоційного інтелекту |
|-------------------------|---|---|--|
| Сутність | Включають у себе процеси мислення, навчання та розвитку інтелекту, такі як критичне мислення, креативність, проблемне вирішення тощо. | Охоплюють здатність ефективно спілкуватися, слухати, сприймати необхідні сигнали та адаптуватися до різних ситуацій соціальної взаємодії. | Включають у себе усвідомлення та контроль власних емоцій, вміння ефективно керувати стресом, розуміння та співчуття до емоцій інших людей. |
| Приклади | Аналітичне мислення, технічні навички, творчість. | Ефективне спілкування, слухання, лідерство, співробітництво. | Емоційна стійкість, емпатія, вміння керувати власними емоціями. |
| Значення на ринку праці | Завдяки навичкам критичного мислення та технічному розумінню є важливими у багатьох технічних та аналітичних професіях. | Ключові для будь-якої ролі, яка вимагає спілкування з іншими людьми, включаючи менеджмент, продажі та спілкування з клієнтами. | Набувають все більшого значення у контексті розвитку лідерських якостей, ведення команд та сприяння ефективному співробітництву. |
| Розвиток | Можливий шляхом тренування мислення, участі у курсах з розвитку навичок, вирішення проблем тощо. | Вимагає відпрацювання через практичний досвід, тренування спілкування та співпраці в команді. | Може бути покращений через психологічні тренінги, самопізнання та практикування стратегій емоційного регулювання. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [8]

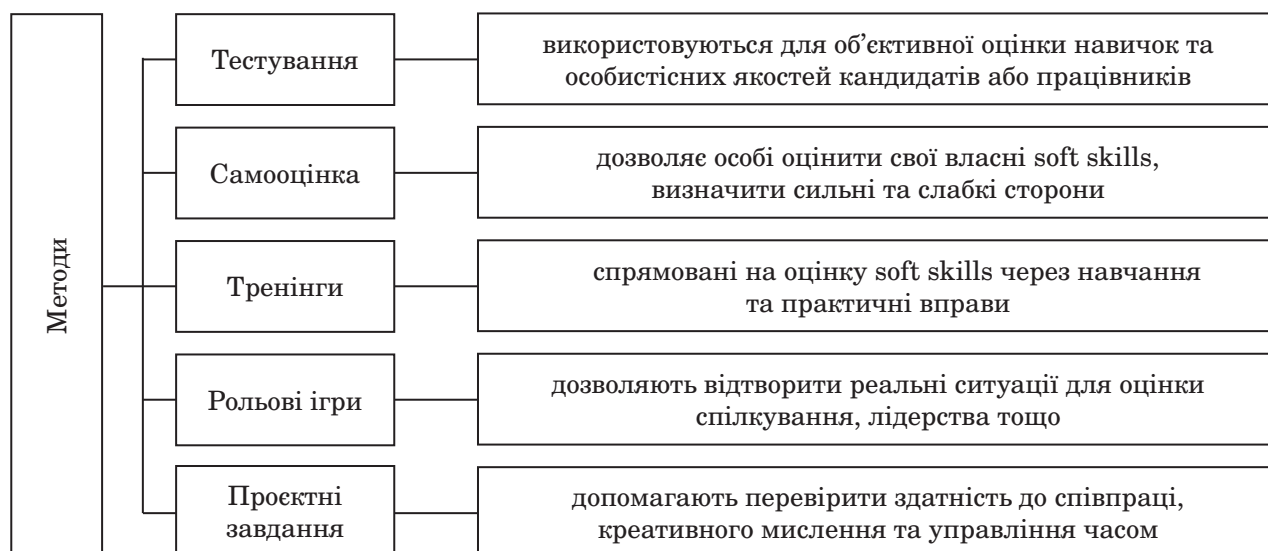


Рис. 1. Основні методи оцінки soft skills

Джерело: узагальнено авторами на основі [9]

як кандидатам на певні посади, так і працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони. Тестування є одним із таких методів і дозволяє проводити об'єктивну оцінку навичок та особистісних якостей. Самооцінка, у свою чергу, дозволяє особі самостійно оцінити свої soft skills та визначити напрями для подальшого розвитку. Тренінги є ефективним інструментом для оцінки soft skills також, оскільки вони комбінують навчання та практичні вправи. Рольові ігри відтворюють реальні ситуації і дозволяють оцінити здатність до спілкування, лідерства та інших необхідних навичок. Проектні завдання випробовують здатність до співпраці, креативного мислення та управління часом, що робить їх цінним інструментом в оцінці та розвитку soft skills.

Розгляд різних підходів до оцінки та розвитку soft skills підкреслив різноманітність методів, що використовуються у навчанні та професійній підготовці. Деякі методи, такі як тестування та самооцінка, мають свої обмеження, такі як суб'єктивність та недостатнє охоплення soft skills. Інші, такі як тренінги, рольові ігри та проектні завдання, можуть бути ефективнішими, оскільки надають можливість практичного використання soft skills у реальних ситуаціях.

Одним із викликів в оцінюванні soft skills є необхідність індивідуалізації підходів, оскільки кожен фахівець має власний стиль навчання та унікальні особливості. Додатково, потрібно враховувати динамічні вимоги ринку праці та технологічні трансформації. Крім того, необхідно враховувати культурні, соціальні та гендерні різниці, оскільки культурний контекст може впливати на сприйняття та оцінку різних soft skills. Соціальні та гендерні відмінності можуть впливати на вибір, спосіб навчання та сприйняття ефективності різних підходів у розвитку soft skills. Ще одним викликом є потреба адаптувати

перелік необхідних soft skills до вимог ринку праці та технологічних змін. Оскільки розвиток технологій та автоматизація можуть впливати на актуальність певних soft skills, важливо періодично переглядати та оновлювати їх, відповідаючи потребам ринку праці та технологічним трендам.

Аналіз soft skills є важливим етапом у розумінні вимог до професійних навичок для різних позицій у сучасному ринку праці. У зв'язку з цим, дана табл. 2 пропонує детальний огляд необхідних soft skills для менеджерів з продажу в різних компаніях та галузях.

Шляхом аналізу вимог до цих навичок можна отримати уявлення про те, які компетенції вважаються ключовими для успішної роботи в цій сфері та як вони можуть варіюватися залежно від конкретної вакансії та індустрії. Висвітлення цих аспектів допоможе кандидатам на посади у галузі продажів краще розуміти, які навички їм необхідно розвивати, а роботодавцям — які якості шукати у потенційних працівників.

Аналізуючи необхідні soft skills для менеджерів з продажу в різних компаніях та галузях, можна виокремити деякі загальні тенденції. Перш за все, комунікативні навички виступають як один із ключових елементів успішної роботи в цій сфері. Здатність ефективно спілкуватися, будувати партнерські відносини та переконувати клієнтів є необхідною для досягнення цілей продажу. Крім того, активність, вміння вирішувати проблеми та дотримуватися дедлайнів також визначають успішного менеджера з продажу. Додатково, бажання навчатися та розвиватися відіграє важливу роль у цій професійній сфері, оскільки швидко змінювана природа ринку праці та технологічні інновації вимагають постійного удосконалення. Враховуючи вищевказані вимоги, можна зробити висновок, що успішний менеджер

Таблиця 2

Необхідні soft skills для менеджера з продажу

| Вакансія | Компанія | Галузь | Необхідні soft skills |
|---|---------------------------|---|---|
| Менеджер з продажу | Київстар | Телекомунікації, зв'язок | Високий рівень комунікативних навичок та здатність підтримувати партнерські відносини. |
| Менеджер з продажу (B2B, меблеве виробництво) | Dom | Будівельна промисловість, деревообробка | Відмінні навички комунікації. Здатність доводити справи остаточно. Пошук шляхів вирішення питань, а не виправдань. |
| Менеджер з продажу (HoReCa) | Lookfort | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Комунікація і знаходження спільної мови, вміння переконувати. Клієнтоорієнтованість, активність. |
| Менеджер з продажу (HoReCa) | Софія менеджмент компанії | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Добре розвинені комунікативні навички, грамотна мова. |
| Менеджер з продажу | SUNSAY NRG | Енергетика | Відмінні комунікативні навички, навички ведення переговорів. |
| Менеджер з продажу освітніх програм | ЯвКурсі, НЦ | Освіта, наука | Відмінні комунікативні навички. Бажання навчатись та розвиватись у цій сфері. |
| Менеджер з продажу медичного обладнання | Kim Medical | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Комунікація і знаходження спільної мови. Бажання вчитись. |
| Менеджер з продажу | Мебелька | Будівельна промисловість, деревообробка | Лідер по натурі з хорошими комунікативними навичками, із вмінням дотримуватись дедлайнів, із здатністю швидко навчатись. |
| Менеджер по продажам | Instell | ІТ | Висока комунікабельність та навички переговорів. Здатність працювати в команді та досягати поставлених цілей. Впевненість у собі та вміння будувати довготермінові відносини. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [10]

з продажу повинен мати не лише сильні soft skills, але і бути готовим до постійного розвитку та адаптації до змін у професійному середовищі.

Аналіз необхідних soft skills для керівників відділів є ключовим для розуміння вимог до професійних навичок у сучасному бізнес-середовищі. У зв'язку з цим, табл. 3 пропонує огляд soft skills, які є необхідними для різних керівницьких посад у різних компаніях та галузях. Аналіз цих навичок допоможе як кандидатам на вакансії, так і роботодавцям краще розуміти, які ключові компетенції варто розвивати або шукати у потенційних працівників для ефективного виконання обов'язків та досягнення успіху у своїй діяльності.

Аналізуючи вимоги до soft skills для керівників відділів у різних компаніях та галузях, можна зрозуміти, що кожна позиція вимагає специфічного набору навичок, які є ключовими для успішного виконання обов'язків.

Наприклад, для керівника відділу розвитку у сфері нерухомості важливі стратегічне мислення та здатність мотивувати команду до досягнення успіху, тоді як для начальника відділу внутрішньої логістики важливими є уміння працювати в команді в режимі багатозадачності та високий рівень комунікативних навичок. Кожна позиція має свої особливості, але загальними тенденціями є акцент на лідерські якості, комунікативні навички та здатність

до стратегічного мислення. Розглядаючи цей аспект, можна визначити, що успішні керівники відділів мають бути гнучкими та адаптивними, здатними ефективно працювати з командою та досягати поставлених цілей у вимогливому бізнес-середовищі.

Розвиток soft skills представляє собою процес постійного перетворення особистості, який є динамічним та тривалим і триває протягом усього життя. Цим процесом неможливо оволодіти миттєво, оскільки він вимагає часу та зусиль. Кожна людина відповідальна за власний розвиток soft skills і має можливість визначити, наскільки її особисті якості сприяють успішній кар'єрі та впливають на продуктивність у професійному середовищі. У табл. 4 наведено методи розвитку soft skills, які сприяють покращенню результатів діяльності.

Аналіз методів розвитку soft skills відображає різноманітні підходи до саморозвитку та покращення особистісних якостей. Самонавчання, зокрема, передбачає активне освоєння нової інформації шляхом самостійного вивчення різноманітних джерел. Пошук зворотного зв'язку від інших осіб, таких як колеги та наставники, сприяє об'єктивній оцінці власних досягнень та виявленню можливостей для покращення. Навчання на досвіді інших та менторинг дозволяють використовувати успішні практики від досвідчених фахівців для власного розвитку. Спеціальні завдання та вирішення кейсів стимулюють

Таблиця 3

Необхідні soft skills для керівника відділу

| Вакансія | Компанія | Галузь | Необхідні soft skills |
|--|------------------|---|---|
| Керівник відділу розвитку | De Costa Group | Нерухомість | Здатність мотивувати та вести команду до успіху. Стратегічне мислення Творчий підхід до вирішення завдань. |
| Керівник HR-департаменту | RetailGroup | Роздрібна торгівля | Самостійність у роботі та вміння оцінювати ефективність за результатом, а не за процесом. Чудові комунікативні здібності. |
| Керівник відділу постачання будівельних матеріалів | Status Group | Будівництво, архітектура, дизайн інтер'єру | Комунікація і знаходження спільної мови. Лідерські навички. |
| Начальник відділу внутрішньої логістики | Пластікс-Україна | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Вміння працювати в команді в режимі багатозадачності. Має високий рівень комунікативних навичок. Ініціативний, результативний, організований та має аналітичне мислення. |
| Керівник відділу фінансового моніторингу | SelfieCredit | Фінанси, банки, страхування | Оперативність, уважність, відповідальність, пунктуальність. |
| Керівник відділу бізнес-процесів | DC Link | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Комунікація і знаходження спільної мови. Лідерські навички. |
| Начальник фінансового відділу | Lux Kraina LLC | Оптова торгівля, дистрибуція, імпорт, експорт | Аналітичне мислення, відповідальність, вміння працювати з великим масивом даних, уважність, вміння правильно розподіляти задачі та ставити пріоритети. |
| Керівник фінансового відділу | AmoreShop | Роздрібна торгівля | Системний підхід до роботи, високий рівень відповідальності. Високі навички в управлінні командою та ведення комунікації. Чесність і відвертість, гнучкість і ініціативність. |
| Керівник проектного відділу | Akvantis | Роздрібна торгівля | Здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, командою проекту. Вміння мотивувати та керувати командою, сприяючи досягненню спільного результату. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [10]

критичне мислення та швидке прийняття рішень у складних ситуаціях. Робота з історіями дозволяє використовувати особистий досвід для навчання та навчати інших через власний досвід. Розвиток у процесі роботи використовує професійне середовище для практичного вдосконалення навичок та адаптації до нових умов. Усі ці методи сприяють комплексному розвитку soft skills і можуть бути використані в залежності від індивідуальних потреб та вподобань.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було виявлено, що soft skills відіграють ключову роль у сучасному професійному середовищі. Soft skills є важливим елементом успішної кар'єри та особистісного зростання, оскільки вони визначають якість взаємодії з оточуючими та здатність до вирішення професійних проблем. Класифікація цих навичок розподіляє їх на кілька груп, таких як когнітивні, соціально-комунікативні та емоційний інтелект. Методи оцінки soft skills можуть включати тестування, самооцінку, тренінги, рольові ігри та проектні завдання.

Порівняльний аналіз вимог до soft skills для різних категорій працівників, таких як менеджери з продажу, керівники відділів, підкреслює варіативність індивідуальних потреб у цих навичках в залежності від сфери діяльності. Аналіз методів їхнього розвитку вказує на різноманітність підходів, які можуть бути використані для покращення soft skills, включаючи самонавчання, пошук зворотного зв'язку, навчання на досвіді інших, спеціальні завдання, вирішення кейсів, роботу з історіями та розвиток у процесі роботи. Ці методи надають можливості для постійного самовдосконалення та адаптації до змін у професійному середовищі. Отже, розвиток soft skills є ключовим елементом успішної кар'єри та особистісного зростання, а використання різноманітних методів може сприяти досягненню цих цілей.

Подальші дослідження можуть спрямовуватися на вивчення взаємозв'язку між розвитком soft skills та досягненням професійних цілей у різних галузях та серед різних категорій працівників.

Таблиця 4

Методи розвитку soft skills

| Метод | Сутність | Роль |
|--|--|---|
| Самонавчання | Освоєння інформації про моделі результативної поведінки шляхом самостійного вивчення літератури, блогів, статей, вебінарів тощо. | Надає можливість самостійно вдосконалювати навички та знання, дозволяє впроваджувати нові матеріали у практику та розвивати особистість без прямого впливу ззовні. |
| Пошук зворотного зв'язку | Отримання відгуку щодо особистих успіхів, взаємодії та професійних навичок від колег, викладачів, наставників та роботодавців. | Допомагає отримати об'єктивну оцінку власної діяльності, виявити слабкі та сильні сторони, а також зрозуміти, як можна покращити власну продуктивність та ефективність у роботі. |
| Навчання на досвіді інших та менторинг | Аналіз та вивчення успішних стратегій та прийомів від досвідчених фахівців, а також взаємодія з наставником для особистого розвитку. | Дозволяє використовувати найкращий досвід від тих, хто вже досягнув успіху у відповідній галузі, збільшує швидкість та ефективність власного розвитку, а також сприяє розвитку нових ідей та стратегій. |
| Спеціальні завдання | Самостійні вправи та завдання для розвитку певних компетенцій та позбавлення шкідливих звичок. | Сприяє концентрації на конкретних аспектах особистісного розвитку, допомагає подолати певні обмеження та навчитися новим навичкам. |
| Рішення кейсів | Аналіз та вирішення реальних ситуацій з метою знаходження оптимальних рішень. | Розвиває аналітичне мислення, критичне мислення та вміння швидко приймати рішення в непередбачуваних ситуаціях. |
| Робота з історіями | Використання особистих та емоційно значущих історій для навчання та розвитку персоналу. | Сприяє формуванню емпатії, підвищує рівень співпереживання та сприйняття, а також допомагає усвідомити важливість особистого досвіду та його вплив на професійну діяльність. |
| Розвиток у процесі роботи | Використання професійного середовища для практичного впровадження нових поведінкових моделей та стратегій, що підвищують ефективність роботи та взаємодії. | Дозволяє набувати практичний досвід та використовувати його для розвитку soft skills у реальних умовах, сприяє вдосконаленню навичок та адаптації до змін у професійному оточенні. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

Література

1. Левіт Д. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. № 1. С. 57–62.
2. Миценко В.І. Принципи формування soft skills у студентів вищої освіти: теоретичні та практичні аспекти. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2023. № 208. С. 192–196.
3. Нужна О.А. Soft skills та етичні аспекти ділової комунікації у професійній діяльності бухгалтера. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6. С. 25–32.
4. Олійник Н.Ю. Розвиток Soft Skills здобувачів вищої освіти в умовах дистанційного навчання. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2022. № 77. С. 13–24.
5. Гульбс О.А. «Soft skills» і формування професійних планів студентської молоді. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 1. С. 502–510.
6. Булгакова О. Соціальна взаємодія як складова «soft skills» у студентів. *Preschool education: global trends*. 2023. № 4. С. 91–103.
7. Цілина М. Формування soft skills і компетенцій у здобувачів вищої освіти як підґрунтя адаптації майбутніх фахівців до професійної діяльності. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2023. № 11. С. 156–166.
8. Bholane K. Soft skills for today's business world. *Vinayakrao Patil College*. 2022. № 1. P. 74–80.
9. Saepudin E. The Strategy of Soft Skills development in higher education (Case Study at The Institut Teknologi Bandung, Indonesia). *Atlantis Press*. 2023. № 1. P. 95–110.
10. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).
11. Jasim Mohammed Z. Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: An Overview of Literature Review. *Med Edu Bull*. 2023. № 1. P. 601–609.

References

1. Lyevit D. (2024). Rozvytok soft skills u konteksti staloho rozvytku osvity [Development of soft skills in the context of sustainable development of education]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, 1, 57–62 [in Ukrainian].
2. Mytsenko V. I. (2023). Pryntsypy formuvannya soft skills u studentiv vyshchoyi osvity: teoretychni ta praktychni aspekty [Principles of soft skills formation in higher education students: theoretical and practical aspects]. *Naukovi zapysky Tsentral'noukrayins'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka*, 208, 192–196 [in Ukrainian].
3. Nuzhna O. A. (2021). Soft skills ta etychni aspekty dilovoyi komunikatsiyi u profesiyniy diyal'nosti bukhhaltera [Soft skills and ethical aspects of business communication in the professional activity of an accountant]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, 6, 25–32 [in Ukrainian].
4. Oliynyk N. YU. (2022). Rozvytok Soft Skills zdobuvachiv vyshchoyi osvity v umovakh dystantsiynoho navchannya [Development of Soft Skills of higher education applicants in the conditions of distance learning]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoyi osvity*, 77, 13–24 [in Ukrainian].
5. Hul'bs O. A. (2024). “Soft skills” i formuvannya profesiynykh planiv student-s'koyi molodi [Soft skills and the formation of professional plans of student youth]. *Perspektyvy ta innovatsiyi nauky*, 1, 502–510 [in Ukrainian].
6. Bulhakova O. Sotsial'na vzayemodiya yak skladova “soft skills” u studentiv [Social interaction as a component of “soft skills” of students]. *Preschool education: global trends*, 4, 91–103 [in Ukrainian].
7. Tsilyna M. (2023). Formuvannya soft skills i kompetentsiy u zdobuvachiv vyshchoyi osvity yak pidgruntya adaptatsiyi maybutnikh fakhivtsiv do profesiynoyi diyal'nosti [Formation of soft skills and competencies in higher education students as a basis for the adaptation of future professionals to professional activities]. *Ukrayins'kyi zhurnal z biblioteko-znavstva ta informatsiynykh nauk.*, 11, 156–166 [in Ukrainian].
8. Bholane K. (2022). Soft skills for today's business world. *Vinayakrao Patil College*, 1, 74–80.
9. Saepudin E. (2023). The Strategy of Soft Skills development in higher education (Case Study at The Institut Teknologi Bandung, Indonesia). *Atlantis Press*, 1, 95–110.
10. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/> [in Ukrainian].
11. Jasim Mohammed Z. (2023). Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: An Overview of Literature Review. *Med Edu Bull*, 1, 601–609.

УДК 33.65.338.4.379.8

Одрехівський Микола Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Odrekhivskiy Mykola

*Doctor Hab. of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3165-4384*

Саранча Сергій Миколайович

*заслужений лікар України, директор
Дитячого санаторію «Джерело» МОЗ України*

Sarancha Sergij

*Honoured Doctor of Ukraine, Director of the
Children's Sanatorium "Dzherelo"
Ministry of Health of Ukraine*

Коломацький Володимир Вікторович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kolomatskyi Volodymyr

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-6658-6861*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10373

**ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

**ASSESSMENT AND FORECASTING OF
SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL SUSTAINABILITY
OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF RECREATION ENTERPRISES**

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові відносини зумовлюють розроблення адекватних підходів до оцінювання і прогнозування соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку рекреаційних підприємств (РП). Зазначені підходи мають сприяти відбору кадрового потенціалу, проведенню систематичних соціо-психологічних досліджень у колективі, плануванню соціального розвитку груп та колективу загалом, регулюванню міжгрупових та внутрішньогрупових відносин, управлінню груповою динамікою, окремими явищами та сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки у колективі, сумлінне та креативне відношення до праці. Їх необхідно враховувати при формуванні системи управління інноваційним розвитком РП, згідно з викликами цифрової та циркулярної економік, оскільки інноваціям притаманна динамічність, яка поєднує у собі модель життєвого циклу продукту і процесу та різні конкурентні стратегії. Це, своєю чергою, сприятиме формуванню відповідних вимог до розроблення сучасних підходів щодо оцінювання і прогнозування соціально-психологічних показників на стратегічному, тактичному і операційному рівнях у широких категоріях, здатних охопити усі ланки інноваційних циклів РП.

Мета. Метою роботи є розроблення підходів до оцінювання і прогнозування соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку рекреаційних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які провадять свої науково-практичні дослідження у сфері стійкості підприємств загалом та стійкості РП зокрема.

У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: структурного проектування (для побудови структури стійкості інноваційного розвитку РП); когнітології (для вирішення проблеми соціально-психологічної стійкості підприємств шляхом їхньої інтелектуалізації через підвищення природного інтелекту їхніх працівників, створення систем штучного інтелекту та завдяки синтезу природного і штучного інтелектів, формування відповідних людино-кібер-фізичних систем); формалізації (для дослідження соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП за результатами якісно-кількісного аналізування їхніх вихідних показників).

Результати. У статті обґрунтована сутність стійкості інноваційного розвитку РП, яка передбачає гнучке реагування на всі зовнішні та внутрішні впливи, умілого їх використання. Проблему соціально-психологічної стійкості та адаптивності підприємств пропонується вирішувати шляхом їхньої інтелектуалізації через підвищення природного інтелекту їхніх працівників, створення систем штучного інтелекту та завдяки синтезу природного і штучного інтелектів, формування відповідних людино-кібер-фізичних систем. Запропонований у роботі математичний апарат теорії марковських процесів та розроблені на його основі математичні моделі апробовано при дослідженні стійкості розвитку санаторно-курортного комплексу м. Трускавець. Даний інструментарій може знайти широке застосування для дослідження соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку інших РП з метою підтримки прийняття та реалізування управлінських рішень із застосуванням сучасних соціально-психологічних методів управління.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проблем оцінювання і прогнозування соціально-психологічних показників інноваційного розвитку РП на стратегічному, тактичному і операційному рівнях у широких категоріях, здатних охопити усі ланцюги поставок: постачальники, рекреаційне підприємство, громада та споживачі, із врахуванням потреб людських ресурсів та прав людини.

Ключові слова: інноваційний розвиток, оцінювання, прогнозування, рекреаційне підприємство, соціально-психологічна стійкість.

Summary. Introduction. Contemporary market relations necessitate the development of appropriate approaches to evaluating and forecasting the socio-psychological resilience of the innovative development of recreational enterprises (RE). These approaches should facilitate the selection of human resources, the conduct of systematic socio-psychological research within the workforce, the planning of social development for both groups and the staff as a whole, the regulation of intergroup and intragroup relations, and the management of group dynamics, as well as specific phenomena and aspects of collective life where social consciousness and psychological bonds within the group are formed, fostering diligent and creative attitudes toward work. These factors must be considered when shaping the management system for the innovative development of RE in response to the challenges posed by the digital and circular economies, as innovation is characterized by dynamism, which combines product and process life cycle models with various competitive strategies. This, in turn, will contribute to the formation of corresponding requirements for the development of modern approaches to evaluating and forecasting socio-psychological indicators at the strategic, tactical, and operational levels in broad categories capable of encompassing all stages of the innovative cycles of RE.

Purpose. The purpose of this study is to develop approaches for evaluating and forecasting the socio-psychological resilience of the innovative development of recreational enterprises.

Materials and methods. The materials of the study include works by both Ukrainian and international authors who conduct their scientific and practical research in the field of enterprise resilience in general, and the resilience of recreational enterprises in particular.

Results. The article substantiates the essence of the resilience of the innovative development of recreational enterprises, which involves a flexible response to all external and internal influences and skillful utilization of these factors. The issue of socio-psychological resilience and adaptability of enterprises is proposed to be addressed through their intellectualization by enhancing the natural intelligence of their employees, creating artificial intelligence systems, and through the synthesis of natural and artificial intelligence, leading to the formation of relevant human-cyber-physical systems. The mathematical apparatus of Markov process theory, proposed in this paper, and the mathematical models developed based on it were tested in the study of the resilience of the Truskavets spa-resort complex. This tool can find broad application in the study of the socio-psychological resilience of the innovative development of other recreational enterprises, with the aim of supporting the adoption and implementation of managerial decisions using modern socio-psychological management methods.

Discussion of the prospects. In future research, it is proposed to extend the scope of the study of issues related to the evaluation and forecasting of socio-psychological indicators of the innovative development of recreational enterprises at the strategic, tactical, and operational levels, in broad categories capable of encompassing all supply chains: suppliers, recreational enterprises, the community, and consumers, while taking into account the needs of human resources and human rights.

Key words: innovative development, evaluation, forecasting, recreational enterprise, socio-psychological resilience.

Постановка проблеми. Розроблення підходів до оцінювання і прогнозування соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку рекреаційних підприємств є актуальним і відповідає вимогам часу, оскільки, для забезпечення інноваційного розвитку усіх ланок інноваційної діяльності підприємств використовуються спеціалісти із різними компетентностями, а їхня соціально-психологічна стійкість забезпечує підприємствам адаптивність та живучість за будь-яких умов у зовнішньому середовищі. Ефективне використання зазначених підходів допомагає керівництву приймати та реалізовувати управлінські рішення щодо цілеспрямованого впливу на окремих працівників, фахові групи та колектив загалом. Тобто функціонування та інноваційний розвиток РП сьогодні зумовлює розроблення підходів до оцінювання і прогнозування їхньої соціально-психологічної стійкості для ефективного управління кожним фахівцем, групами фахівців та кадровим потенціалом підприємства загалом, що відображається на результатах праці РП та сприяє їхньому інтенсивному розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження стійкості інноваційного розвитку підприємств загалом та соціальних підприємств, до яких можна віднести рекреаційні підприємства, присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Штефан Бойнец (Войнес Ш.) і Настя Томшич (Томшич Н.) [3] розробили інноваційний теоретико-концептуальний підхід та застосували унікальне емпіричне дослідження для вивчення одночасних причинно-наслідкових зв'язків між продуктивністю праці та корпоративною стійкістю, це дозволило їм дійти висновку, що процес інтернаціоналізації та корпоративні мережі позитивно впливають на підвищення корпоративної стійкості та продуктивності праці. Б'янкіні А. (Bianchini A.), Гварнієрі П. (Guarnieri P.) та Россі Д. (Rossi J.) [2], запропонувавши підходи до оцінювання соціальних показників підтримки циклічних бізнес-моделей, дійшли висновку, що процвітаюча циркулярна економіка сприятиме всім трьом вимірам стійкого розвитку: екологічному, економічному та соціальному. Дей П. К. (Dey P. K.), Малесіос К. (Malesios C.), Де Д. (De D.), Будвар П. (Budhwar P.), Чоудхурі С. (Chowdhury S.) та Чеффі В. (Cheffi W.) [4] досліджуючи роль циркулярної економіки у підвищенні стійкості малих і середніх підприємств зауважують, що всі сфери діяльності в циклічній економіці (постачання, проектування, впровадження, виробництво, розподіл, використання та відновлення) пов'язані з економічною ефективністю, лише виробництво та використання пов'язані з екологічними та соціальними показниками. Їхні дослідження розкривають також проблеми та виклики, стратегії, ресурси та компетенції, необхідні для впровадження циркулярної економіки, з метою досягнення стійкості розвитку в усіх

сферах діяльності циркулярної економіки. Харсанта Б. (Harsanto, B.), Мульяна А. (Mulyana A.), Фейсал Ю. А. (Faisal Y. A.), Шанді В. М. (Shandy V. M.) та Алам М. (Alam M.) [7] провівши систематичний огляд інновацій, орієнтованих на стійкість соціальних підприємств, дослідили, що інновації, орієнтовані на стійкий розвиток, зокрема процесні та організаційні інновації, трансформації бізнес-моделей та управління зацікавленими сторонами, екологічні та соціальні інновації, мають бути зосереджені не лише на максимізації прибутку, але й на мінімізації негативних наслідків для навколишнього середовища та суспільства. Ханайша Дж. Р. (Hanaysha J. R.), Аль-Шейх М. Е. (Al-Shaikh M. E.), Джогі С. (Joghee S.) та Алзубі Х. М. (Alzoubi H. M.) [6] вивчаючи вплив інноваційних можливостей на стійкість бізнесу дослідили, що процесні, продуктові та маркетингові інновації мають значний позитивний вплив на стійкість бізнесу та є життєво важливими для її досягнення. Бакос Дж. (Bakos J.), Сіу М. (Siu M.), Оренго А. (Orenco A.) та Касірі Н. (Kasiri N.) [1] аналізуючи закономірності та тенденції екологічної стійкості підприємств вважають, що потреба у постійному просуванні екологічно стійких практик у сучасному бізнесі є надзвичайно важливою, а підприємства щодня мають бути більш екологічно стійкими. Тананусак Т. (Thananusak T.) та Суріянкеткаев С. (Suriyankietkaew S.) [13] досліджуючи фактори стійкості розвитку соціальних підприємств та громадських туристичних підприємств вказують на два ключові чинники стійкості: лідерство та залучення місцевого населення. Юдін А. В. (Yudin A. V.), Ученов А. А. (Uchenov A. A.) [15], розглянувши джерела досягнення організацією стійких конкурентних переваг, відзначили важливість людських ресурсів (інтелектуального потенціалу) та їхніх компетенцій у досягненні організацією стійкого розвитку. Чжоу Д. (Zhou D.), Даньшина С. (Danshina S.), Курилова А. (Kurilova A.) та Ліс М. (Lis M.) [14] дослідили вплив інтелектуалізації підприємства на його лідерський потенціал, що дає можливість визначити пріоритетність навичок управлінського потенціалу, його умінь та здібностей для створення конкурентних переваг підприємств, досягнення стратегічних цілей та формування лідерських позицій на ринку. Мухорянова О. (Mukhoryanova O.), Кулешова Л. (Kuleshova L.), Русакова Н. (Rusakova N.) та Миргородська О. (Mirgorodskaya O.) [9] досліджували роль підприємницького підходу та підприємницької філософії щодо цифровізації та стійкого розвитку підприємств аби забезпечити їм стійкий розвиток у глобалізованому та цифровому світі. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання щодо оцінювання і прогнозування соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП та формування системи управління інноваційним розвитком РП в умовах цифрової та циркулярної економік.

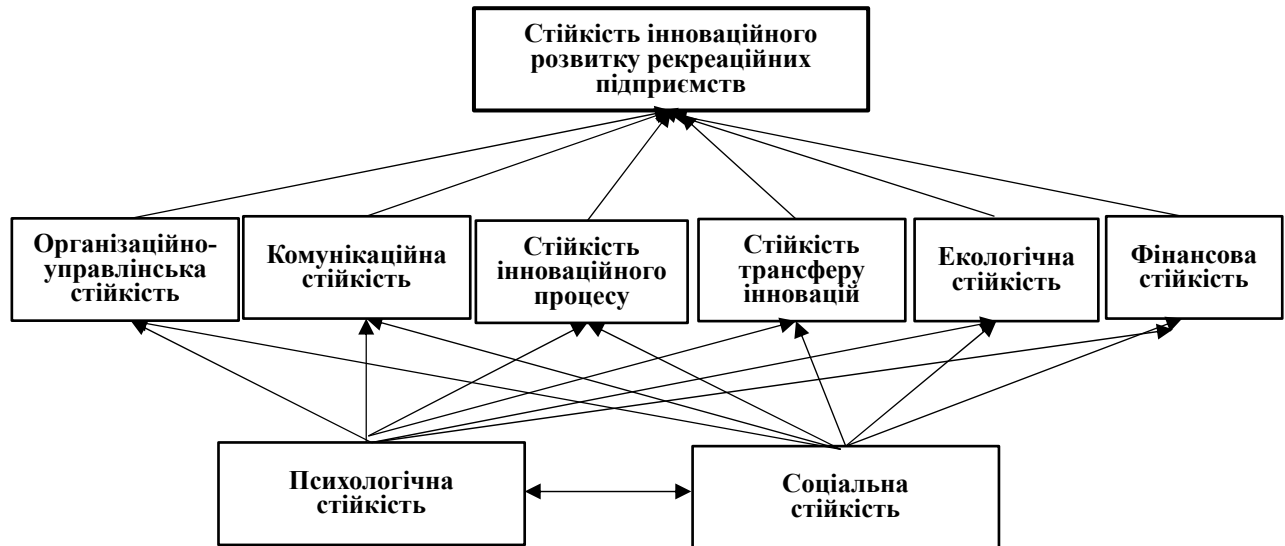


Рис. 1. Структура стійкості інноваційного розвитку РП
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 8; 13]

Постановка завдання. Розробити підходів до оцінювання і прогнозування станів соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку рекреаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Стійкість підприємницьких структур — це їхня здатність щодо виживання та досягання успіху в динамічному, конкурентному та складному бізнес-середовищі [5]. Рекреаційне підприємство (РП) може називатись «стійким», якщо воно у змозі впоратися із змінами в операційному середовищі, з мінімальною зміною чи втратою функціональності. Стійкість інноваційного розвитку РП передбачає гнучке реагування на всі зовнішні та внутрішні впливи для того, аби не запобігати новим обставинам, властивостям та відносинам, а уміло використовувати їх для постійного відновлення та самовдосконалення [6; 7]. До основних складових стійкості інноваційного розвитку РП можна віднести (рис. 1) [1; 3; 8; 13]: організаційну стійкість, комунікаційну стійкість, стійкість інноваційного процесу, стійкість трансферу іннова-

цій, екологічну стійкість, фінансову стійкість, психологічну стійкість та соціальну стійкість.

Під соціальною та психологічною стійкостями підприємств слід розуміти здатність окремого працівника, групи працівників та працівників підприємства загалом до перенесення різного роду збурень та відновлення після них, до адаптування та розвитку на основі досвіду, отриманого у результаті дестабілізуючих дій цих збурень [8]. Тому до першої умови життєдіяльності підприємств сьогодні, можна віднести їхню стійкість перед руйнівними силами — зовнішніми та внутрішніми [3], а до другої — достатньо високий темп їхнього розвитку, який найбільш повно і точно позначається на розвиткові інтелекту. Високий темп розвитку підприємств, включаючи й інтелектуальний, допомагає їм втримуватися на вістрі еволюції, бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основним показником соціально-психологічної стійкості підприємств у сучасних умовах доцільно вважати рівень інтелектуального потенціалу та

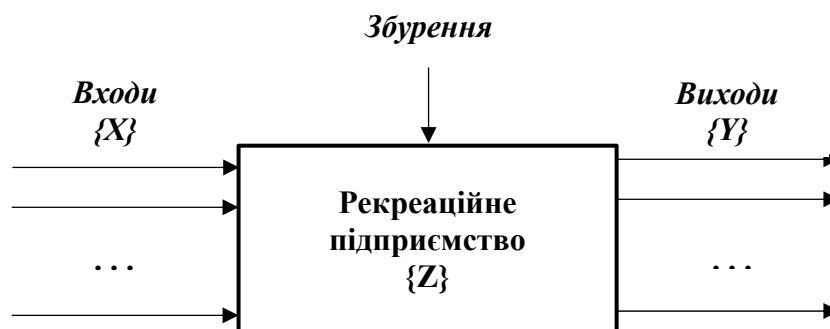


Рис. 2. Рекреаційне підприємство як відкрита система
{X} — множина входів; {Y} — множина виходів; {Z} — множина станів РП; Y^* — мета РП;
 $|Y^* - Y| \leq \varepsilon$ — умова стійкості РП; ε — норма адаптації чи норма реакції
Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Стани соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

| Показники соціальної стійкості | Бали (P) | Показники психологічної стійкості | Стани стійкості (S) Сума балів (SP) |
|--|-----------------|--|---|
| Дуже високий рівень оптимізування кількості робочих місць | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень інноваційного потенціалу | Дуже висока стійкість S_1 $80 < SP \leq 100$ |
| Дуже висока комфортність робочих місць | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень інноваційної активності | |
| Дуже високий рівень екологічної захищеності робочих місць | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень мотивації до інноваційної діяльності | |
| Дуже високий рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень задоволеності професійною діяльністю | |
| Дуже високий рівень умов праці | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень адекватної самооцінки | |
| Дуже високий рівень оптимізування структури персоналу | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень самоусвідомлення себе як фахівця | |
| Дуже високий рівень кваліфікації персоналу | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень саморозвитку | |
| Дуже високий рівень приросту доходу персоналу | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень самоактуалізації | |
| Дуже високий рівень оптимізування тривалості вільного часу | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень професійного самовдосконалення | |
| Дуже високий рівень відновлення здоров'я працівників | $8 < P \leq 10$ | Дуже високий рівень стресостійкості та адаптогенності | |
| Високий рівень оптимізування кількості робочих місць | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень інноваційного потенціалу | Висока стійкість S_2 $60 < SP \leq 80$ |
| Висока комфортність робочих місць | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень інноваційної активності | |
| Високий рівень екологічної захищеності робочих місць | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень мотивації до інноваційної діяльності | |
| Високий рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень задоволеності професійною діяльністю | |
| Високий рівень умов праці | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень адекватної самооцінки | |
| Високий рівень оптимізування структури персоналу | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень самоусвідомлення себе як фахівця | |
| Високий рівень кваліфікації персоналу | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень саморозвитку | |
| Високий рівень приросту доходу персоналу | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень самоактуалізації | |
| Високий рівень оптимізування тривалості вільного часу | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень професійного самовдосконалення | |
| Високий рівень відновлення здоров'я працівників | $6 < P \leq 8$ | Високий рівень стресостійкості та адаптогенності | |
| Задовільний рівень оптимізування кількості робочих місць | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень інноваційного потенціалу | Задовільна стійкість S_3 $40 < SP \leq 60$ |
| Задовільна комфортність робочих місць | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень інноваційної активності | |
| Задовільний рівень екологічної захищеності робочих місць | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень мотивації до інноваційної діяльності | |
| Задовільний рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень задоволеності професійною діяльністю | |
| Задовільний рівень умов праці | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень адекватної самооцінки | |
| Задовільний рівень оптимізування структури персоналу | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень самоусвідомлення себе як фахівця | |
| Задовільний рівень кваліфікації персоналу | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень саморозвитку | |

Продовження табл. 1

| | | | |
|--|-------------------|--|--|
| Задовільний рівень приросту доходу персоналу | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень самоактуалізації | |
| Задовільний рівень оптимізування тривалості вільного часу | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень професійного самовдосконалення | |
| Задовільний рівень відновлення здоров'я працівників | $4 < P \leq 6$ | Задовільний рівень стресостійкості та адаптогенності | |
| Низький рівень оптимізування кількості робочих місць | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень інноваційного потенціалу | Низька стійкість S_4 $20 < SP \leq 40$ |
| Низька комфортність робочих місць | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень інноваційної активності | |
| Низький рівень екологічної захищеності робочих місць | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень мотивації до інноваційної діяльності | |
| Низький рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень задоволеності професійною діяльністю | |
| Низький рівень умов праці | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень адекватної самооцінки | |
| Низький рівень оптимізування структури персоналу | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень самоусвідомлення себе як фахівця | |
| Низький рівень кваліфікації персоналу | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень саморозвитку | |
| Низький рівень приросту доходу персоналу | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень самоактуалізації | |
| Низький рівень оптимізування тривалості вільного часу | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень професійного самовдосконалення | |
| Низький рівень відновлення здоров'я працівників | $2 < P \leq 4$ | Низький рівень стресостійкості та адаптогенності | |
| Дуже низький рівень оптимізування кількості робочих місць | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень інноваційного потенціалу | Дуже низька стійкість S_5 $0 \leq SP \leq 20$ |
| Дуже низька комфортність робочих місць | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень інноваційної активності | |
| Дуже низький рівень екологічної захищеності робочих місць | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень мотивації до інноваційної діяльності | |
| Дуже низький рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень задоволеності професійною діяльністю | |
| Дуже низький рівень умов праці | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень адекватної самооцінки | |
| Дуже низький рівень оптимізування структури персоналу | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень самоусвідомлення себе як фахівця | |
| Дуже низький рівень кваліфікації персоналу | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень саморозвитку | |
| Дуже низький рівень приросту доходу персоналу | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень самоактуалізації | |
| Дуже низький рівень оптимізування тривалості вільного часу | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень професійного самовдосконалення | |
| Дуже низький рівень відновлення здоров'я працівників | $0 \leq P \leq 2$ | Дуже низький рівень стресостійкості та адаптогенності | |

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 8; 13]

компетенції людських ресурсів, швидкість їхнього зростання [12; 15]. В умовах підприємства інтелектуалізація є основою сучасного розвитку, посилення конкурентних переваг, підприємницьких і управлінських здібностей, лідерських якостей працівників [14]. Це робить надзвичайно актуальною проблему інтелектуалізації діагностування станів розвитку окремих працівників, їхніх груп та працівників підприємства загалом, створення сприятливих умов для інноваційного розвитку підприємств, форму-

вання відповідних інноваційних середовищ, задоволення вимог циркулярної економіки та досягнення високої стійкості [2; 4]. Дані інноваційні середовища мають бути здатними забезпечувати відповідну соціально-психологічну стійкість та адаптаційну здатність кожного працівника та підприємства загалом до умов ентропійного зовнішнього середовища і тим самим забезпечувати їм виживання.

Таким чином, проблему соціально-психологічної стійкості та адаптивності підприємств сьогодні

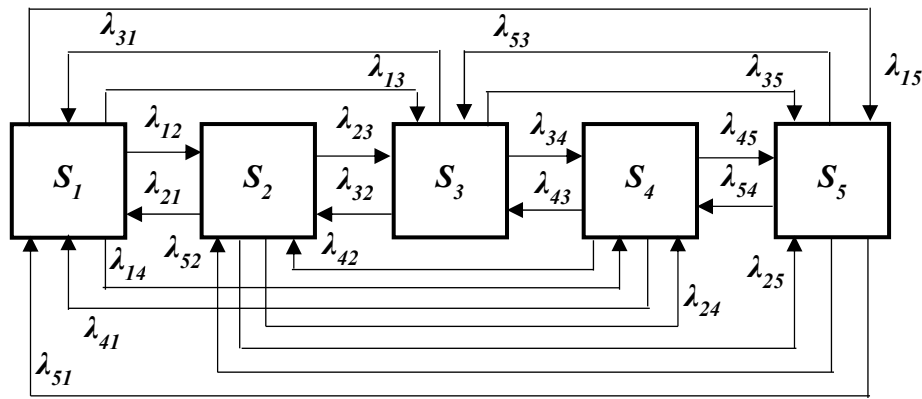


Рис. 3. Граф станів соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП

λ_{ij} — інтенсивності переходу із стану i в стан j ; $i, j = 1, 2, \dots, 5$; $i \neq j$

Джерело: розроблено авторами на основі: [10; 11]

пропонується вирішувати шляхом їхньої інтелектуалізації через підвищення природного інтелекту їхніх працівників, створення систем штучного інтелекту та завдяки синтезу природного і штучного інтелектів, формування відповідних людино-кіберфізичних систем, що відповідає вимогам цифрової економіки [10].

Слідкування за умовою соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП та соціально-економічних систем загалом пропонується проводити на основі діагностування їхніх станів через дослідження виходів Y та зіставлення останніх з метою Y^* (рис. 2).

Рішення для подальшого керування станами соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП пропонується приймати на основі результатів прогнозування параметрів Y та значень різниці $(Y^* - Y)$, які не мають перевищувати значення наперед заданої величини ε — їхньої норми реакції чи норми адаптації до умов зовнішнього середовища, щоб забезпечувати їм адаптаційну здатність та стійкість і які є необхідними та достатніми умовами їхньої живучості. Для дослідження станів соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП, за результатами якісно-кількісного аналізування їхніх виходів (вихідних показників), зведених у табл. 1, пропонується використовувати математичний апарат теорії марковських ланцюгів [11].

Наведені у табл. 1 стани соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП можна подати як марковський ланцюг у вигляді графа станів (рис. 3) та описати системою диференціальних рівнянь Колмогорова (1), а коли $t \rightarrow \infty$, $dP/dt = 0$ — системою алгебраїчних рівнянь (2).

$$dP_1 / dt = -(\lambda_{12} + \lambda_{13} + \lambda_{14} + \lambda_{15}) \cdot P_1 + \lambda_{21} \cdot P_2 + \lambda_{31} \cdot P_3 + \lambda_{41} \cdot P_4 + \lambda_{51} \cdot P_5;$$

$$dP_2 / dt = \lambda_{12} \cdot P_1 - (\lambda_{21} + \lambda_{23} + \lambda_{24} + \lambda_{25}) \cdot P_2 + \lambda_{32} \cdot P_3 + \lambda_{42} \cdot P_4 + \lambda_{52} \cdot P_5;$$

$$dP_3 / dt = \lambda_{13} \cdot P_1 + \lambda_{23} \cdot P_2 - (\lambda_{31} + \lambda_{32} + \lambda_{34} + \lambda_{35}) \cdot P_3 + \lambda_{43} \cdot P_4 + \lambda_{53} \cdot P_5; \quad (1)$$

$$dP_4 / dt = \lambda_{14} \cdot P_1 + \lambda_{24} \cdot P_2 + \lambda_{34} \cdot P_3 - (\lambda_{41} + \lambda_{42} + \lambda_{43} + \lambda_{45}) \cdot P_4 + \lambda_{54} \cdot P_5;$$

$$dP_5 / dt = \lambda_{15} \cdot P_1 + \lambda_{25} \cdot P_2 + \lambda_{35} \cdot P_3 + \lambda_{45} \cdot P_4 - (\lambda_{51} + \lambda_{52} + \lambda_{53} + \lambda_{54}) \cdot P_5.$$

$$-(\lambda_{12} + \lambda_{13} + \lambda_{14} + \lambda_{15}) \cdot P_1 + \lambda_{21} \cdot P_2 + \lambda_{31} \cdot P_3 + \lambda_{41} \cdot P_4 + \lambda_{51} \cdot P_5 = 0;$$

$$\lambda_{12} \cdot P_1 - (\lambda_{21} + \lambda_{23} + \lambda_{24} + \lambda_{25}) \cdot P_2 + \lambda_{32} \cdot P_3 + \lambda_{42} \cdot P_4 + \lambda_{52} \cdot P_5 = 0;$$

$$\lambda_{13} \cdot P_1 + \lambda_{23} \cdot P_2 - (\lambda_{31} + \lambda_{32} + \lambda_{34} + \lambda_{35}) \cdot P_3 + \lambda_{43} \cdot P_4 + \lambda_{53} \cdot P_5 = 0; \quad (2)$$

$$\lambda_{14} \cdot P_1 + \lambda_{24} \cdot P_2 + \lambda_{34} \cdot P_3 - (\lambda_{41} + \lambda_{42} + \lambda_{43} + \lambda_{45}) \cdot P_4 + \lambda_{54} \cdot P_5 = 0;$$

$$\lambda_{15} \cdot P_1 + \lambda_{25} \cdot P_2 + \lambda_{35} \cdot P_3 + \lambda_{45} \cdot P_4 - (\lambda_{51} + \lambda_{52} + \lambda_{53} + \lambda_{54}) \cdot P_5 = 0.$$

Значення інтенсивностей переходів із стану у стан, отримані у процесі спостереження за станами соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП можна подавати у вигляді матриці Λ (3).

$$\Lambda = \begin{pmatrix} 0 & \lambda_{12} & \lambda_{13} & \lambda_{14} & \lambda_{15} \\ \lambda_{21} & 0 & \lambda_{23} & \lambda_{24} & \lambda_{25} \\ \lambda_{31} & \lambda_{32} & 0 & \lambda_{34} & \lambda_{35} \\ \lambda_{41} & \lambda_{42} & \lambda_{43} & 0 & \lambda_{45} \\ \lambda_{51} & \lambda_{52} & \lambda_{53} & \lambda_{54} & 0 \end{pmatrix}. \quad (3)$$

З метою апробації запропонованих математичних моделей для дослідження соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП

обрано дослідження стійкості розвитку санаторно-курортного комплексу курорту Трускавець загалом, використовуючи такі вихідні показники: кількість ліжко-місць; індекс нарощування ліжко-місць (% до попереднього року); кількість планових/фактичних ліжко-днів; індекс кількості планових/фактичних ліжко-днів (% до попереднього року); кількість осіб, які оздоровлені у санаторно-курортних закладах чи кількість реалізованих путівок; індекс нарощування кількості осіб, які оздоровлені у санаторно-курортних закладах чи кількості реалізованих путівок (% до попереднього року); обсяг наданих послуг (грн.); індекс обсягу наданих послуг (% до попереднього року); обсяг наданих інноваційних послуг (грн.); індекс обсягу наданих інноваційних послуг (% до попереднього року). Оскільки розвиток санаторіїв та пансіонатів, шляхом збільшення кількості ліжко-місць та реалізації путівок, можна вважати екстенсивним розвитком, то для оцінювання результатів стійкості інноваційного розвитку, на наш погляд, доцільнішими показниками є обсяг наданих інноваційних послуг (грн.) та індекс обсягу наданих інноваційних послуг (%).

З метою оцінювання стійкості розвитку санаторіїв не шляхом збільшення вартості послуг, а впровадженням інноваційних послуг, для оцінювання і прогнозування стійкості їхнього розвитку пропонується використовувати індекс обсягу наданих інноваційних послуг (% до попереднього року). Це дає змогу здійснювати оцінювання та прогнозування стійкості розвитку санаторіїв на основі впровадження та реалізації інноваційних санаторно-курортних послуг. У такому випадку граф стани санаторно-курортного комплексу м. Трускавець можна класифікувати наступним чином: $S1(CHH)$ — стан, за якого значення досліджуваного показника суттєво нижче від встановленої норми — суттєво нижче від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період; $S2(HH)$ — стан, за якого значення досліджуваного показника нижче від встановленої норми — нижче від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період; $S3(H)$ — стан, за якого значення досліджуваного показника перебуває у межах встановленої норми — відповідає плановому чи середньому значенню показника за досліджуваний період; $S4(BH)$ — стан, за якого значення досліджуваного показника вище від встановленої норми — вище від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період; $S5(CBH)$ — стан, за якого значення досліджуваного показника суттєво вище від встановленої норми — суттєво вище від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період.

При проведенні досліджень станів розвитку 23 санаторіїв і 8 пансіонатів м. Трускавець (2019–2023 рр.) за плановою/фактичною кількістю ліжко-днів, нами встановлено, що напочатку досліджень 5 санаторіїв перебували у стані $S1(CHH)$, 7 санаторіїв — у стані $S2(HH)$, 11 санаторіїв — у стані $S3(H)$, 5 санаторіїв — у стані $S4(BH)$, 3 санаторії — у стані $S5(CBH)$. У даному випадку: CHH — кількість санаторіїв, у яких фактична кількість ліжко-днів була значно менша за планову; HH — кількість санаторіїв, у яких фактична кількість ліжко-днів була менша за планову; H — кількість санаторіїв, у яких фактична кількість ліжко-днів відповідала плановій; BH — кількість санаторіїв, у яких фактична кількість ліжко-днів була більшою за планову; CBH — кількість санаторіїв, у яких фактична кількість ліжко-днів була значно більшою за планову.

Початковими умовами досліджуваного процесу тут будуть такі значення ймовірностей станів:

$$P_0(S1) = 5/31 = 0,161;$$

$$P_0(S2) = 7/31 = 0,226;$$

$$P_0(S3) = 11/31 = 0,355;$$

$$P_0(S4) = 5/31 = 0,161;$$

$$P_0(S5) = 3/31 = 0,097.$$

За досліджуваній період стани розвитку досліджуваних оздоровлювальних комплексів м. Трускавець змінювалися. Інтенсивності переходів зі стану у стан подані відповідною матрицею (4).

$$\Lambda = \begin{pmatrix} 0 & 3 & 2 & 1 & 0 \\ 4 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 1 & 3 & 0 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 3 & 0 & 1 \\ 3 & 5 & 3 & 2 & 0 \end{pmatrix} \quad (4)$$

Для оцінювання і прогнозування станів стійкості розвитку санаторно-курортного комплексу м. Трускавець з допомогою запропонованого математичного апарату та відповідного програмного забезпечення нами проведено дослідження динаміки ймовірностей станів стійкості розвитку санаторного комплексу шляхом розрахунку з допомогою комп'ютерної техніки системи диференціальних рівнянь Колмогорова (1). Дослідження ймовірностей станів стійкості розвитку санаторного комплексу у статичному режимі проведено шляхом розрахунку з допомогою комп'ютерної техніки відповідної системи диференціальних рівнянь (1) системи алгебраїчних рівнянь (2). Система диференціальних рівнянь (1) та система алгебраїчних рівнянь (2) описують граф, поданий на рис. 3. На рис. 4 подані динамічні і статичні характеристики ймовірностей станів стійкості розвитку досліджуваного комплексу.

У статичному режимі імовірності станів становлять: $P_1 = 0,292$; $P_2 = 0,274$; $P_3 = 0,244$; $P_4 = 0,159$; $P_5 = 0,031$, що вказує на те, що найбільш імовірними є стани $S1(CHH)$, $S2(HH)$, $S3(H)$. Тобто неповна заповнюваність санаторіїв, оскільки у динаміці характеристик виявлено, що імовірність першого стану, у якому фактична кількість ліжко-днів суттєво менша за планову, стає найбільшою і досягає статичного значення 0,292, а імовірність другого

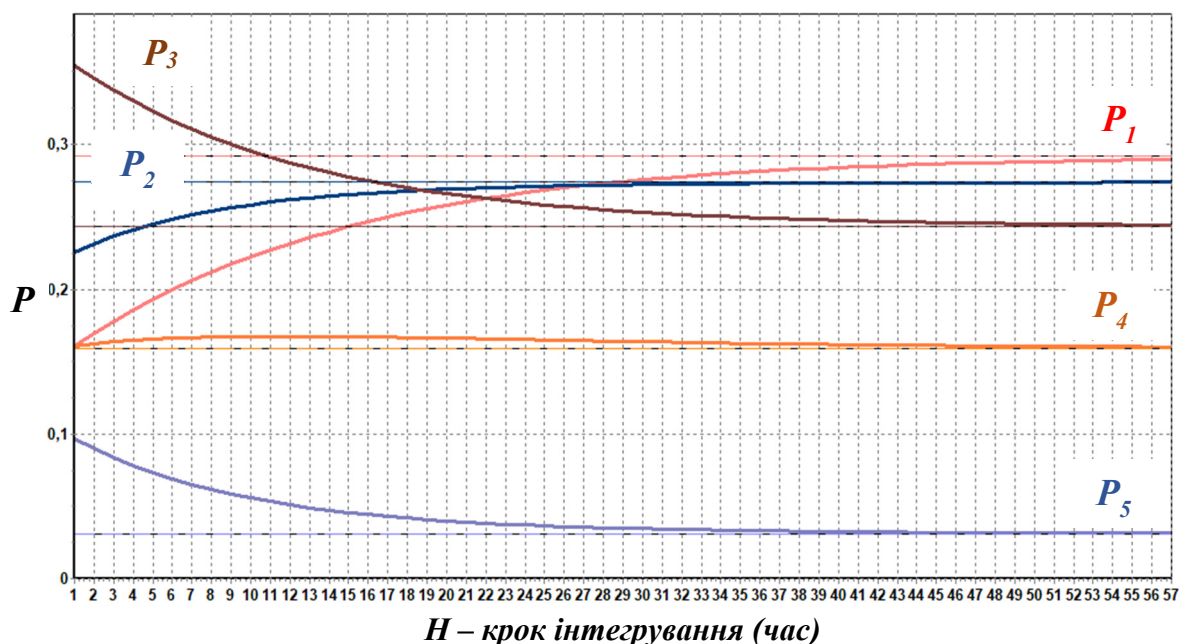


Рис. 4. Характеристики імовірностей станів стійкості розвитку санаторно-курортного комплексу м. Трускавець (за плановою/фактичною кількістю ліжок-днів)

стану, у якому фактична кількість ліжок-днів менша за планову, стає за величиною другою і досягає статичного значення 0,274, що у сукупності становить 0,566 — більше половини і зумовлює застосовувати соціально-психологічні методи впливу на усіх працівників.

Однак заповнюваність санаторіїв — важливий показник, але круглорічну 100% заповнюваність санаторіїв не слід вважати запорукою їхнього стійкого розвитку. Важливішими показниками доцільно вважати обсяг наданих послуг та обсяг наданих інноваційних послуг, оскільки останній сприяє інтенсивному розвитку санаторіїв.

Використаний математичний апарат дає змогу оцінювати та прогнозувати стійкість розвитку соціально-економічних систем багатогранно, за різними показниками, з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. При дослідженні станів розвитку санаторно-курортного комплексу м. Трускавець (2019–2023 рр.) за індексом обсягу наданих послуг (% до попереднього року), нами встановлено, що у 2019 р.: 9 санаторіїв перебували у стані $S1(CHH)$; 11 санаторіїв — у стані $S2(HH)$; 7 санаторіїв — у стані $S3(H)$; 3 санаторії — у стані $S4(BH)$; 1 санаторій — у стані $S5(CBH)$. У даному випадку: CHH — кількість санаторіїв, у яких індекс обсягу наданих послуг суттєво менший за середнє значення; HH — кількість санаторіїв, у яких індекс обсягу наданих послуг менший за середнє значення; H — кількість санаторіїв, у яких індекс обсягу наданих послуг знаходиться у межах середнього значення; BH — кількість санаторіїв, у яких індекс обсягу наданих послуг більший за середнє значення; CBH — кількість санаторіїв, у яких індекс обсягу на-

даних послуг суттєво більший за середнє значення. Тобто початковими умовами досліджуваного процесу будуть такі значення ймовірностей станів:

$$\begin{aligned} P_0(S1) &= 9/31 = 0,29; \\ P_0(S2) &= 11/31 = 0,355; \\ P_0(S3) &= 7/31 = 0,226; \\ P_0(S4) &= 3/31 = 0,097; \\ P_0(S5) &= 1/31 = 0,032. \end{aligned}$$

За досліджуваний період за індексом обсягу наданих послуг стани розвитку оздоровлювальних комплексів м. Трускавця змінювалися. Інтенсивності переходів комплексу із стану в стан подані матрицею інтенсивностей переходів Λ (5).

$$\Lambda = \begin{pmatrix} 0 & 5 & 3 & 1 & 0 \\ 4 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 2 & 3 & 0 & 2 & 1 \\ 1 & 2 & 3 & 0 & 1 \\ 0 & 3 & 1 & 2 & 0 \end{pmatrix} \quad (5)$$

Для оцінювання і прогнозування стійкості розвитку досліджуваного комплексу за індексом обсягу наданих послуг з допомогою запропонованого математичного апарату та програмного забезпечення нами проведено дослідження динаміки ймовірностей станів стійкості шляхом розрахунку системи диференціальних рівнянь (1). Дослідження ймовірностей станів стійкості розвитку санаторного комплексу за індексом обсягу наданих послуг у статичному режимі проведено шляхом розрахунку з допомогою комп'ютерної техніки відповідної системи диференціальних рівнянь (1) системи алгебраїчних рівнянь (2).

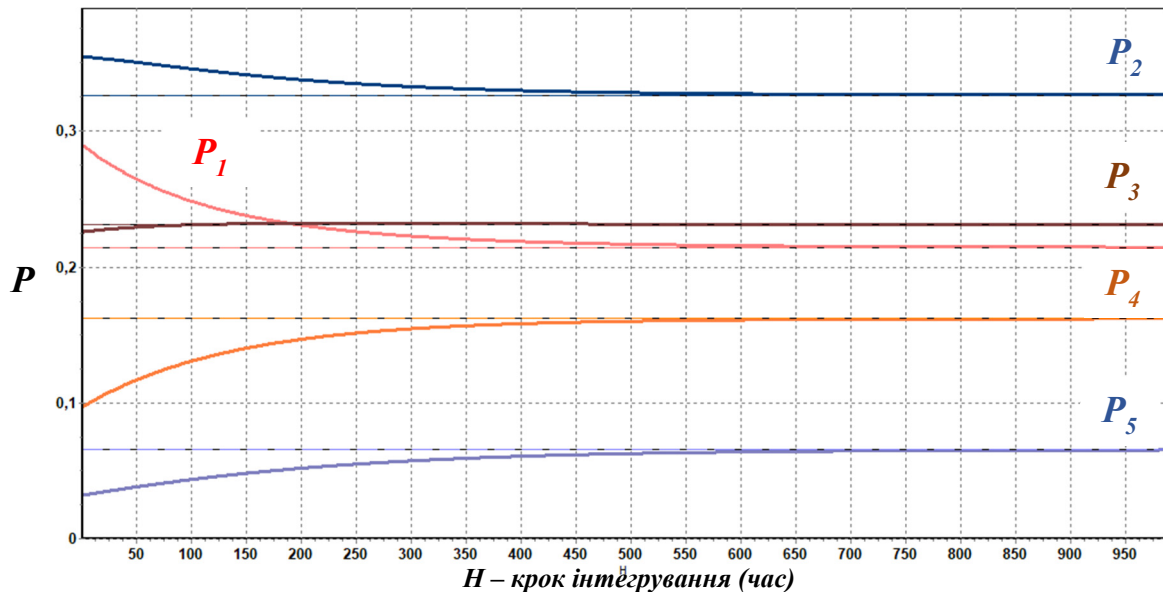


Рис. 5. Характеристики ймовірностей станів стійкості розвитку санаторно-курортного комплексу м. Трускавець (за індексом обсягу наданих послуг)

При аналізованні динамічних і статичних характеристик (рис. 5) ймовірностей станів досліджуваного комплексу за індексом обсягу наданих послуг, слід зауважити, що у статичному режимі значення ймовірностей станів наступні: $P_1 = 0,215$; $P_2 = 0,327$; $P_3 = 0,231$; $P_4 = 0,162$; $P_5 = 0,065$. Тобто найбільш ймовірним для санаторно-курортного комплексу м. Трускавець є стани $S1(CHH)$ і $S2(HH)$, ймовірність яких за індексом обсягу наданих послуг у сукупності менша за середнє значення більше ніж у 0,5. Цілком зрозуміло, що така ситуація зумовлена COVID-19 та військовим станом. Однак для забезпечення подальшого стійкого розвитку оздоровлювального комплексу м. Трускавець необхідно застосовувати сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом санаторіїв щодо нарощування кількості оздоровчих послуг, особливо інноваційного характеру.

Таким чином, запропонований математичний апарат, розроблені на його основі математичні моделі та програмне забезпечення, відповідають вимогам цифрової економіки та адекватно описують стани та стійкість розвитку досліджуваного санаторно-курортного комплексу м. Трускавець. Вони можуть знайти широке застосування при дослідженні станів ефективності та соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП загалом та усіх ланок рекреаційного інноваційного процесу, який носить циклічний характер. Це зумовлено необхідністю досягнення високої стійкості шляхом задоволення вимог циркулярної економіки, застосування сучасних соціально-психологічних методів управління, інтелектуальною підтримкою прийняття та реалізування управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стійкість підприємницьких структур — це їхня здатність до виживання та досягання успіху

в динамічному, конкурентному та складному бізнес-середовищі. РП може називатись «стійким», якщо воно у змозі впоратися із змінами в операційному середовищі, з мінімальною зміною чи втратою функціональності, а стійкість інноваційного розвитку РП передбачає гнучке реагування на всі зовнішні та внутрішні впливи та умілого їх використання. Під соціальною та психологічною стійкостями підприємств слід розуміти здатність окремого працівника, групи працівників та працівників підприємства загалом до перенесення різного роду збурень та відновлення після них. Основним показником соціально-психологічної стійкості підприємств у сучасних умовах пропонується вважати рівень їхнього інтелектуального потенціалу та швидкість його зростання. Проблему соціально-психологічної стійкості та адаптивності підприємств пропонується вирішувати шляхом їхньої інтелектуалізації через підвищення природного інтелекту їхніх працівників, створення систем штучного інтелекту та завдяки синтезу природного і штучного інтелектів, формуванню відповідних людино-кібер-фізичних систем та задоволенню вимог цифрової економіки. Для дослідження соціально-психологічної стійкості інноваційного розвитку РП, за результатами якісно-кількісного аналізування їхніх вихідних показників, пропонується використовувати математичний апарат теорії марковських ланцюгів. Запропонований у роботі математичний апарат та розроблені на його основі математичні моделі адекватно описують стани та стійкість розвитку досліджуваного санаторно-курортного комплексу м. Трускавець і можуть знайти широке застосування для: дослідженні станів та соціально-психологічної стійкості розвитку інших РП; підтримки прийняття та реалізування управлінських рішень; застосування сучасних соціально-

психологічних методів управління інноваційним розвитком РП; задоволення вимог циркулярної економіки. Тому особливий інтерес для подальших досліджень викликає оцінювання та прогнозування соціально-психологічних показників на стратегічно-

му, тактичному і операційному рівнях у широких категоріях, здатних охопити усі ланцюги поставок: постачальники, рекреаційне підприємство, громада та споживачі, із врахуванням потреб людських ресурсів та прав людини.

Література

1. Bakos J., Siu M., Orengo A., Kasiri N. An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29(3). P. 1285–1296.
2. Bianchini A., Guarnieri P., Rossi J. A Framework to Assess Social Indicators in a Circular Economy Perspective. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(13). P. 7970.
3. Bojnec Š., Tomšič, N. Corporate sustainability and enterprise performance: The mediating effects of internationalization and networks. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020. Vol. 70(1). P. 21–39.
4. Dey P.K., Malesios C., De D., Budhwar P., Chowdhury S., Cheffi W. Circular economy to enhance sustainability of small and medium sized enterprises. *Supply chain sustainability in small and medium sized enterprises*. 2022. P. 10–45.
5. Jayasundara J.M.S.B., Rajapakshe P.S.K., Prasanna R.P.I.R., Naradda Gamage S.K., Ekanayake E.M.S., Abeyrathne, G.A.K.N.J. The nature of sustainability challenge in small and medium enterprises and its management. 2019. 20 p.
6. Hanaysha J.R., Al-Shaikh M.E., Joghee S., Alzoubi H.M. Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*. 2022. Vol. 11(1). P. 67–78.
7. Harsanto B., Mulyana A., Faisal Y.A., Shandy V.M., Alam M. A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(22). P. 14771.
8. Malesios C., De D., Moursellas A., Dey P.K., Evangelinos K. Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2021. Vol. 75. P. 100993.
9. Mukhoryanova O., Kuleshova L., Rusakova N., Mirgorodskaya, O. Sustainability of micro-enterprises in the digital economy. *1st Conference on Traditional and Renewable Energy Sources: Perspectives and Paradigms for the 21st Century (TRESP 2021)*. 2021. Is. E3S Web Conf. Vol. 250. № 06008. P. 8.
10. Odrekhivskyi M., Kohut U., Kostyuk U. Intelligent Management System for Ecological Innovative Enterprises. N. Sharonova, V. Lytvyn, O. Cherednichenko, Y. Kupriianov, O. Kanishcheva, T. Hamon, N. Grabar, V. Vysotska, A. Kowalska-Styczen, I. Jonek-Kowalska (Eds.): Computational Linguistics and Intelligent Systems. *Proceedings of the 5th International Conference on COLINS 2021*. Volume I: Workshop. Kharkiv, Ukraine, April 22–23. 2021. P. 1527–1539.
11. Odrekhivskyi M., Pshyk-Kovalska O., Zhezhukha V. Optimization of Management Decisions of Recreational Innovative Companies. *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications* / Editors: Natalia Kryvinska, Michal Greguš. 2022. Vol. 4. P. 455–477.
12. Sobko O., Stakhurska S. Development of the intellectual potential of the enterprise in the conditions of modern changes. *Economic Analysis*. 2023. Vol. 33, № 2. P. 194–201.
13. Thananusak T., Suriyankietkaew S. Unpacking key sustainability drivers for sustainable social enterprises: A community-based tourism perspective. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(4). P. 1–23.
14. Zhou D., Danshina S., Kurilova A., Lis M. The Impact of an Enterprise's Intellectualization on Its Leadership Potential. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(17). P. 9670.
15. Yudin A.V., Uchenov A.A. Predicting the Intellectual Potential of Companies and Society and New Competencies in Providing Support for Decision Making on the Creation of New Technology. In: Bogoviz, A.V., Ragulina, J.V. *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021. Vol. 280. P. 440–446.

References

1. Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N. (2020). An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29(3), pp. 1285–1296.
2. Bianchini, A., Guarnieri, P., & Rossi, J. (2022). A Framework to Assess Social Indicators in a Circular Economy Perspective. *Sustainability*, vol. 14(13), pp. 7970.
3. Bojnec, Š., & Tomšič, N. (2020). Corporate sustainability and enterprise performance: The mediating effects of internationalization and networks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 70(1), pp. 21–39.
4. Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Cheffi, W. (2022). Circular economy to enhance sustainability of small and medium sized enterprises. *Supply chain sustainability in small and medium sized enterprises*, pp. 10–45.

5. Jayasundara, J.M.S.B., Rajapakshe, P.S.K., Prasanna, R.P.I.R., Naradda Gamage, S.K., Ekanayake, E.M.S., & Abeyrathne, G.A.K.N.J. (2019). The nature of sustainability challenge in small and medium enterprises and its management, 20 p.
6. Hanaysha, J.R., Al-Shaikh, M.E., Joghee, S., & Alzoubi, H.M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, vol. 11(1), pp. 67–78.
7. Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y.A., Shandy, V.M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. *Sustainability*, vol. 14(22), pp. 14771.
8. Malesios, C., De, D., Moursellas, A., Dey, P.K., & Evangelinos, K. (2021). Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework. *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 75, pp. 100993.
9. Mukhoryanova, O., Kuleshova, L., Rusakova, N., & Mirgorodskaya, O. (2021). Sustainability of micro-enterprises in the digital economy. *1st Conference on Traditional and Renewable Energy Sources: Perspectives and Paradigms for the 21st Century* (TRESP 2021). Issue E3S Web Conf., vol. 250, № 06008, pp. 8.
10. Odrekhivskiy, M., Kohut, U., & Kostyuk, U. (2021). Intelligent Management System for Ecological Innovative Enterprises. N. Sharonova, V. Lytvyn, O. Cherednichenko, Y. Kupriianov, O. Kanishcheva, T. Hamon, N. Grabar, V. Vysotska, A. Kowalska-Styczen, I. Jonek-Kowalska (Eds.): Computational Linguistics and Intelligent Systems. *Proceedings of the 5th International Conference on COLINS 2021*. Volume I: Workshop. Kharkiv, Ukraine, April 22–23, pp. 1527–1539.
11. Odrekhivskiy, M., Pshyk-Kovalska, O., & Zhezhukha, V. (2022). Optimization of Management Decisions of Recreational Innovative Companies. *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications* / Editors: Natalia Kryvinska, Michal Greguš, vol. 4, pp. 455–477.
12. Sobko, O., & Stakhurska, S. (2023). Development of the intellectual potential of the enterprise in the conditions of modern changes. *Economic Analysis*, vol. 33, № 2, pp. 194–201 [in Ukrainian].
13. Thananusak, T., & Suriyankietkaew, S. (2023). Unpacking key sustainability drivers for sustainable social enterprises: A community-based tourism perspective. *Sustainability*, vol. 15(4), pp. 1–23.
14. Zhou D., Danshina S., Kurilova A., Lis M. (2021). The Impact of an Enterprises Intellectualization on Its Leadership Potential. *Sustainability*, vol. 13(17), pp. 9670.
15. Yudin, A.V., Uchenov, A.A. (2021). Predicting the Intellectual Potential of Companies and Society and New Competencies in Providing Support for Decision Making on the Creation of New Technology. In: Bogoviz, A.V., Ragulina, J.V. (eds) *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 280, pp. 440–446.

УДК 339.92:339.727

Данькевич Богдан Олексійович

магістрант кафедри міжнародної економіки

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Dankevych Bohdan

Master degree Student of the

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Сандул Марія Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Sandul Mariia

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Trade and Marketing

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6985-5179

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10358

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

INVESTMENT ACTIVITY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Анотація. Вступ. Глобальний ландшафт міжнародних економічних відносин зазнає значного впливу інвестиційної діяльності багатонаціональних підприємств. В умовах швидкого технологічного прогресу, геополітичних зрушень та мінливих ринкових умов стратегії та поведінка БНП зазнають помітних трансформацій. У цій статті розглядаються потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як ключовий фактор динаміки міжнародних економічних відносин, що дає уявлення про те, як БНП адаптуються до цих змін.

Мета. Стаття має на меті дослідити інвестиційну діяльність БНП, зосередившись на сучасних трансформаціях у їхній поведінці, ключових факторах, що стоять за їхніми рішеннями щодо ПІІ, а також на впливі глобальних економічних та політичних зрушень на їхню діяльність. Дослідження також має на меті оцінити вплив цих змін на міжнародну торгівлю та ринкову інтеграцію.

Матеріали та методи. У дослідженні використано поєднання статистичного аналізу глобальних потоків ПІІ, тематичних досліджень провідних БНП, а також огляд наукової літератури та аналітичних звітів. Дані провідних компаній, а також міжнародних організацій, таких як ЮНКТАД, використовуються для відображення тенденцій та змін в інвестиційній діяльності.

Результати. Дослідження показує, що БНП дедалі більше адаптують свої інвестиційні стратегії у відповідь на зростання протекціонізму, діджиталізацію та реструктуризацію глобальних ланцюгів доданої вартості. Серед ключових тенденцій – регіоналізація потоків ПІІ внаслідок тенденції до ніаршорингу і рещорингу, зростання інвестицій у цифрові та «зелені» сектори, а також стратегічне переміщення виробничих потужностей для зменшення ризиків.

Перспективи. Майбутні дослідження доцільно зосередити на вивченні довгострокових наслідків цих трансформацій для глобального економічного управління та ролі БНП у сприянні сталому економічному розвитку. Розвиток цифрових та зелених інвестицій відкриває нові можливості для реформування міжнародних економічних відносин.

Ключові слова: багатонаціональні компанії, корпоративні стратегії, ESG, аутсорсинг, ПІІ, глобальна торгівля, глобальні ланцюги постачання, сталий розвиток, стійке фінансування, глобалізація, деглобалізація.

Summary. Introduction. The global landscape of international economic relations has been significantly influenced by the investment activities of multinational enterprises (MNEs). In the face of rapid technological advancements, geopolitical shifts,

and evolving market conditions, MNEs' strategies and behaviors are undergoing notable transformations. This article examines the flow of foreign direct investment (FDI) as a key factor in the dynamics of international economic relations, providing insight into how MNEs adapt to these changes.

Purpose. The article aims to explore the investment activity of MNEs, focusing on contemporary transformations in their behavior, key drivers behind their FDI decisions, and the impact of global economic and political shifts on their operations. The study also seeks to evaluate the influence of these changes on international trade and market integration.

Materials and Methods. The research utilizes a combination of statistical analysis of global FDI flows, case studies of leading MNEs, and a review of relevant academic literature and policy reports. Data from MNEs and international organizations such as the UNCTAD are employed to map trends and shifts in investment activities.

Results. The study reveals that MNEs are increasingly adapting their investment strategies in response to rising protectionism, digitalization, and the restructuring of global value chains. Key trends include the regionalization of FDI flows, growing investment in digital and green sectors, and the strategic relocation of production facilities to mitigate risks.

Discussion. Future research could explore the long-term implications of these transformations on global economic governance and the role of MNEs in fostering sustainable economic development. The evolution of digital and green investments presents new opportunities for reshaping international economic relations.

Key words: multinational companies, corporate strategies, ESG, outsourcing, FDI, global trade, global supply chains, sustainable development, sustainable finance, globalization, de-globalization.

Постановка проблеми. Динамічність міжнародних інтеграційних та глобалізаційних процесів, інтернаціоналізація ланцюгів доданої вартості та структурні і географічні трансформації традиційних ланцюгів постачання є ключовими характеристиками сучасної світової економіки. Важливу роль у цих явищах відіграють багатонаціональні компанії (БНП), які мають значні фінансові, технологічні й управлінські ресурси для здійснення глобальних торгово-інвестиційних операцій. БНП, створюючи свої філії у різних країнах, стають важливими чинниками глобалізації економіки, поширюючи інновації, підвищуючи стандарти виробництва, уніфікуючи бізнес-процеси та моделі, а також ознайомлюючи споживачів із новими продуктами. Вони сприяють зростанню експорту та участі країн у міжнародній торгівлі. Водночас, крім позитивних аспектів, діяльність БНП має й негативні наслідки, зокрема зростання нерівності між державами та регіонами, короткострокові виробничі кризи у певних галузях розвинених і країн, що розвиваються, а також надмірний вплив окремих компаній на політику приймаючих держав.

Важливим аспектом дослідження діяльності багатонаціональних компаній є те, що крім позитивних факторів впливу БНП на процеси глобалізації, існують й негативні риси, серед яких збільшення нерівності між країнами та регіонами світу, короткострокові шоки виробництва в деяких галузях розвинених країн та країн, що розвиваються, а також надмірний вплив окремих компаній на уряди приймаючих країн. Оскільки багатонаціональні корпорації є важливими гравцями у глобальній економіці та мають на неї значний вплив, їх участь не обмежується виключно міжнародною торгівлею, інвестиціями чи розвитком технологій, а стосується також політичних, соціальних та екологічних питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Викладена проблематика є широко обговорюваною

як у наукових, так і у політичних колах, на національному та міжнародному рівнях. Теоретичні та концептуальні засади діяльності багатонаціональних компаній та їх вплив на глобалізацію світової економіки на всіх рівнях досліджуються у працях таких вітчизняних вчених як О. Біленький, В. Венгер, О. Задоя, С. Коляда, Д. Лук'яненко, О. Мозговий [1], О. Немировська, О. Радченко та ін.. О. Рогач, А. Поручник, Я. Столярчук та ін. [5] фокусуються на розкритті сучасної методології ідентифікації та дослідженні багатонаціональних підприємств, трансформаційних змін у їхніх корпоративних політиках, впливу таких компаній на соціально-економічний розвиток країн, зокрема в секторальному аспекті. Л. Руденко-Сударева та співавтори [2] досліджують інвестиційну поведінку транснаціональних корпорацій.

Значним внеском у дослідження різних аспектів діяльності БНП є праці закордонних дослідників Т. Альтербурга, І. Баяра, Б. Девіса, Дж. Джоко-то, С. Дулі, С. Карра, Ч. Кіндельбергера, Р. Коуза, П. Кругмана, І. Луо, К. Омае, Дж. Робінсона, Г. Сірелли та інших. На додачу, Н. Ортіс та ін. [21] досліджують поведінку БНП щодо дочірніх компаній та фінансової звітності в умовах кризових явищ, вказуючи на деконсолідаційні тенденції, що потенційно погіршує прозорість фінансової звітності; Р. Луннан та ін. [22] досліджують передумови і наслідки фінансових та інтелектуальних потоків між штаб-квартирою та дочірніми компаніями БНП, акцентуючи на зростаючій ролі врахування ризиків при прийнятті таких рішень. М. Вігліоні та ін. [23] аналізують вплив прав інтелектуальної власності на прямі іноземні інвестиції та викиди CO², та вказують, що притоки ПІІ до країн великої двадцятки підтверджують гіпотезу «притулку від забруднення» і свідчать про те, що стримуюча роль прав інтелектуальної власності у залученні ПІІ значно зменшує погіршення стану довкілля.

Окрім того, поставлена проблема є досліджуваною як з боку міжнародних інституцій, таких як Конференція ООН з торгівлі та розвитку, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку, так і з боку всесвітньовідомих консалтингових, аудиторських та аналітичних агенцій. До того ж питання участі багатонаціональних корпорацій у процесах глобалізації широко висвітлюється й у вітчизняних та закордонних засобах масової інформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданнями статті є дослідження інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) у системі міжнародних економічних відносин з акцентом на потоках прямих іноземних інвестицій (ПІІ) та сучасних трансформаціях у поведінці ТНК. Дослідження має на меті оцінити тенденції глобального розподілу ПІІ, визначити ключові фактори, що впливають на інвестиційні рішення БНП, та дослідити, як зміни в геополітичному, економічному та технологічному ландшафтах впливають на стратегії та діяльність БНП у світовій економіці.

Виклад основного матеріалу. БНП відіграють вкрай важливу роль у взаємній інтеграції економічних відносин країн світу, а також виступають драйвером розвитку глобалізації та міжнародної торгівлі. Найвагомішим чинником впливу багатонаціональних компаній на країни перебування є механізм прямого іноземного інвестування (ПІІ).

Для глибшого розуміння сучасного контексту та умов прямого іноземного інвестування, варто розглянути останні статистичні дані щодо притоку та відтоку ПІІ. Однак, варто зауважити, що поняття «притік ПІІ» (іноді «приплив ПІІ») та «відтік ПІІ» варто розрізняти між собою. Притік прямих іноземних інвестицій (FDI inflows) — це загальний обсяг прямих інвестицій, здійснених інвесторам-нерезидентами в економіку певної країни чи групи країн [18]. З іншого боку, відтік ПІІ — це обсяг прямих інвестицій, здійснених резидентами певної країни чи групи країн в інші країни. Для кращого

розуміння поточного стану розвитку прямого іноземного інвестування варто проаналізувати останні на дату написання роботи показники ПІІ.

Так, згідно з табл. 1, наочним є факт, що основний потік прямих іноземних інвестицій проходить з розвинутих країн до країн, що розвиваються. Для прикладу, у 2023 р. притік ПІІ до країн з розвинутими економіками становив 463,5 млрд. дол. США, в той час як відтік ПІІ досяг рівня 1059 млрд. дол. США. При цьому, глобальний притік ПІІ знизився з 1621,31 млрд. дол. у 2021 р. до 1330,9 млрд. дол. у 2023 р., а глобальний відтік ПІІ зменшився з 1881,8 млрд. дол. у 2021 р. до 1550,4 млрд. дол. у 2023 році.

Окрім того, чітко простежується динаміка значного перевищення притоку інвестицій над відтоком для країн, що розвиваються, насамперед для Азії та Латинської Америки. Так, ПІІ в азійські країни, що розвиваються, у 2021–2023 роках коливались в межах 620–680 млрд. дол. США, тоді ж як з азійських країн — в межах 440–470 дол. США. Більше того, притік ПІІ в країни, що розвиваються в регіоні Північної та Південної Америки в досліджуваному періоді понад вдвічі перевищує відтік ПІІ з цих країн. Варто також наголосити, що на розвинені країни припадає 35% світового потоку ПІІ, однак їх частка поступово зменшується [3]. Однак, розвинені економіки все ще приваблюють більшість greenfield-проектів та міжнародних угод з проектного фінансування.

Особливої уваги заслуговує той факт, що притік ПІІ до Європи варіювався від від'ємного показника у –112 млрд. дол. США у 2022 році до 12 млрд. дол. США у 2023 році. Кілька країн, зокрема Ірландія, Люксембург, Нідерланди, Швейцарія та Сполучене Королівство, повідомили про значні від'ємні показники, якщо взяти до уваги притоки у 2022 та 2023 роках разом. За винятком цих країн, притоки до решти країн Європи скоротилися на 14%. Показово, що приплив ПІІ до Північної Америки також скоротився, як і до більшості інших розвинених країн.

Таблиця 1

Притік та відтік ПІІ за групами економік та регіонами 2019–2021 рр.

| Група/регіон | Притік ПІІ (млрд. дол. США) | | | Відтік ПІІ (млрд. дол. США) | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Розвинуті економіки | 731.35 | 425.43 | 463.48 | 1375.98 | 1022.97 | 1059.12 |
| Європа | 170.86 | -112.38 | 12.13 | 702.32 | 217.49 | 329.48 |
| Америки | 449.82 | 378.54 | 361.43 | 383.38 | 449.42 | 493.92 |
| Азія та Океанія | 110.66 | 159.27 | 89.92 | 290.28 | 356.06 | 235.71 |
| Країни, що розвиваються | 889.97 | 929.55 | 867.42 | 505.83 | 551.57 | 491.26 |
| Африка | 82.20 | 54.47 | 52.63 | 5.14 | 9.23 | 0.06 |
| Америки | 139.95 | 195.86 | 193.18 | 41.31 | 69.13 | 50.08 |
| Азія та Океанія | 667.82 | 679.23 | 621.61 | 459.37 | 473.20 | 441.12 |
| Світ | 1621.31 | 1354.978 | 1330.9 | 1881.80 | 1574.54 | 1550.38 |

Джерело: складено авторами на основі [19]

У всіх розвинених регіонах спостерігався різкий спад активності у сфері злиттів і поглинань, а вартість транскордонних угод у 2023 році знизилася на 300 млрд. дол. США [3]. Кількість оголошених greenfield-проектів у розвинених країнах зменшилася на 6%, а кількість угод з проектного фінансування впала на 21%. Приплив інвестицій до Африки скоротився на 3%, тоді як у Латинській Америці та Карибському басейні він залишився на тому ж рівні. На противагу цьому, приплив інвестицій до найменш розвинених країн збільшився. У цьому контексті варто проаналізувати, які ж багатонаціональні корпорації найбільше інвестують в економіки інших країн.

Згідно з табл. 2, рейтинг багатонаціональних підприємств з найбільшою кількістю проектів прямого іноземного інвестування очолює компанія International Workplace Group, що спеціалізується на комерційній нерухомості, включаючи офіси з обслуговуванням, коворкінги та послуги з підтримки бізнесу. Компанія значно випереджає інших учасників за кількістю інвестиційних проектів (397), хоча її капітальні витрати відносно невеликі — лише 0,8 млрд. доларів США, що, насамперед, свідчить про стратегію компанії, орієнтовану на велику кількість менших за обсягом проектів.

Другу позицію посідає німецька компанія Deutsche Post з логістичної галузі, маючи 60 інвестиційних проектів та капітальні витрати у розмірі 3,8 млрд. доларів США. Варто зауважити, що логістика представлена у рейтингу ще двома компаніями — данською AP Moller-Maersk та українською Новою Поштою, що підкреслює важливість цієї галузі для міжнародних інвестицій. Окремої уваги потребує Нова Пошта, адже чи не вперше українська компанія потрапила до подібного рейтингу. Не зважаючи на відносно незначний рівень капітальних витрат, за 2023 рік, згідно з рейтингом fDi Markets

від Financial Times, компанія була залучена у 28 проектів іноземного інвестування, що полягали, насамперед, у відкритті поштових відділень компанії поза межами України.

Особливу увагу привертає компанія Amazon, яка посідає третє місце за кількістю проектів (38), але лідирує за обсягом капітальних витрат (11,3 млрд. доларів США) і створенням робочих місць (понад 23 тис.), що демонструє масштабність і значущість інвестицій цієї компанії. Зазначимо, що Amazon інвестує не лише в розширення електронної комерції, а й в такі сектори як послуги хмарних обчислень, потокове мовлення (стрімінг) та продукти штучного інтелекту. Енергетичний сектор представлений двома компаніями — французькою TotalEnergies та німецькою RWE, які мають однакову кількість проектів (29) та схожі капітальні витрати (близько 10 млрд. дол. США кожна). Автомобілебудування представлено компанією Stellantis, яка з 32 проектами має одні з найбільших капітальних витрат (10,1 млрд. дол. США) та створила значну кількість робочих місць (понад 14,5 тис.).

Важливим аспектом є той факт, що в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств, які, безумовно, є основними іноземними інвесторами, значно частіше з'являються згадки про ніаршоринг (від англ. nearshoring) — різновид аутсорсингу, що полягає у переміщенні виробництва ближче до кінцевих споживачів [20]. Це явище не є новим, але набирає обертів, про що свідчить збільшення згадок про ніаршоринг у звітах про прибутки багатонаціональних компаній [6]. У 2023 році іноземні компанії зобов'язалися інвестувати рекордні 245 млрд. дол. США у виробничу діяльність у 40 країнах в рамках ніаршорингу, що на 45% більше, ніж попереднього року. Ця тенденція зумовлена кількома факторами, включаючи пандемію COVID-19, яка виявила ризики надмірної залежності глобальних ланцюгів ство-

Таблиця 2

БНП з найбільшою кількістю ІІІ проектів у 2023 р.

| Компанія | Галузь | Кількість інвестиційних проектів | Капітальні витрати (млрд. дол. США) | Створено робочих місць |
|-------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| International Workplace Group | Комерційна нерухомість | 397 | 0,8 | 4066 |
| Deutsche Post | Логістика | 60 | 3,8 | 11981 |
| Amazon.com | Ритейл | 38 | 11,3 | 23093 |
| AP Moller — Maersk | Логістика | 35 | 3,7 | 7982 |
| Stellantis | Автомобіле-будування | 32 | 10,1 | 14502 |
| TotalEnergies | Енергетика | 29 | 10,1 | 2521 |
| RWE | Енергетика | 29 | 10 | 1373 |
| Nova Poshta | Логістика | 28 | 0,3 | 301 |
| Dubai World | Холдингова компанія | 27 | 4,7 | 15073 |
| Panattoni | Комерційна нерухомість | 26 | 4,7 | 13972 |

Джерело: складено авторами на основі [4]

рення вартості від Китаю, а також потребу в більшій стійкості та зміні стратегій управління запасами.

Мексика стала беззаперечним лідером у залученні прямих іноземних інвестицій, орієнтованих на Північну Америку, отримавши рекордні 25,5 млрд. дол. США у 2023 році. Країна скористалася перевагами своєї близькості до США, дешевої кваліфікованої робочої сили та доступу до Угоди між США, Мексикою та Канадою. Значна частина цих інвестицій надійшла від китайських компаній, особливо в автомобільному секторі [4]. У Європі ж, основними бенефіціарами стали великі економіки Центральної та Східної Європи, такі як Угорщина та Польща, які залучили значні інвестиції в стратегічні ланцюги постачання, зокрема у виробництво акумуляторів та напівпровідників.

Щодо Азії, лише за 2022–2023 роки в країни АСЕАН було залучено понад 124 млрд. дол. США ПІІ у виробництво, причому п'ять найбільших економік АСЕАН (Індонезія, Таїланд, Сінгапур, В'єтнам та Малайзія) отримали 96,5% цих інвестицій. Показовим також є той факт, що регіон АСЕАН перевершив Китай як пріоритетний напрямок для виробничих інвестицій від компаній з країн ОЕСР.

У цілому ж, тенденція до ніаршорингу відображає зміну глобальних стратегій виробництва та ланцюгів постачання, адже компанії прагнуть збалансувати ефективність зі стійкістю, диверсифікуючи свої виробничі мережі та наближаючись до ключових ринків. У свою чергу, це призводить до значного перерозподілу інвестицій у виробництво по всьому світу, з особливим акцентом на ринки, що розвиваються, та регіони, близькі до основних економічних центрів. Можна також припустити, що ця зміна має далекосяжні наслідки для глобальної економіки та є своєрідним маркером трансформації поточних глобалізаційних процесів, коли світ, фактично, ділиться на декілька таборів, в рамках яких процеси уподібнення та взаємозв'язку посилюватимуться, на відміну від зв'язків з іншими країнами. На нашу думку, ці процеси неодмінно впливатимуть на характер розвитку міжнародної торгівлі та геополітичних відносин, оскільки країни продовжать конкурують за залучення цих стратегічних інвестицій.

Для аналізу розвитку прямого іноземного інвестування важливим є той факт, що дослідники поділяють ПІІ на проекти greenfield та brownfield. Їх зміст полягає в тому, що greenfield — це проекти, що спрямовані на будівництво чи створення абсолютно нових об'єктів з нуля, а суть проектів brownfield полягає в інвестуванні в уже готові об'єкти [7]. У цьому контексті проаналізуємо більш детально ці та інші типи прямих іноземних інвестицій.

Згідно з табл. 3, у розвинених економіках спостерігається загальне зниження активності за всіма типами ПІІ. Проекти greenfield зменшилися з 687 до 631 млрд. дол. США, а кількість проектів знизилася з 11,1 тис. до 10,4 тис. Міжнародне проектне фінансування також зазнало значного спаду — з рівня 728 до 562 млрд. дол. США, зменшившись на 363 проекти. Найбільш драматичне падіння відбулося у транскордонних злиттях та поглинаннях, де обсяг інвестицій скоротився майже вдвічі — з 599 до 302 млрд. дол., а кількість угод зменшилася на 848.

Натомість у країнах, що розвиваються, спостерігаються змішані тенденції. Проекти greenfield показали суттєве зростання як за обсягом (з 622 до 749 млрд. дол. США), так і за кількістю (з 6,9 тис. до 8 тис.). Однак міжнародне проектне фінансування зменшилося з 573 до 396 млрд. дол. США, втративши 299 проектів. Транскордонні злиття та поглинання також знизилися — зі 107 до 76 млрд. дол. США. Загалом, дані вказують на рух інвестиційних потоків від розвинених економік до країн, що розвиваються, особливо у сфері проектів greenfield, при загальному зниженні активності в міжнародному проектному фінансуванні та транскордонних злиттях і поглинаннях.

Важливим аспектом дослідження залишається той факт, що прибутки багатонаціональних компаній залишаються на доволі значних рівнях. Так, згідно з даними, які охоплюють 4388 багатонаціональних компаній (рис. 1), від початкового рівня близько 1,6 трлн. дол. США у 2015 році спостерігається поступове збільшення до піка близько 3,8 млрд. дол. США у 2021 році. Однак після 2021 року відбувається незначне зниження, і до 2023 року

Таблиця 3

Розподіл ПІІ за типами 2022–2023 рр.

| Група економік | Тип прямого іноземного інвестування | Обсяг (млрд. дол. США) | | Кількість проектів (од.) | |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------|------|--------------------------|-------|
| | | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 |
| Розвинуті економіки | Проекти greenfield | 687 | 631 | 11112 | 10435 |
| | Міжнародне проектне фінансування | 728 | 562 | 1720 | 1357 |
| | Транскордонні злиття та поглинання | 599 | 302 | 6710 | 5862 |
| Країни, що розвиваються | Проекти greenfield | 622 | 749 | 6949 | 8007 |
| | Міжнародне проектне фінансування | 573 | 396 | 1138 | 839 |
| | Транскордонні злиття та поглинання | 107 | 76 | 1053 | 855 |

Джерело: складено автором на основі [3]

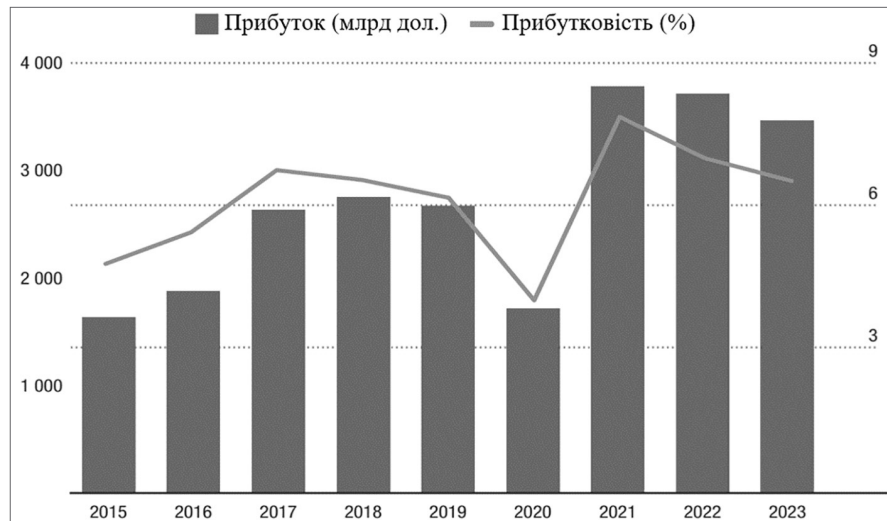


Рис. 1. Рівень прибутку та прибутковість БНП 2015–2023 рр., млрд. дол. США та відсотки [3]

прибутки БНП становлять приблизно 3,5 трлн. дол. США. Примітно також, що різкий спад прибутків 2020 року, що був спричинений глобальною пандемією COVID-19, доволі швидко замінився рекордним рівнем прибутків для міжнародних компаній.

У свою чергу, прибутковість, що представлена у відсотках, демонструє більш волатильну динаміку. Починаючи з рівня близько 4,5% у 2015 році, прибутковість БНП досягає локального піку у 2017 році (приблизно 7%). Після цього спостерігається поступове зниження до 2019 року, за яким слідує різкий спад у 2020 році до рівня близько 4%. У 2021 році відбувається стрімке відновлення рентабельності до найвищого рівня за весь період — понад 8%. Однак після цього знову спостерігається тенденція до зниження, і до 2023 року рентабельність повертається до рівня близько 6%.

Загалом, рис. 1 ілюструє, що незважаючи на деякі коливання, прибутки найбільших багатонаціональних компаній залишаються на високому рівні, особливо в порівнянні з початком аналізованого періоду. Прибутковість, хоча і демонструє більшу волатильність, також зберігається на відносно високому рівні, що свідчить про стійкість та адаптивність великих міжнародних корпорацій до змінних економічних умов, включаючи глобальні потрясіння.

У контексті місця та ролі БНП в системі міжнародних економічних відносин, варто розглянути ключові особливості та поточний стан розвитку транскордонних угод злиття і поглинання. За визначенням, угоди злиття і поглинання (mergers and acquisitions, M&A) — це операції, під час яких право власності на компанії або їхні операційні підрозділи включно з усіма пов'язаними з ними активами та зобов'язаннями переходить до іншого суб'єкта господарювання [8]. При цьому, злиття — це об'єднання двох компаній в нову економічну одиницю, тоді як поглинання відбувається, коли одна компанія (повністю або частково) переходить у власність іншої.

Враховуючи важливість питання, проаналізуємо найбільші угоди злиття та поглинання за всю історію за даними на середину 2024 року (табл. 4).

Найдорожча угода зі злиття і поглинання відбулась у 1999 році між британською телекомунікаційною компанією Vodafone та німецьким конгломератом Mannesmann. За різними оцінками, вартість угоди коливалась від 180 до понад 200 млрд. дол. США [10]. Враховуючи інфляцію, в сучасних цінах вартість угоди становила б 330–370 млрд. дол. США. За оцінками експертів, ця угода «нагадує ідеальний приклад поглинання», адже вона зробила Vodafone найбільшим оператором мобільного зв'язку у світі й створила основу для десятків мега-угод у сфері мобільних телекомунікацій у наступні роки.

З іншого боку, злиття телекомунікаційних компаній AOL (America Online) і Time Warner у 2000 році, що вартувало понад 180 млрд. дол. США, вважається прикладом того, як не слід проводити злиття та поглинання. Важливим для цієї угоди був історичний контекст, адже за декілька місяців після злиття луснула «бульбашка доткомів» — бульбашка на американському фондовому ринку наприкінці 1990-х років, що виникла через переоцінку вартості інтернет-компаній [11]. Ціна угоди злиття AOL і Time Warner вважається завищеною, оскільки напередодні краху «бульбашки доткомів» акції компанії AOL були значно переоцінені. Відразу ж після злиття та кризи на фондовому ринку США надходження від реклами та передплати до AOL значно зменшились, що спровокувало невдоволення у менеджменті Time Warner. Врешті-решт, угода злиття між компаніями розпалася у 2009 році через 9 років після її підписання.

Серед останніх масштабних угод M&A можна виділити угоду злиття між американськими високотехнологічними виробничими компаніями United Technologies та Raytheon в нову об'єднану компанію під назвою Raytheon Technologies. Довгостроковий

Таблиця 4

Найбільші угоди зі злиття та поглинання у світі за всю історію

| Компанія 1 | Компанія 2 | Галузь | Рік | Вартість (млрд. дол. США) |
|---------------------|---------------------|--------------------|------|------------------------------|
| Vodafone | Mannesmann | Телекомунікації | 1999 | 202,8 |
| Shenhua Group | China Guodian Corp. | Енергетика | 2017 | 278 |
| ChemChina | Sinochem | Енергетика | 2018 | 245 |
| AOL | Time Warner | Медіа | 2000 | 182 |
| Gaz de France | Suez | Енергетика | 2007 | 182 |
| Verizon | Vodafone* | Телекомунікації | 2013 | 130 |
| Dow Chemical | DuPont | Хімія | 2015 | 130 |
| United Technologies | Raytheon | Технологічна пром. | 2019 | 121 |
| AT&T | Time Warner | Телекомунікації | 2018 | 108 |
| AB InBev | SABMiller | Харчова | 2015 | 107 |

Джерело: складено авторами на основі [9]

* Vodafone продав Verizon частку в 45% в компанії Verizon Wireless.

вплив угоди ще мало відчутний, враховуючи, що угода фіналізувалася в першій половині 2020 року, однак на сайті компанії стверджується, що злиття «визначає майбутнє аерокосмічної та оборонної галузей і створює найсучаснішого у світі постачальника аерокосмічних та оборонних систем» [12]. Цікаво, що ціна акцій компанії впала приблизно на 25% одразу після закриття угоди, однак станом на вересень 2024 р. акції компанії торгуються на рівні 118 дол. США при початковій ціні в 50 дол. США після злиття (зростання на 136% за 4 роки) [13].

Наостанок, варто розглянути проблему досягнення сталого розвитку — одну з найбільш актуальних тенденцій, що виникли в останні десятиліття. Для багатонаціональних корпорацій особливо важливим стало дотримання стандартів ESG (Environmental Social and Governance), тобто екологічної, соціальної та управлінської відповідальності [14]. У цьому контексті екологічні критерії враховують вплив компанії на навколишнє середовище та її корпоративну політику, спрямовану на захист екології. Соціальні критерії досліджують те, як компанія управляє відносинами з працівниками, постачальниками, клієнтами та громадами, в яких вона працює. Управлінська відповідальність стосується насамперед питань керівництва та управління організацією, оплати праці керівництва, аудиту, внутрішнього контролю та прав акціонерів. В цілому ж такий підхід до ведення бізнесу ґрунтується на принципі, що діяльність компанії має бути соціально відповідальною.

Про важливість концепції ESG для міжнародних компаній говорить і той факт, що значна кількість інвесторів звертає все більшу і більшу увагу на вплив багатонаціональних компаній на навколишнє середовище та на їхні підходи до ведення бізнесу, що стимулює розвиток інструментів стійкого фінансування. Так, експоненційно зростає кількість інвестиційних фондів, що інвестують виключно в компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку — якщо

у 2006 вартість активів розміщених в інвестиційних фондах ESG становила близько 5 млрд. дол. США, то у 2023 році ця сума зросла до рівня 480 млрд. дол. США [15]. Відповідно, прослідковується певний тренд, згідно з яким компанії, які дотримуються високих екологічних та управлінських стандартів, можуть залучати кошти інвесторів набагато простіше, ніж компанії діяльність яких завдає значної шкоди екології чи ширшим суспільним інтересам.

Згідно зі зведеною оцінкою аналітиків S&P, Sustainalytics та MSCI, серед 25 найбільших багатонаціональних корпорацій світу, що найретельніше дотримуються стандартів ESG, станом на 2023 рік, інтернет-компанія Alphabet посіла 25 місце з показником ESG 64,04. На 20-му місці опинився страховий брокер Arthur J. Gallagher, а перше та друге місця посіли компанія Microsoft та Applied Materials, що виробляють комп'ютерне програмне забезпечення, із загальним балом ESG 72,8 та 71,7 відповідно [15].

Окрім дотримання принципів ESG, можемо припустити, що в найближчому майбутньому стейкхолдери міжнародних компаній вимагатимуть від них проводити свою діяльність, базуючись на 17 Цілях сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals), що були представлені у 2015 році [16]. Серед компаній, що дотримуються вищезгаданих принципів сталого розвитку, дослідники відносять зокрема австралійську компанію з управління відходами Sims Ltd, австралійського виробника логістичного обладнання Brambles Ltd, данського виробника вітрових турбін Vestas Wind Systems A/S, тайванську залізничну компанію Taiwan High Speed Rail Corp та французького виробника вітрових турбін Nordex SE [17].

У цілому, можна підсумувати, що концепція сталого розвитку передбачає необхідність балансування між задоволенням наявних економічних потреб і розумінням економічних та соціальних викликів

майбутнього, що є важливим завданням для багатонаціональних корпорацій в контексті глобалізаційних і деглобалізаційних тенденцій світового економічного середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. БНП залишаються ключовими гравцями у процесах глобалізації та міжнародної торгівлі, здійснюючи значний вплив через механізм прямих іноземних інвестицій. Аналіз статистичних даних демонструє, що, незважаючи на певні коливання, обсяги ПІІ залишаються на високому рівні, особливо в країнах, що розвиваються. Спостерігається тенденція до зростання кількості проєктів greenfield у цих країнах, що свідчить про зміщення фокусу інвестиційної активності БНП. Водночас, відзначається зниження активності у сфері міжнародного проєктного фінансування та транскордонних злиттів і поглинань, що може бути індикатором зміни стратегій БНП в умовах глобальної економічної невизначеності.

Дослідження також підтверджує зростаючу тенденцію до ніаршорингу в корпоративних стратегіях БНП, що відображає прагнення компаній збалансувати ефективність зі стійкістю шляхом диверсифікації виробничих мереж та наближення до ключових

ринків. Ця тенденція має потенціал суттєво вплинути на глобальні ланцюги постачання та може призвести до перерозподілу інвестиційних потоків між країнами та регіонами. Крім того, аналіз найбільших угод зі злиття та поглинання демонструє, що БНП продовжують використовувати цей інструмент для розширення свого впливу та ринкової присутності, хоча і з певним ступенем обережності.

Насамкінець, варто відзначити зростаючу важливість концепції сталого розвитку та стандартів ESG у діяльності БНП, та зокрема в контексті динаміки їхніх партнерських відносин з постачальниками в ланцюгах вартості. Зростання активів, розміщених в інвестиційних фондах ESG, свідчить про підвищення уваги інвесторів до екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній. У свою чергу, це створює додатковий стимул для міжнародних компаній адаптувати свої конкурентні стратегії та операційні моделі відповідно до принципів сталого розвитку, що зумовлює актуальність подальших досліджень трансформаційних зрушень в глобальних ланцюгах постачання, зумовлених змінами в інвестиційній поведінці БНП під впливом регуляторних і конкурентних вимог переходу до сталого розвитку.

Література

1. Глобальний фінансовий розвиток: тенденції, технології, регулювання : монографія / За наук. ред. д.е.н. проф. О. М. Мозгового. К. : КНЕУ, 2017. 782 [2] с.
2. Руденко-Сударева Л., Шевченко Ю. Парадигмальні засади та практична дилема інвестиційної поведінки транснаціональних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2022. Вип. 1 (36). С. 7–51. doi: 10.33111/iepr.2022.36.01. URL: http://ieprjournal.com/journals/36/2022_36_1_RudenkoSudareva_Shevchenko_7-51.pdf (дата звернення: 18.09.2024).
3. World Investment Report 2024. *UNCTAD*. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата звернення: 20.09.2024).
4. FDI Report 2024. *FDI Insights*. URL: <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2024> (дата звернення: 20.09.2024).
5. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія / Рогач О. І., Поручник А. М., Столярчук Я. М., Семененко Т. М. К. : ВПЦ Київський університет, 2020. 383 с.
6. The rise of nearshoring FDI close to Europe. *FDI Intelligence*. URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/the-rise-of-nearshoring-fdi-close-to-europe-83412> (дата звернення: 20.09.2024).
7. Types of investment. *Access2Markets. European Commission*. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/types-investment> (дата звернення: 20.09.2024).
8. Mergers and Acquisitions (M&A). *Gartner Glossary*. URL: <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/mergers-and-acquisitions-m-a-> (дата звернення: 20.09.2024).
9. Mergers and Acquisitions Examples: The Largest Company M&A Deals list. *DealRoom by M&A Science*. URL: <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples> (дата звернення: 20.09.2024).
10. 2000: Vodafone Acquires Mannesmann in the Largest Acquisition in History. *Goldman Sachs*. URL: <https://www.goldmansachs.com/our-firm/history/moments/2000-vodafone-mannesmann-merger.html> (дата звернення: 20.09.2024).
11. Kumar B. R. Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions. Cham: *Springer International Publishing*, 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02363-8> (дата звернення: 21.09.2024).
12. United Technologies and Raytheon Complete Merger of Equals Transaction. *Raytheon Technologies*. URL: <https://www.rtx.com/news/2020/04/03/united-technologies-and-raytheon-complete-merger-of-equals-transaction> (дата звернення: 20.09.2024).
13. Raytheon Technologies Corp. Stock Price. *MarketWatch*. URL: <https://www.marketwatch.com/investing/stock/rtx> (дата звернення: 20.09.2024).

14. ESG (Environmental, Social and Governance). *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/> (дата звернення: 20.09.2024).
15. Top 25 companies worldwide in 2023 by environmental, social and governance (ESG) scores. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1268534/comparison-esg-scores-largest-companies-provider-worldwide/> (дата звернення: 20.09.2024).
16. The 17 goals. *UN Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 20.09.2024).
17. The Global 100 list: How the world's most sustainable corporations are driving the green transition. *Corporate Knights*. URL: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/> (дата звернення: 20.09.2024).
18. What is the difference between Foreign Direct Investment (FDI) net inflows and net outflows? *The World Bank*. URL: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/114954-what-is-the-difference-between-foreign-direct-inve> (дата звернення: 20.09.2024).
19. FDI flows and stock. *UNCTAD*. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FdiFlowsStock> (дата звернення: 20.09.2024).
20. Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios / E. van Hassel et al. *Research in Transportation Economics*. 2021. P. 101089. URL: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101089> (дата звернення: 20.09.2024).
21. Ortiz N., Jaramillo Zambrano C., Garay U., Tellez-Falla D. F. A new side of deglobalization: Why did US multinational corporations deconsolidate their subsidiaries from Venezuela? *Journal of Business Research*. 2024. 182. 114765. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114765>.
22. Lunnan R., Meyer K., Mudambi R., Yang Q. The impact of knowledge and financial resource flows for MNE strategy: A typology of subsidiary roles. *International Business Review*. 2023. 32(6). 102190. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102190>.
23. Viglioni M.T.D., Calegario C.L.L., Viglioni A.C.D., Bruhn N.C.P. Foreign direct investment and environmental degradation: Can intellectual property rights help G20 countries achieve carbon neutrality? *Technology in Society*. 2024. 77. 102501. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102501>.

References

1. Mozgovyi, O.M. (2017). Global financial development: trends, technologies, regulation: Monograph. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Rudenko-Sudarieva, L., & Shevchenko, Y. (2022). Paradigmatic principles and practical dilemma of investment behavior of transnational corporations, *International Economic Policy*, 1 (36), 7–51. doi: 10.33111/iep.2022.36.01. URL: http://iejournal.com/journals/36/2022_36_1_RudenkoSudareva_Shevchenko_7-51.pdf.
3. World Investment Report 2024. *UNCTAD*. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf.
4. FDI Report 2024. *FDI Insights*. URL: <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2024>.
5. Rogach O.I., Poruchykh A.M., Stolyarchuk Y.M., Semenenko T.M. (2020). Multinational enterprises and the global economy: a monograph. Kyiv: VPC Kyiv University [in Ukrainian].
6. The rise of nearshoring FDI close to Europe. *FDI Intelligence*. URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/the-rise-of-nearshoring-fdi-close-to-europe-83412>.
7. Types of investment. Access2Markets. *European Commission*. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/types-investment> (Accessed 20.09.2024).
8. Mergers and Acquisitions (M&A). *Gartner Glossary*. URL: <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/mergers-and-acquisitions-m-a-> (Accessed 20.09.2024).
9. Mergers and Acquisitions Examples: The Largest Company M&A Deals list. *DealRoom by M&A Science*. URL: <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples> (Accessed 20.09.2024).
10. 2000: Vodafone Acquires Mannesmann in the Largest Acquisition in History. *Goldman Sachs*. URL: <https://www.goldmansachs.com/our-firm/history/moments/2000-vodafone-mannesmann-merger.html> (Accessed 20.09.2024).
11. Kumar, B.R. (2019). Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02363-8>.
12. United Technologies and Raytheon Complete Merger of Equals Transaction. *Raytheon Technologies*. URL: <https://www.rtx.com/news/2020/04/03/united-technologies-and-raytheon-complete-merger-of-equals-transaction>.
13. Raytheon Technologies Corp. Stock Price. *MarketWatch*. URL: <https://www.marketwatch.com/investing/stock/rtx>.
14. ESG (Environmental, Social and Governance). *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>.
15. Top 25 companies worldwide in 2023 by environmental, social and governance (ESG) scores. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1268534/comparison-esg-scores-largest-companies-provider-worldwide/>.
16. The 17 goals. *UN Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.
17. The Global 100 list: How the world's most sustainable corporations are driving the green transition. *Corporate Knights*. URL: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/>.

18. What is the difference between Foreign Direct Investment (FDI) net inflows and net outflows? *The World Bank*. URL: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/114954-what-is-the-difference-between-foreign-direct-inve>.
19. FDI flows and stock. *UNCTAD*. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FdiFlowsStock>.
20. E. van Hassel et al. (2021). Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios. *Research in Transportation Economics*, 101089. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101089>.
21. Ortiz, N., Jaramillo Zambrano, C., Garay, U., & Tellez-Falla, D. F. (2024). A new side of deglobalization: Why did US multinational corporations deconsolidate their subsidiaries from Venezuela? *Journal of Business Research*, 182, 114765. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114765>.
22. Lunnan, R., Meyer, K., Mudambi, R., & Yang, Q. (2023). The impact of knowledge and financial resource flows for MNE strategy: A typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 32(6), 102190. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102190>.
23. Viglioni, M. T. D., Calegario, C. L. L., Viglioni, A. C. D., & Bruhn, N. C. P. (2024). Foreign direct investment and environmental degradation: Can intellectual property rights help G20 countries achieve carbon neutrality? *Technology in Society*, 77, 102501. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102501>.

Філіпов Олег Михайлович

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та логістики

Навчально-наукового інституту

«Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Filipov Oleg

Postgraduate Student of the Department of

International Economic Relations and Logistics

Educational and Research Institute

“Karazin Institute of International Relations and Travel Business”

V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0009-0003-3506-0273

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10357

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ КРАЇН БАЛТІЇ ПІСЛЯ ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE FOREIGN TRADE RELATIONS OF THE BALTIC STATES AFTER THEIR ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

Анотація. У статті встановлено, що визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії є актуальним і своєчасним завданням в контексті, як регіональних, так і глобальних економічних і політичних змін. Розкрито теоретичні засади визначення впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу. Розглянуто сутність, основні складові та взаємозв'язок між ними, динаміки зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до Європейського Союзу. Визначено основні фактори, що впливають на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу. Запропоновано загальну структуру зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до Європейського Союзу. Розкрито основний зміст впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу. Досліджено динаміку експорту та імпорту країн Балтії після вступу до Європейського Союзу протягом 2004–2024 років. Визначено, що протягом 2004–2024 років країни Балтії продемонстрували стійке зростання експорту, зосереджуючись на торгівлі з Європейським Союзом та поступово диверсифікуючи свої ринки на глобальному рівні. Показано, що імпорт технологій та енергоресурсів став ключовим фактором для розвитку промисловості країн Балтії, особливо у контексті переходу до зеленої енергетики та альтернативних джерел. Виявлено вплив інтеграції на внутрішньоєвропейську торгівлю та розглянуті зовнішні партнери країн Балтії. Розглянуто основні тенденції та перспективи розвитку зовнішньоторговельних відносин країн Балтії у контексті впливу євроінтеграційних процесів. Показано, що майбутні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі країн Балтії пов'язані з подальшим використанням технологічних інновацій та диверсифікацією ринків збуту, зокрема через активізацію торгівлі з Азією та Америкою. Встановлено, що санкції та геополітична напруга змусили країни Балтії зменшити залежність від російського ринку та посилити торгівлю з країнами Європейського Союзу та іншими міжнародними партнерами.

Вступ. Процес євроінтеграції значно вплинув на розвиток зовнішньоторговельних відносин країн Балтії – Естонії, Латвії та Литви, які приєдналися до Європейського Союзу у 2004 році. Цей крок відкрив нові можливості для економічного зростання, розвитку торгівлі та залучення іноземних інвестицій, забезпечивши доступ до єдиного внутрішнього ринку Європейського Союзу. Однак, разом із новими можливостями країни Балтії стикнулися з низкою викликів, серед яких адаптація до нових торговельних стандартів, залежність від внутрішнього ринку Європейського Союзу та необхідність диверсифікації експорту. Зовнішньоторговельні відносини стали ключовим чинником економічної стабільності країн Балтії після їх виходу з пострадянського простору. Актуальність теми статті зумовлена також швидкими змінами у світовій економіці, що впливають на міжнародну торгівлю та змушують країни Балтії адаптувати свої торговельні стратегії до нових викликів. Важливо дослідити, як членство в Європейському Союзі сприяє зростанню зовнішньої торгівлі Балтійських країн.

Таким чином, визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії є актуальним і своєчасним завданням в контексті, як регіональних, так і глобальних економічних і політичних змін.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані Євростату, національні економічні дослідження Естонії, Латвії та Литви, звіти Міжнародного валютного фонду, Світової організації торгівлі, Європейської Комісії, а також аналітичні матеріали від економічних інститутів; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині зовнішньоторговельних відносин, як ключового елементу економічного розвитку малих країн у контексті глобалізації, а також ролі євроінтеграції для країн Балтії після здобуття незалежності та приєднання до Європейського Союзу.

В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: формалізації, аналізу та синтезу (для побудови загальної структури зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до Європейського Союзу, для визначення основних факторів, що впливають на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу); статистичний аналіз (для кількісного оцінювання динаміки змінювання обсягів експорту та імпорту Естонії, Латвії та Литви після вступу до Європейського Союзу); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті наведено теоретичні засади визначення впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу. Розкрито основний зміст впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до Європейського Союзу. Встановлено основні тенденції та перспективи розвитку зовнішньоторговельних відносин країн Балтії у контексті впливу євроінтеграційних процесів. Показано, що майбутні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі країн Балтії пов'язані з подальшим використанням технологічних інновацій та диверсифікацією ринків збуту, зокрема через активізацію торгівлі з Азією та Америкою. Визначено, що санкції та геополітична напруга змусили країни Балтії зменшити залежність від російського ринку та посилити торгівлю з країнами Європейського Союзу та іншими міжнародними партнерами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі змін у конкурентоспроможності експортної продукції країн Балтії після їх євроінтеграції та приєднання до спільної торговельної політики Європейського Союзу.

Ключові слова: вплив, закономірності, євроінтеграційні процеси, зовнішньоторговельні відносини, країни Балтії, Литва, Естонія, Латвія, Європейський Союз.

Summary. The article establishes that determining the impact of European integration processes on the foreign trade relations of the Baltic States is a relevant and timely task in the context of both regional and global economic and political changes. The theoretical foundations of determining the impact of integration processes on the foreign trade of the Baltic States after their accession to the European Union are revealed. The essence, main components and interrelationships between them, dynamics of foreign trade of the Baltic countries after their accession to the European Union are considered. The main factors influencing the foreign trade relations of the Baltic States after their accession to the European Union are determined. The general structure of foreign trade of the Baltic States after their accession to the European Union is proposed. The main content of the influence of integration processes on the foreign trade of the Baltic States after their accession to the European Union is revealed. The dynamics of exports and imports of the Baltic States after their accession to the European Union in 2004-2024 is studied. It is determined that during 2004-2024, the Baltic States demonstrated a steady increase in exports, focusing on trade with the European Union and gradually diversifying their markets globally. It is shown that the import of technologies and energy resources has become a key factor for the development of the Baltic States' industry, especially in the context of the transition to green energy and alternative sources. The impact of integration on intra-European trade is identified and the external partners of the Baltic States are considered. The main trends and prospects for the development of foreign trade relations of the Baltic States in the context of the impact of European integration processes are considered. It is shown that future trends in the development of foreign trade of the Baltic States are associated with the further use of technological innovations and diversification of markets, in particular through the intensification of trade with Asia and America. It is established that sanctions and geopolitical tensions have forced the Baltic States to reduce their dependence on the Russian market and increase trade with the European Union and other international partners.

Introduction. The process of European integration has had a significant impact on the development of foreign trade relations of the Baltic States – Estonia, Latvia and Lithuania, which joined the European Union in 2004. This step opened up new opportunities for economic growth, trade development, and foreign investment by providing access to the European Union's single internal market. However, along with the new opportunities, the Baltic states faced a number of challenges, including adaptation to new trade standards, dependence on the EU internal market, and the need to diversify exports. Foreign trade relations have become a key factor in the economic stability of the Baltic States after their exit from the post-Soviet space. The relevance of the article's topic is also due to the rapid changes in the global economy that affect international trade and force the Baltic states to adapt their trade strategies to new challenges. It is important to investigate how membership in the European Union contributes to the growth of foreign trade in the Baltic States. Thus, determining the impact of European integration processes on the foreign trade relations of the Baltic States is a relevant and timely task in the context of both regional and global economic and political changes.

Objective. The aim of the study is to determine the impact of European integration processes on the foreign trade relations of the Baltic States after their accession to the European Union.

Materials and methods. The research materials are: 1) Eurostat data, national economic surveys of Estonia, Latvia and Lithuania, reports of the International Monetary Fund, the World Trade Organization, the European Commission, as well as analytical materials from economic institutions; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of foreign trade relations as a key element of economic development of small countries in the context of globalization, as well as the role of European integration for the Baltic States after gaining independence and joining the European Union.

In the course of the study, the following scientific methods were used: formalization, analysis and synthesis (to build a general structure of the Baltic States' foreign trade after joining the European Union, to determine the main factors influencing the foreign trade relations of the Baltic States after their accession to the European Union); statistical analysis (to quantify the dynamics of changes in the volumes of exports and imports of Estonia, Latvia and Lithuania after joining the European Union); logical generalization of the results (formulation of the

Results. The article presents the theoretical foundations for determining the impact of integration processes on the foreign trade of the Baltic States after their accession to the European Union. The main content of the impact of integration processes on the foreign trade of the Baltic States after their accession to the European Union is revealed. The main tendencies and prospects for the development of foreign trade relations of the Baltic States in the context of the impact of European integration processes are identified. It is shown that future trends in the development of foreign trade of the Baltic countries are associated with the further use of technological innovations and diversification of markets, in particular through the intensification of trade with Asia and America. It is determined that sanctions and geopolitical tensions have forced the Baltic States to reduce their dependence on the Russian market and increase trade with the European Union and other international partners.

Perspectives. Further research should focus on analyzing changes in the competitiveness of the Baltic states' exports after their European integration and accession to the EU's common trade policy.

Key words: influence, patterns, European integration processes, foreign trade relations, Baltic countries, Lithuania, Estonia, Latvia, the European Union.

Постановка проблеми. Процес євроінтеграції значно вплинув на розвиток зовнішньоторговельних відносин країн Балтії — Естонії, Латвії та Литви, які приєдналися до Європейського Союзу (ЄС) у 2004 році. Цей крок відкрив нові можливості для економічного зростання, розвитку торгівлі та залучення іноземних інвестицій, забезпечивши доступ до єдиного внутрішнього ринку ЄС. Однак, разом із новими можливостями країни Балтії стикнулися з низкою викликів, серед яких адаптація до нових торговельних стандартів, залежність від внутрішнього ринку ЄС та необхідність диверсифікації експорту. Зовнішньоторговельні відносини стали ключовим чинником економічної стабільності країн Балтії після їх виходу з пострадянського простору. Вступ до ЄС сприяв значному збільшенню обсягів торгівлі з країнами Європи, однак водночас вплинув на відносини з третіми країнами, зокрема з Росією та країнами СНД. У світлі поточних геополітичних подій, зокрема, введення санкцій проти Росії, виникає необхідність вивчення нових умов зовнішньої торгівлі та пошуку альтернативних ринків збуту для країн Балтії.

Актуальність теми статті зумовлена також швидкими змінами у світовій економіці, що впливають на міжнародну торгівлю та змушують країни Балтії адаптувати свої торговельні стратегії до нових викликів. Важливо дослідити, як членство в ЄС сприяє зростанню зовнішньої торгівлі Балтійських країн та яким чином можна використовувати можливості єдиного ринку для подальшого розвитку їхніх економік. Крім того, дослідження питання конкурен-

тоспроможності експортної продукції країн Балтії на глобальному ринку та впливу євроінтеграції на торговельну політику дозволяє глибше зрозуміти, як малі країни можуть ефективно використовувати інтеграційні процеси для підвищення своєї економічної стійкості.

Таким чином, визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії є актуальним і своєчасним завданням в контексті, як регіональних, так і глобальних економічних і політичних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Після вступу у 2004 році країн Балтії до ЄС, їх зовнішньоторговельні відносини зазнали значних змін. Це стало предметом численних наукових досліджень, зокрема у сфері економічної інтеграції та розвитку торговельної політики [1–26].

Одне з інформативних досліджень було проведено з використанням так званих фіктивних змінних (dummyvariables) для аналізу впливу політико-економічних чинників на економічне зростання Балтійських країн після їх інтеграції до ЄС [1, с. 114]. Дослідження показує, що членство в ЄС значно сприяло зростанню внутрішньо-європейської торгівлі та інтеграції з єдиним ринком, хоча певна частина торгівлі з країнами СНД зберіглася навіть після 1999 року. Автори підкреслюють важливість Балтійських країн як «моста» між ЄС та країнами колишнього Радянського Союзу.

В дослідженні [2] показано, що економічна інтеграція в ЄС мала позитивний вплив на економічне зростання країн Балтії, зокрема через збільшення

обсягів торгівлі з іншими країнами-членами ЄС. Однак, автори відзначають, що цей процес супроводжувався циклічними економічними коливаннями, які частково обумовлені високою залежністю економік Балтії від експорту.

В роботі [3], розглянуто інституційну інтеграцію та її вплив на економічне зростання країн Центральної та Східної Європи, включаючи Балтійські країни. Встановлено, що інституційні реформи, і зокрема, гармонізація законодавства та політик, сприяли поліпшенню умов для зовнішньої торгівлі та економічного розвитку цих країн.

Наукова праця [4] присвячена детальному аналізу торговельних патернів країн Балтії у процесі їх інтеграції до ЄС. Автори відзначають, що після інтеграції торгівля Балтійських країн з ЄС зросла за рахунок значного зниження тарифних та нетарифних бар'єрів, а також завдяки використанню їх порівняльних переваг на Європейському ринку.

Авторами в [5] обґрунтовано важливість впровадження євро в країнах Балтії, що сприяло стабільності валютних ринків та зниженню ризиків у зовнішньоторговельних операціях. Впровадження євро дозволило Балтійським країнам отримати доступ до спільного фінансового ринку ЄС, що сприяло збільшенню інвестицій та стабілізації їх економік.

У дослідженнях [6] проаналізовано вплив технологічних інновацій на зростання продуктивності в Балтійських країнах після їх інтеграції до ЄС. Інноваційна діяльність, підтримувана програмами ЄС, сприяла модернізації промисловості та розвитку сектору високих технологій, що, в свою чергу, вплинуло на підвищення конкурентоспроможності експортної продукції.

Результати досліджень фахівців Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [7–10] показують, що євроінтеграція значно сприяла розвитку малих і середніх підприємств у країнах Балтії. Малі і середні підприємства отримали доступ до єдиного ринку ЄС, що дозволило їм брати участь у міжнародній торгівлі та нарощувати експортні можливості.

Автори зазначених вище наукових публікацій та цілої низки інших дослідницьких праць доводять, що євроінтеграція сприяла істотним структурним змінам у зовнішній торгівлі країн Балтії, допомогла збільшити обсяги торгівлі всередині ЄС, та водночас зберегла певні торговельні зв'язки з країнами СНД. Проте, економічна інтеграція також принесла виклики, пов'язані з економічною циклічністю та необхідністю диверсифікації ринків. Вплив євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії включає широкий спектр факторів: від стабілізації фінансових ринків до підвищення ролі технологій та підтримки малого і середнього бізнесу. Це дозволяє комплексно оцінити успіхи і виклики, з якими стикнулися країни Балтії після вступу до ЄС. На основі проаналізованих джерел можна до-

дати, що, крім економічних аспектів, євроінтеграція країн Балтії суттєво вплинула на їхню політичну та соціальну стабільність, що також важливо для зовнішньоторговельних відносин. Членство в ЄС сприяло посиленню економічних зв'язків не лише з Європою, але й з іншими країнами, завдяки стабільному політичному середовищу та привабливому інвестиційному клімату.

Слід також відзначити, що одним із ключових чинників зростання зовнішньоторговельних відносин Балтійських країн була їхня інтеграція в Європейський єдиний ринок, що забезпечило доступ до широких ресурсів та сприяло розвитку інфраструктури. Крім того, дослідження також вказують на те, що Балтійські країни змогли використати свій досвід для створення ефективних економічних моделей у рамках ЄС. Разом з тим, залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: визначення закономірностей впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС.

Метою статті є визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані Євростату, національні економічні дослідження Естонії, Латвії та Литви, звіти Міжнародного валютного фонду, Світової організації торгівлі, Європейської Комісії, а також аналітичні матеріали від економічних інститутів; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині зовнішньоторговельних відносин, як ключового елементу економічного розвитку малих країн у контексті глобалізації, а також ролі євроінтеграції для країн Балтії після здобуття незалежності та приєднання до ЄС.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: формалізації, аналізу та синтезу (для побудови загальної структури зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС, для визначення основних факторів, що впливають на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС); статистичний аналіз (для кількісного оцінювання динаміки змінювання обсягів експорту та імпорту Естонії, Латвії та Литви після вступу до ЄС); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу.

1. Теоретичні засади визначення впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до ЄС. Для визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС, по-перше, необхідно розглянути основні аспекти (сфери) зовнішньоторговельних відносин на які вплинули ці євроінтеграційні процеси. В статті як основні обрано наступні аспекти (сфери) зовнішньоторговельних відносин країн Балтії на

які вплинув їх вступ до ЄС: динаміка експорту та імпорту, внутрішньоевропейська торгівля, зовнішні партнери країн Балтії, регіональна диверсифікація експорту та імпорту, вплив санкцій проти Росії, технологічний сектор, екологічні та енергетичні виклики, геополітичні та економічні виклики.

Визначення впливу євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС передбачає розуміння динаміки зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС. Для її дослідження необхідно враховувати такі основні складові: *зовнішньоторговельні показники Естонії, Латвії та Литви* (вивчення динаміки експорту та імпорту країн Балтії після вступу до ЄС (2004–2023 роки); порівняльний аналіз показників зовнішньої торгівлі після євроінтеграції; зростання обсягів торгівлі з країнами ЄС; торгові відносини з третіми країнами (Росія, США, Китай); структурні зміни в зовнішній торгівлі: товари та послуги, найбільші торговельні партнери); *роль єдиного ринку ЄС у зростанні торгівлі країн Балтії* (вплив спільного ринку на збільшення внутрішньоевропейської торгівлі; гармонізація нормативно-правової бази та спрощення торгових процедур для країн Балтії; зменшення торговельних бар'єрів та їх вплив на експорт та імпорт); *зовнішньоторговельні відносини з третіми країнами* (вплив торгових угод ЄС із

третіми країнами на економіки Балтійських країн; торгівля з Росією та іншими країнами СНД до та після санкцій; пошук нових ринків збуту: торгівля з Азією, Африкою та Америкою) (рис. 1).

По-друге, в рамках досліджень за тематикою статті необхідно визначитися з факторами, що впливають на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС. Будемо розглядати наступні (рис. 2): *економічні фактори* (вплив макроекономічних показників (ВВП, рівень інфляції, безробіття тощо) на зовнішньоторговельну активність; роль іноземних інвестицій у розвитку зовнішньоторговельних відносин); *політичні фактори* (вплив європейської політики на торговельні стратегії країн Балтії; вплив політичних санкцій та геополітичної нестабільності на торгівлю з Росією та іншими країнами СНД); *технологічні фактори* (роль технологічних інновацій у модернізації виробничих процесів та підвищенні конкурентоспроможності; використання цифрових технологій у торгових операціях та їхній вплив на збільшення експортного потенціалу).

І, по-третє, в рамках наведених в статті досліджень загальну структуру зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС наведено на рис. 3.

Відповідно рисунку 3 до структурного складу зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС входять: *структурні зміни у товарній торгівлі*

Динаміка зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС

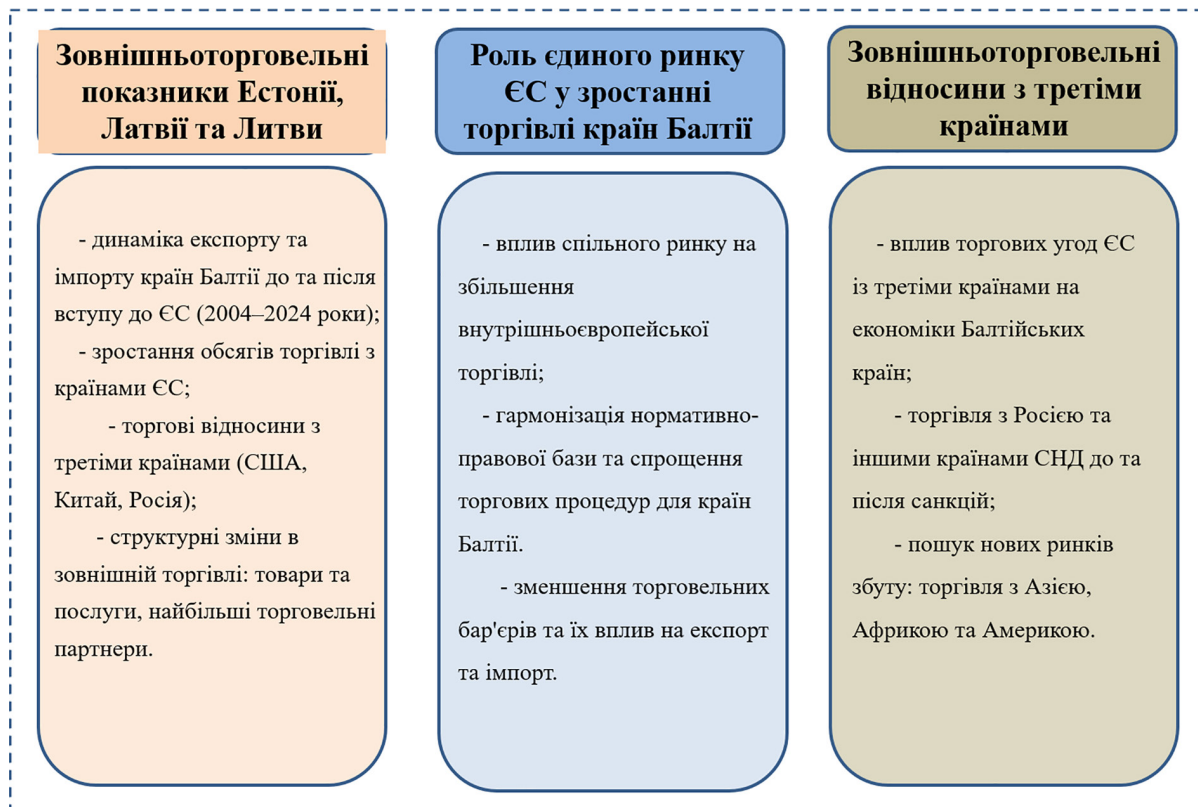


Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС
Джерело: розроблено автором

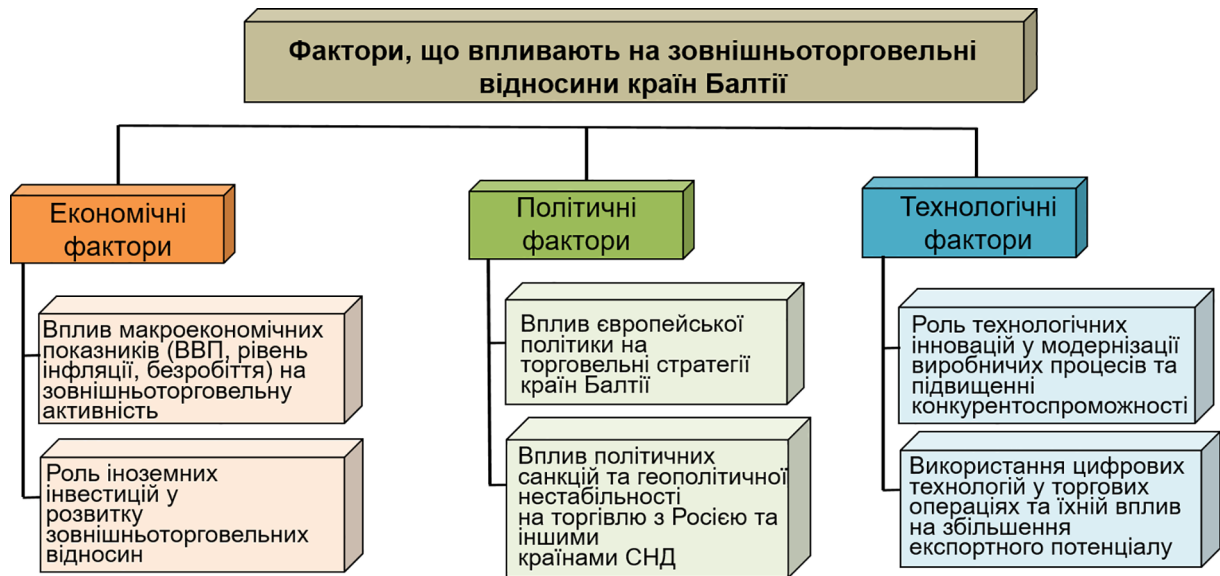


Рис. 2. Основні фактори, що впливають на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії після їх вступу до ЄС

Джерело: розроблено автором

(зміни в структурі експорту та імпорту: зростання ролі високотехнологічних галузей та зменшення частки традиційних секторів; основні експортні товари (ІТ-послуги, транспорт, деревообробна промисловість, харчова промисловість) та їх динаміка; імпорتنі товари: паливо, енергетичні ресурси, технології та машини); *торговельні відносини країн Балтії всередині ЄС* (основні торгові партнери всередині ЄС: Німеччина, Швеція, Польща; зміна структури торгівлі всередині ЄС після євроінтеграції: зростання частки товарів з високою доданою вартістю; роль європейських інвестицій у розвитку інфраструктури та модернізації виробництва країн Балтії); *регіональна та глобальна інтеграція: баланс між внутрішньою та зовнішньою торгівлею* (вплив глобальних економічних змін на структуру торгівлі країн Балтії; баланс між торгівлею з країнами ЄС та іншими регіонами світу; потенціал подальшого зростання та ризики для зовнішньоторговельних відносин).

Розглянемо більш детально аспекти (сфери) зовнішньоторговельних відносин країн Балтії та рівень впливу на них євроінтеграційних процесів після вступу до ЄС.

2. Основний зміст впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю країн Балтії після їх вступу до ЄС. *Динаміка експорту та імпорту країн Балтії після вступу до ЄС протягом 2004–2024 років.* Після вступу Естонії, Латвії та Литви до ЄС їх зовнішньоторговельні відносини зазнали значних змін, особливо у сфері експорту та імпорту. Важливу роль у цих змінах відіграла інтеграція країн до єдиного Європейського ринку, що сприяло зростанню обсягів торгівлі, як всередині ЄС, так і з третіми країнами.

За даними статистичної організації Європейської Комісії (Євростат) протягом 2004–2024 років екс-

порт країн Балтії стабільно зростає. Усі три країни показали значне зростання експортних показників після вступу до ЄС. Наприклад, у 2018 році експорт з Литви виріс на 9%, досягнувши 18,4 млрд. євро, тоді як Латвія та Естонія показали зростання експорту на 9% і 11% відповідно [11; 12].

З рис. 4 видно, що для Естонії було зростання обсягів експорту з 5.0 млрд. євро у 2004 році до 9.5 млрд. євро у 2023 році та спад обсягів експорту — у 2009 та 2020 роках. Для Латвії характерна подібна тенденція — з 4.0 млрд. євро у 2004 році до 9.0 млрд. євро у 2023 році та спад обсягів експорту — у 2009 та 2020 роках. У Литви найвищі показники серед країн Балтії — зростання з 8.0 млрд. євро у 2004 році до 18.0 млрд. євро у 2023 році. Слід відзначити, що динаміка змінювання обсягів експорту Естонії, Латвії та Литви після вступу до ЄС протягом 2004–2023 років має наступну специфіку: у 2004–2007 роках спостерігається стабільне зростання експорту завдяки вступу до ЄС та доступу до спільного ринку; для 2008–2009 років характерний спад через глобальну фінансову кризу; в період 2010–2019 років відбувається відновлення та подальше зростання експорту; у 2020 році — тимчасовий спад через пандемію COVID-19; у 2021–2023 роки відбувається швидке відновлення та досягнення нових максимумів експорту. На рисунку 1 наочно проілюстровано вплив євроінтеграційних процесів на експорт країн Балтії після вступу до ЄС. Спостерігається загальна тенденція до зростання експорту, що свідчить про позитивний вплив інтеграції на зовнішньоторговельні відносини.

Аналогічно за даними Євростат протягом 2004–2024 років імпорт країн Балтії також стабільно зростає (рис. 5). Усі країни Балтії показали значне зростання імпорتنих показників після вступу до

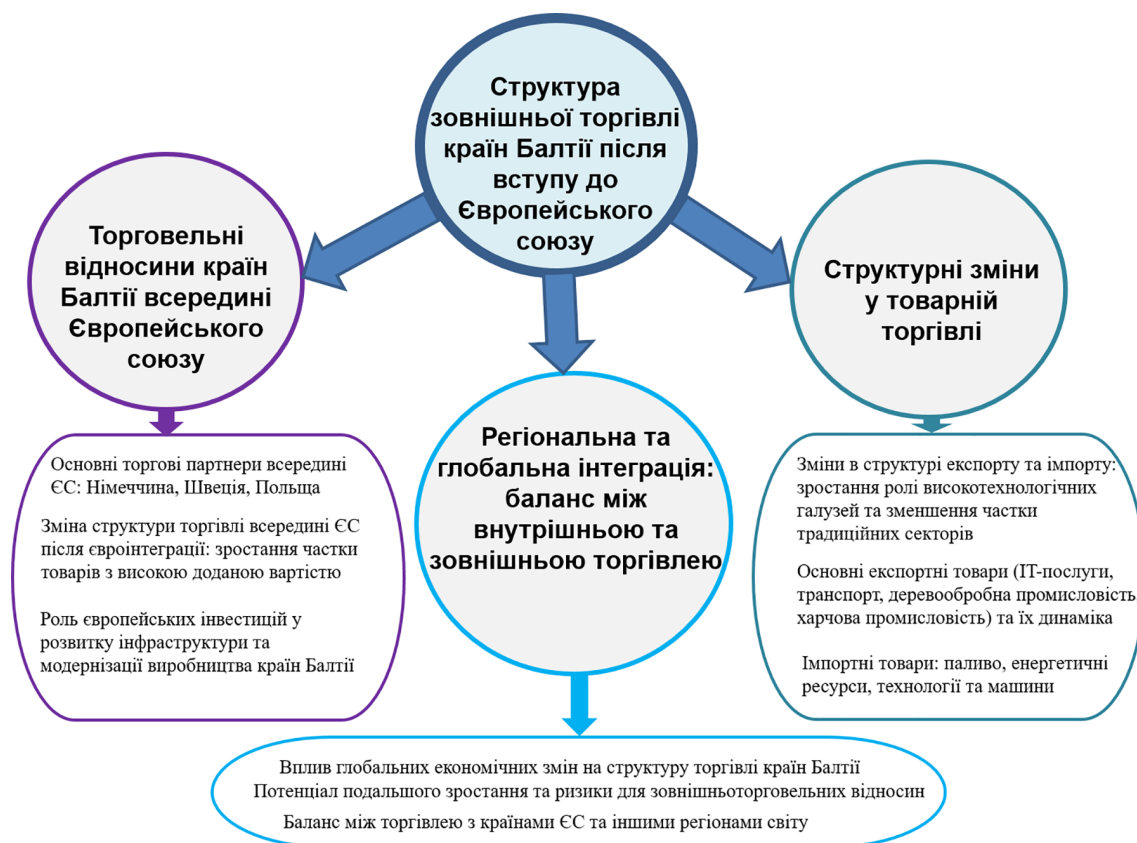


Рис. 3. Загальна структура зовнішньої торгівлі країн Балтії після вступу до ЄС

Джерело: розроблено автором

ЄС. Обсяги імпорту згідно з даними Євростат, наприклад, у 2018 році за окремими товарами збільшився на 9%, досягнувши 20,2 млрд. євро в Литві, 10,6 млрд. євро в Латвії і 10,7 млрд. євро в Естонії [16]. До 2024 року імпортні показники продовжують зростати, особливо з партнерами з Європи, США та

Китаю, на що також вплинула глобальна економічна ситуація [17].

Крім того, після вступу до ЄС, країни Балтії зуміли значно диверсифікувати свої торговельні потоки. Експорт до країн ЄС зростає набагато швидше порівняно з експортом до інших регіонів, зокрема СНД,

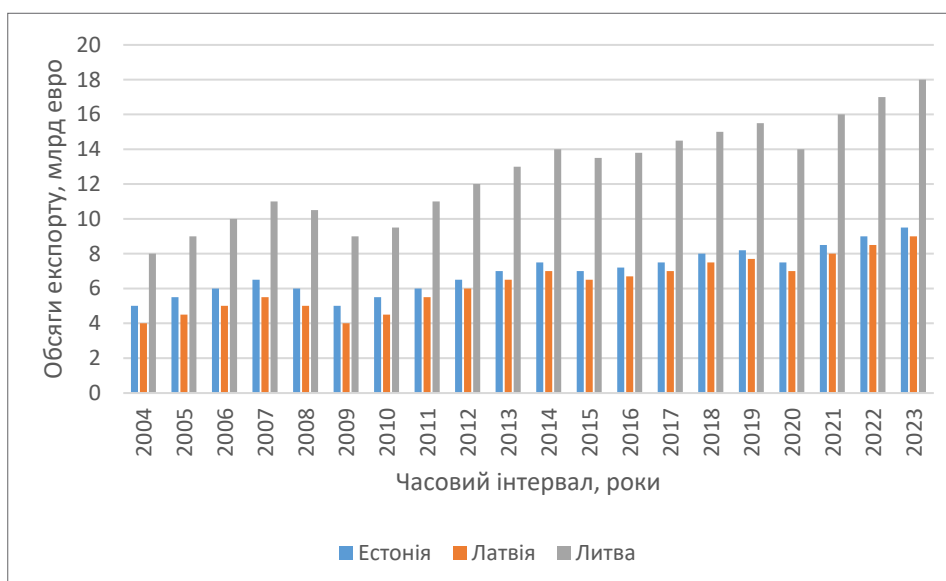


Рис. 4. Динаміка змінювання обсягів експорту Естонії, Латвії та Литви після вступу до ЄС

Джерело: систематизовано автором за даними Євростат [12–15]

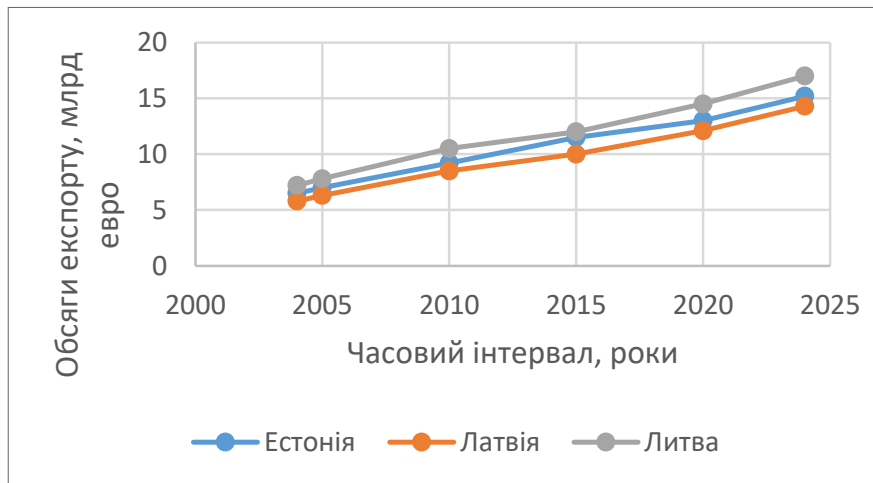


Рис. 5. Загальна динаміка змінювання обсягів імпорту Естонії, Латвії та Литви після вступу до ЄС

Джерело: систематизовано автором за даними Євростат [16; 17]

що було підкріплено розвитком єдиного ринку та сприятливими умовами для зовнішньоторговельної діяльності [16].

Особливо важливим аспектом зростання експорту країн Балтії після 2020 року став розвиток технологічного сектора. Зокрема, інформаційні технології, послуги з кібербезпеки та високотехнологічні продукти почали складати значну частину експорту Естонії, Латвії та Литви. Як показують дані Євростат, ці галузі значно зміцнили конкурентоспроможність країн Балтії на глобальному ринку [20].

Вплив інтеграції на внутрішньоевропейську торгівлю. Після вступу країн Балтії до ЄС, вони зазнали значних змін у торговельних відносинах не лише із зовнішніми партнерами, але й у внутрішньоевропейській торгівлі. Автори [18] стверджують, що країни Балтії стали значно більше торгувати всередині ЄС, особливо з такими партнерами, як Німеччина, Польща та Скандинавські країни. Вплив гармонізації законодавства і зниження тарифних бар'єрів сприяв активнішому залученню до спільного ринку ЄС.

Станом на кінець серпня 2024 року основні ринки збуту для Естонії, Латвії та Литви всередині Євросоюзу залишаються стабільними і переважно зосереджені на кількох ключових країнах-партнерах. Для Естонії основними торговельними партнерами є Фінляндія, Латвія, Литва, Німеччина та Швеція. Зокрема, на ці країни припадає понад 40% від загального обсягу зовнішньоторговельних операцій Естонії. Експорт включає електроніку, деревину та мінеральні палива [22]. Латвія активно торгує з Литвою, Естонією, Німеччиною та Швецією, так у 2023 році експорт Латвії збільшився на понад 29% порівняно з попереднім роком, що є рекордним показником. Основними експортними товарами були машини та обладнання, електроніка, а також лісоматеріали [23]. Для Литви найбільшими торговельними партнерами є Латвія, Польща та Німеччина.

Литва експортує значну кількість продукції електронного обладнання, меблів та мінерального палива, забезпечуючи стійке зростання своїх торговельних обсягів із країнами ЄС [22; 23]. Отже, ключовими експортними ринками для всіх трьох розглянутих вище країн залишаються Німеччина, Швеція, Латвія та Фінляндія, а серед основних експортних товарів — електроніка, лісоматеріали, мінеральні палива і технологічні продукти.

Зовнішні партнери країн Балтії. Після вступу до ЄС країни Балтії не тільки зміцнили торгівлю всередині Союзу, але й зберегли певні торгові зв'язки з Росією та іншими країнами СНД, хоча ці зв'язки поступово слабшали через геополітичні та економічні зміни, включаючи санкції, накладені після 2014 року. Водночас зросла роль інших міжнародних партнерів, таких як США та Китай, на що вказують останні звіти Євростат [17]. Станом на кінець серпня 2024 року основні ринки збуту для країн Балтії поза межами Євросоюзу демонструють різноманітні напрямки експорту, включаючи торгівлю з країнами Америки та Азії.

Головними ринками для експорту Естонії за межами ЄС є США та Норвегія. Продукцією для експорту є: електрообладнання, деревина та транспортні засоби. США став важливим партнером для Естонії, а Норвегія займає ключове місце у постачанні енергоресурсів та технологічних продуктів [24]. Основними ринками за межами ЄС для Латвії є США та Великобританія. Латвія активно експортує деревину, харчові продукти та транспортні засоби. Зростання торгівлі з цими країнами відбувається на фоні стабільного попиту на промислові товари та технології [24]. Литва продовжує активну експансію на ринки Індо-Тихоокеанського регіону, включаючи Австралію, Сінгапур і Південну Корею. Експорт до цих країн зріс на понад 60% у 2023–2024 роках, включаючи такі товари, як мінеральні палива, електроніка та меблі. Окрім того, Литва підтримує

активну торгівлю з США та Великобританією [25; 26]. Тобто, країни Балтії активно розвивають торгівлю не лише з ЄС, але і на глобальних ринках, зокрема з США, Великобританією та країнами Азії, що підвищує їхню економічну стійкість у сучасних геополітичних умовах.

Слід відзначити, що введення санкцій проти Росії у 2014 році після анексії Криму значно вплинуло на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії. Це змусило країни Балтії зменшити свою залежність від російського ринку та зосередитися на торгівлі з іншими країнами ЄС, а також на пошуку нових ринків збуту в Азії, Америці та Африці. Проте, як показують дані, торгівля з Росією до введення санкцій залишалася значною частиною загального обсягу експорту Балтійських країн [16]. Крім того, зокрема, з другого кварталу 2020 року по перший квартал 2022 року зростання цін призвело до значного збільшення вартості імпорту енергоносіїв з Росії, яка була найбільшим джерелом імпорту ЄС. Натомість із серпня 2022 року ціни на енергоносії поступово знижувалися, і в другому кварталі 2024 року імпорт енергоносіїв з Росії, яка залишалася основним партнером до четвертого кварталу 2022 року, скоротився на 39,0 млрд. євро порівняно з першим кварталом 2022 року через сукупний ефект падіння цін та обмежень імпорту (рис. 6).

Варто зазначити, що починаючи з 2020 року, вплив глобальних економічних змін та пандемії COVID-19 на зовнішню торгівлю країн Балтії став помітним. Всі три країни продовжили диверсифікувати свої ринки та нарощувати торговельні зв'язки з країнами ЄС, оскільки це дозволило компенсувати часткове скорочення торгівлі з Росією та СНД. Водночас нові виклики, пов'язані з геополітичними напруженнями та економічними кризами, стали

додатковим стимулом для пошуку альтернативних ринків та перегляду стратегій зовнішньоторговельної діяльності.

Важливим аспектом торгівлі країн Балтії стало питання енергетичної незалежності та переходу до зелених технологій. Важливість цього питання зростає на тлі енергетичних криз і викликів, що виникли внаслідок зменшення постачання енергоресурсів із Росії. Стратегії розвитку альтернативної енергетики та зеленої економіки стають пріоритетними, як у внутрішній політиці, так і у зовнішньоторговельних відносинах країн Балтії з ЄС та іншими країнами [21].

За даними Євростат, очікується зростання, як експорту, так і імпорту високотехнологічної продукції, особливо в секторах інформаційних технологій та машинобудування. Стимулом до подальшого розвитку стають інноваційні інвестиції та залучення іноземного капіталу для модернізації економік. Протягом 2024 року країни Балтії продовжують адаптувати свої зовнішньоторговельні стратегії до сучасних викликів [19].

3. Вплив євроінтеграційних процесів на зовнішньоторговельні відносини країн Балтії: основні тенденції та перспективи.

Економічне зростання та зміцнення позицій у ЄС. Після приєднання до ЄС, країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва) демонструють значне зростання своїх зовнішньоторговельних показників. Відкритий доступ до єдиного європейського ринку став ключовим фактором для зростання обсягів експорту та імпорту, зокрема у високотехнологічних секторах та аграрному секторі. За даними Євростат, зовнішньоторговельний обіг між країнами Балтії та іншими членами ЄС продовжував стабільно зростати протягом 2004–2024 років, особливо в сегменті високотехнологічних товарів та промислової продукції [11; 17].

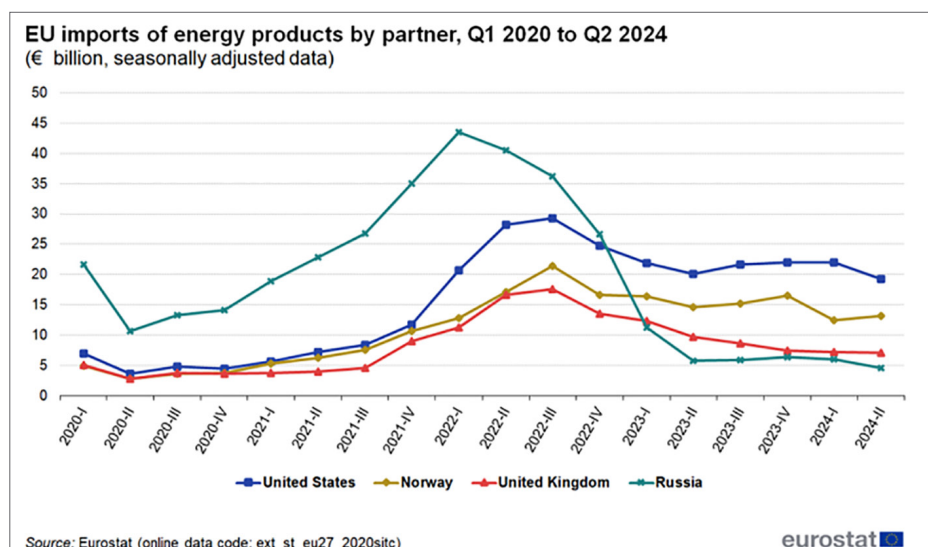


Рис. 6. Динаміка рівня імпорту енергоносіїв до ЄС за країнами-партнерами, перший кв. 2020 року — другий кв 2024 року, млрд. євро
Джерело: за даними видання [16]

Проблеми енергетичної залежності та геополітичні виклики. Однак, поряд із позитивними тенденціями, інтеграція також створила певні виклики для країн Балтії, особливо після введення санкцій проти Росії у 2014 році та з 2022 року (після вторгнення Росії в Україну). Вплив санкцій суттєво скоротив торговельні відносини з Росією та змусив країни Балтії шукати нові ринки збуту і постачання енергії. Цей процес особливо ускладнився у світлі сучасних геополітичних напружень, що вимагає нових підходів до зовнішньої торгівлі [16; 18].

Зростання внутрішньоевропейської торгівлі. У відповідь на скорочення торгівлі з країнами СНД, країни Балтії активізували внутрішньоевропейську торгівлю. Зокрема, торговельні зв'язки з такими країнами, як Німеччина, Польща та Скандинавські країни, стали ключовими для їхнього економічного розвитку. Це сприяло подальшій диверсифікації ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності країн Балтії на європейському ринку [16; 18].

Орієнтація на нові ринки та технологічні інновації. До 2024 року зовнішньоторговельні відносини країн Балтії все більше орієнтуються на ринки Азії, Америки та Африки, що є важливим кроком для зменшення залежності від торгівлі з Росією. Це також пов'язано зі зростанням ролі високотехнологічних продуктів у структурі експорту, особливо у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки. У цьому контексті впровадження цифрових рішень та інновацій стало важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності Балтійських країн на глобальному ринку [11; 17].

Роль ЄС у підтримці торгівлі. Країни Балтії також значно виграли від фінансової підтримки та інвестиційних програм ЄС, що сприяло розвитку їхньої інфраструктури та модернізації промисловості. Європейські інструменти, такі як Horizon 2020 і European Structural and Investment Funds, допомогли стимулювати економічне зростання, особливо у сегменті малого та середнього бізнесу, що підвищило можливості для міжнародної торгівлі [16].

Глобальні економічні виклики та зміни. Проте країни Балтії продовжують стикатися з глобальними економічними викликами, включаючи зміни в еко-

номічних відносинах з країнами СНД, зростання торговельної конкуренції на міжнародних ринках та виклики, пов'язані з енергетичною безпекою. Інтеграція до європейської економіки продовжує бути важливою стратегією для мінімізації ризиків, однак потрібно враховувати нові можливості для торгівлі за межами ЄС [18].

Геополітичні та економічні виклики. Зростаючі геополітичні напруження, особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році Росії в Україну, призвели до значних змін у торговельній політиці країн Балтії. Санкції проти Росії суттєво скоротили торговельні зв'язки між країнами Балтії та Росією, що змусило шукати нові ринки збуту. Балтійські країни змогли використати членство в ЄС для зменшення впливу цих викликів, диверсифікувавши свою торгівлю за рахунок партнерства з Азією, Північною Америкою та іншими країнами [16].

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Протягом 2004–2024 років країни Балтії продемонстрували стійке зростання експорту, зосереджуючись на торгівлі з ЄС та поступово диверсифікуючи свої ринки на глобальному рівні. Важливим чинником успіху стало використання європейських інвестицій та інтеграція до єдиного ринку.

2. Імпорт технологій та енергоресурсів став ключовим фактором для розвитку промисловості країн Балтії, особливо у контексті переходу до зеленої енергетики та альтернативних джерел.

3. Майбутні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі країн Балтії пов'язані з подальшим використанням технологічних інновацій та диверсифікацією ринків збуту, зокрема через активізацію торгівлі з Азією та Америкою.

4. Санкції та геополітична напруга змусили країни Балтії зменшити залежність від російського ринку та посилити торгівлю з країнами ЄС та іншими міжнародними партнерами.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі змін у конкурентоспроможності експортної продукції країн Балтії після їх євроінтеграції та приєднання до спільної торговельної політики Європейського Союзу.

Література

1. Приходько І. В. Політико-економічні бар'єри на шляху інтеграції України до ЄС : дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. спеціальність 08.00.02 — світове господарство і міжнародні економічні відносини. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2015. 261 с. URL: https://uacademic.info/en/document/0415U006083#google_vignette (дата звернення: 22.09.2024).
2. Randveer M., Staehr K. Macroeconomic Trends in the Baltic States Before and After Accession to the EU, *Studies in Economic Transition*. Michael Landesmann & István P. Székely (ed.). *Does EU Membership Facilitate Convergence? The Experience of the EU's Eastern Enlargement*. 2021. Vol. I. P. 211–237. Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-57686-8_7.
3. Campos N., Coricelli F., Moretti L. Institutional Integration and Economic Growth in Europe. *Journal of Monetary Economics*. 2019. Vol. 103. P. 88–104. doi: 10.1016/j.jmoneco.2018.08.001.

4. Laaser C.-F., Schrader K. New partner in Europe: Baltic foreign trade in transition. *Die Weltwirtschaft*. 2003. Vol. 4. P. 200–212.
5. Meriküll J., T. Rõm Euro Changeover-Related Inflation in Estonia. *Journal of Common Market Studies*. 2015. Vol. 53, № 4. P. 822–839. URL: https://econpapers.repec.org/article/blajcmkts/v_3a53_3ay_3a2015_3ai_3a4_3ap_3a822-839.htm (дата звернення: 22.09.2024).
6. Poissonnier A. The Baltics: Three Countries, One Economy?. *European Economy Economic Briefs. Directorate-General for Economic and Financial Affairs*. 2017. № . 24. P. 1–9. Doi: 10.2765/763509.
7. OECD Economic Surveys: Latvia 2022, OECD Publishing, Paris. 2022. 117 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-latvia-2022_c0113448-en/full-report.html (дата звернення: 22.09.2024).
8. Latvia in Summary. Atlas of Economic Complexity. 2021. URL: <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/132/summary> (дата звернення: 19.09.2024).
9. Macroeconomic Developments Report. September 2020. *Bank of Latvia*. 2020. URL: https://datnes.latvijasbanka.lv/mnp/MNP_September_2020_en.pdf (дата звернення: 19.09.2024).
10. Benkovskis K., Masso J., Tkacevs O., Vahter P., Yashiro N., Export and productivity in global value chains: comparative evidence from Latvia and Estonia. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, Springer; Institut für Weltwirtschaft (Kiel Institute for the World Economy). 2020. Vol. 156(3). P. 557–577. doi: 10.1007/s10290-019-00371-0.
11. Export growth recorded in all Baltic states — Eurostat: The Baltic Course. Baltic States news & analytics. 2018. URL: <https://www.baltic-course.com/eng/analytics/?doc=144297> (дата звернення: 22.09.2024).
12. International Trade in Goods. *Eurostat*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods (дата звернення: 22.09.2024).
13. Foreign Trade. *Statistics Estonia*. 2023. URL: <https://www.stat.ee/en/find-statistics/statistics-theme/foreign-trade> (дата звернення: 22.09.2024).
14. Foreign Trade. *Central Statistical Bureau of Latvia*. 2023. URL: <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/foreign-trade> (дата звернення: 22.09.2024).
15. International Trade. *Statistics Lithuania*. 2023. URL: <https://osp.stat.gov.lt/en/statistics-by-topic/international-trade> (дата звернення: 22.09.2024).
16. Statistics: Baltic states export growth. *The Baltic Times*. 2017. URL: https://www.baltictimes.com/statistics_baltic_states_export_growth/ (дата звернення: 22.09.2024).
17. EU international trade in goods — latest developments — Statistics Explained. *Eurostat*. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=638811> (дата звернення: 22.09.2024).
18. EU Total Exports, 2002–2024. *CEIC Data*. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/total-exports> (дата звернення: 22.09.2024).
19. Export growth recorded in all Baltic states — Eurostat. *The Baltic Course*. 2018. URL: <https://www.baltic-course.com> (дата звернення: 24.09.2024).
20. EU Total Exports, 2002–2024. *CEIC Data*. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/total-exports> (дата звернення: 24.09.2024).
21. EU international trade in goods — latest developments — Statistics Explained. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=638811> (дата звернення: 24.09.2024).
22. Estonia's foreign trade is breaking records, trade most active with neighbour countries. *Statistikaamet*. URL: <https://www.stat.ee/en/node/258573> (дата звернення: 25.09.2024).
23. Top exports from the Baltic region. URL: https://www.baltictimes.com/top_exports_from_the_baltic_region/ (дата звернення: 25.09.2024).
24. Estonia's Top Exports 2022. URL: <https://www.worldstopexports.com/estonias-top-10-exports/> (дата звернення: 25.09.2024).
25. Expansion of export markets increases Lithuania's resilience to geopolitical challenges — the Lithuania Tribune. URL: <https://lithuaniatribune.com/expansion-of-export-markets-increases-lithuanias-resilience-to-geopolitical-challenges/> (дата звернення: 25.09.2024).
26. Lithuania's Top Exports 2023. URL: <https://www.worldstopexports.com/lithuanias-top-10-exports/> (дата звернення: 25.09.2024).

References

1. Prikhodko I. V. Polityko-ekonomichni bariery na shliakhu intehtratsii Ukrainy do YeS [Political and economic barriers to Ukraine's integration into the EU]. *Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2015. 261 p. URL: https://uacademic.info/en/document/0415U006083#google_vignette [in Ukrainian].
2. Randveer M., Staehr K. Macroeconomic Trends in the Baltic States Before and After Accession to the EU, Studies in Economic Transition. Michael Landesmann & István P. Székely (ed.). *Does EU Membership Facilitate Convergence? The Experience of the EU's Eastern Enlargement*. 2021. Vol. I. P. 211–237. Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-57686-8_7.

3. Campos N., Coricelli F., Moretti L. Institutional Integration and Economic Growth in Europe. *Journal of Monetary Economics*. 2019. Vol. 103. P. 88–104. doi: 10.1016/j.jmoneco.2018.08.001.
4. Laaser C.-F., Schrader K. New partner in Europe: Baltic foreign trade in transition. *Die Weltwirtschaft*. 2003. Vol. 4. P. 200–212.
5. Meriküll J., T. Rõm Euro Changeover-Related Inflation in Estonia. *Journal of Common Market Studies*. 2015. Vol. 53. № 4. P. 822–839. URL: https://econpapers.repec.org/article/blajcmkts/v_3a53_3ay_3a2015_3ai_3a4_3ap_3a822-839.htm.
6. Poissonnier A. The Baltics: Three Countries, One Economy?. *European Economy Economic Briefs. Directorate-General for Economic and Financial Affairs*. 2017. № 24. P. 1–9. doi: 10.2765/763509.
7. OECD (2022), OECD Economic Surveys: Latvia 2022, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-latvia-2022_c0113448-en/full-report.html.
8. Atlas of Economic Complexity. (2021). Latvia in Summary. URL: <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/132/summary>.
9. Bank of Latvia. (2020). Macroeconomic Developments Report. September 2020. URL: https://datnes.latvijasbanka.lv/mnp/MNP_September_2020_en.pdf.
10. Benkovskis K., Masso J., Tkacevs O., Vahter P., Yashiro N., Export and productivity in global value chains: comparative evidence from Latvia and Estonia. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, Springer; Institut für Weltwirtschaft (Kiel Institute for the World Economy). 2020. Vol. 156(3). P. 557–577. doi: 10.1007/s10290-019-00371-0.
11. Export growth recorded in all Baltic states — Eurostat: The Baltic Course. *Baltic States news & analytics*. 2018. URL: <https://www.baltic-course.com/eng/analytics/?doc=144297>.
12. Eurostat. International Trade in Goods, 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods(https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods).
13. Statistics Estonia, Foreign Trade, 2023. URL: <https://www.stat.ee/en/find-statistics/statistics-theme/foreign-trade>.
14. Central Statistical Bureau of Latvia, Foreign Trade, 2023. URL: <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/foreign-trade>.
15. Statistics Lithuania. International Trade, 2023. URL: <https://osp.stat.gov.lt/en/statistics-by-topic/international-trade>.
16. Statistics: Baltic states export growth. *The Baltic Times*. 2017. URL: https://www.baltictimes.com/statistics_baltic_states_export_growth/.
17. EU international trade in goods — latest developments — Statistics Explained. *Eurostat*. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=638811>.
18. EU Total Exports, 2002–2024. *CEIC Data*. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/total-exports>.
19. Export growth recorded in all Baltic states — Eurostat. The Baltic Course, 2018. URL: <https://www.baltic-course.com>.
20. EU Total Exports, 2002–2024. *CEIC Data*. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/total-exports>.
21. EU international trade in goods — latest developments — Statistics Explained. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=638811>.
22. Estonia's foreign trade is breaking records, trade most active with neighbour countries. Statistikaamet. URL: <https://www.stat.ee/en/node/258573>.
23. Top exports from the Baltic region. URL: https://www.baltictimes.com/top_exports_from_the_baltic_region/.
24. Estonia's Top Exports 2022. URL: <https://www.worldstopexports.com/estonias-top-10-exports/>.
25. Expansion of export markets increases Lithuania's resilience to geopolitical challenges — the Lithuania Tribune. URL: <https://lithuaniatribune.com/expansion-of-export-markets-increases-lithuanias-resilience-to-geopolitical-challenges/>.
26. Lithuania's Top Exports 2023. URL: <https://www.worldstopexports.com/lithuanias-top-10-exports/>.

УДК 657.1:338.124.4

Сагун Аліна Жоржовна
кандидат економічних наук, доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Sakun Alina
PhD in Economics, Associate Professor
Kherson State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-0910-4055

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10342

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД ПІДПРИЄМНИЦТВА З ПОЗИЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

INFORMATION SUPPORT OF ENTREPRENEURSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Анотація. Вступ. Однією з ефективних технологій інформаційного супроводу управління суб'єктів підприємництва під час кризових ситуацій, є на даний момент система управлінського обліку, яка набуває нового змісту та функціонального значення. Отримана інформація є стратегічним орієнтиром бізнес-середовища та визначає ознаки кризи або ідентифікує факти. Ця інформація використовується в системі стратегічного управлінського обліку. Враховуючи виклики сьогодення щодо стратегічного управління економічними суб'єктами означило потребу інформаційного забезпечення саме адаптації стратегічного управлінського обліку до впливових зовнішніх факторів.

Мета. Метою дослідження є тенденції розвитку процесу стратегічного управлінського обліку який уможливорює інформаційне забезпечення стратегічного управління для суб'єктів підприємництва в кризових умовах бізнес-середовища.

Матеріали і методи. Теоретична та методологічна основа дослідження базувалася на працях закордонних та українських вчених, з питань сутності та змісту стратегічного управління, стратегічного управлінського обліку, ролі обліково-аналітичної інформаційної основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень та реалізації стратегії управління в умовах воєнної економіки України. У процесі виконання дослідження застосовувалися методи: узагальнення – узагальнювати наукові думки, концепції провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем стратегічного управлінського обліку; метод структурної логіки – для систематизації інформаційного забезпечення стадій процесу стратегічного управлінського обліку; аналізу – для здійснення висновків та перспективи адаптації системи управлінського обліку, яка набуває нового змісту та функціонального значення під час кризових ситуацій.

Результати. Сформульовані у дослідженні результати та рекомендації створюють основу для подальшого розвитку організаційних та методичних засад інформаційного супроводу суб'єктів підприємництва з позицій стратегічного управлінського обліку.

Перспективи. В майбутніх дослідженнях пропонується зосередити увагу на практичному застосуванні процесу інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку та дослідити ефективність його адаптації в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, суб'єкти підприємництва, стратегічний управлінський облік, кризові процеси, внутрішній та зовнішній інформаційний простір.

Summary. Introduction. One of the effective technologies of information support for the management of business entities during crisis situations is currently the management accounting system, which is acquiring new content and functional significance. The information obtained is a strategic benchmark for the business environment and identifies signs of a crisis or identifies facts. This information is used in the strategic management accounting system. Taking into account the challenges of today's strategic management of economic entities, the need for information support for the adaptation of strategic management accounting to influential external factors has determined the need for information support.

Purpose. The aim of the study is to identify trends in the development of the strategic management accounting process, which provides information support for strategic management for business entities in a crisis business environment.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study was based on the works of foreign and Ukrainian scientists on the essence and content of strategic management, strategic management accounting, the role of accounting and analytical information basis for making strategic management decisions and implementing management strategy in the conditions of the military economy of Ukraine. In the course of the study, the following methods were used: generalization – to summarize scientific thoughts, concepts of leading domestic and foreign researchers on the problems of strategic management accounting; method of structural logic – to systematize information support for the stages of the strategic management accounting process; analysis – to draw conclusions and prospects for adapting the management accounting system, which acquires new content and functional significance during crisis situations.

Results. The results and recommendations formulated in the study create a basis for further development of the organizational and methodological foundations of information support of business entities from the standpoint of strategic management accounting.

Discussion. In future research, it is proposed to focus on the practical application of the process of information support for strategic management accounting and to study the effectiveness of its adaptation in the modern business environment.

Key words: information support, business entities, strategic management accounting, crisis processes, internal and external information space.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ вдарило практично по кожному бізнесу в Україні та стало безпрецедентним випробуванням не тільки для суспільства, але й для економіки держави яка має працювати за будь-яких умов. Активізація комерційної діяльності суб'єктів господарювання в цей період є ключовим фактором, адже реальною опорою економічного середовища країни є підприємці та підприємства, які демонструють стійкість у складних умовах воєнного часу, забезпечують фінансове наповнення державного бюджету та підтримують платоспроможність населення [1, с. 48]. Успіхи на економічному та соціальному фронтах значною мірою залежать від спроможності управлінців різних рівнів сформулювати адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації, включаючи своєчасне виконання першочергових прикладних завдань [2, с. 5].

Однією з ефективних технологій інформаційного забезпечення управління суб'єктів підприємництва під час війни, котра продукує використовувати набір облікових інструментів та методів, що утворюють комплекс елементів інформаційного забезпечення для підтримки обліку та аналізу бізнесу з точки зору тактичного та стратегічного управління, є на даний момент система управлінського обліку, яка набуває нового змісту та функціонального значення під час кризових ситуацій. Виникає необхідність орієнтувати управлінський облік на умови воєнного часу з метою забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, інформацією для розробки стратегії дій підприємства та набуття ними практичних навичок виконання своїх функціональних обов'язків в надзвичайних ситуаціях, викликаних військовими діями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання складу, змісту й функцій управлінського обліку та розуміння його в системі стратегічного управління підприємствами приділили увагу відомі вчені світового рівня: Дж. Арнольд, К. Друрі,

Дж. Фостер, Б. Нідлз, К. Сіммондс [4], Іннес Дж. [5], а також вітчизняні науковці: Бруханський Р.Ф. [8], Голов С.Ф. [6], Дзямулич М.І., Задорожний З. [11], Єршова Н.Ю., Костенко Ю.О., Курей О.А., Скрипник С.В. [10], Пристемський О.С., Скрипник М.Є. [7], Нападовська Л.В. [9], Шматковська Т.О. та ін. Водночас більш детального розгляду вимагає процес стратегічного управлінського обліку та можливостей його застосування у практиці суб'єктів підприємництва дестабілізованих кризовими явищами.

Мета статті. Мета — дослідження тенденцій розвитку процесу стратегічного управлінського обліку який уможливорює інформаційне забезпечення стратегічного управління для суб'єктів підприємництва в кризових умовах бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В нових умовах воєнного часу бізнес в Україні пережив кілька еволюційних етапів своєї діяльності. Нажаль, частина бізнесу, що розташована у зонах активних бойових дій, назавжди втрачена, заблокована, розкрадена, інша — релокована, проте економічні суб'єкти почали перезапускатися, поступово відновлюватися та адаптуватися в умовах війни [3]. Розуміємо, важко очікувати готовності бізнесу до активізації, а інвесторів до входження в країну.

На сьогоднішній день умови кидають виклик підприємству, наразі не можна однозначно прогнозувати ситуацію, що вимагає певної стратегічної гнучкості, підвищення якості інформації, необхідної для ухвалення своєчасних управлінських рішень в умовах кризи за допомогою розвитку системи стратегічного управлінського обліку та вибору інструментарію стратегічного управлінського аналізу. Особливо актуальним стає питання «реконструкції» системи управлінського обліку в стратегічний, що має значущість при формуванні обліково-аналітичної інформаційної основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень та реалізації стратегії управління в умовах воєнної економіки України.

Від якості наряду інформаційного забезпечення залежить ефективність стратегічного управління, заснованого на використанні найефективніших інструментів менеджменту. Підготовка інформації для забезпечення стратегічного управління є метою стратегічного управлінського обліку. Термін «стратегічний управлінський облік» (англ. — strategic management accounting) вперше використав в 1981 році К. Сіммондз, визначивши його як вид бухгалтерського обліку, який займається наданням і аналізом інформації про компанії та їхніх конкурентів з метою розробки та контролю корпоративної стратегії [4]. Іннес Дж. характеризує стратегічний управлінський облік як засіб для забезпечення інформацією, необхідною для того, щоб підтримувати стратегічні рішення в організації [5]. На початку 1990-х років М. Бромвіч означив стратегічний управлінський облік як прийом вивчення даних про витрати конкурентів, структуру витрат і стратегії компанії, стратегії конкурентів на ринках продукції за низку звітних періодів [6, с. 542].

Узагальнення дослідження вітчизняних авторів [7–11] поняття управлінський облік та судження як стратегічного показує його багатофункціональний характер, оскільки стратегічний управлінський облік поєднує функції як процесів обліку та стратегічного управління, так і маркетингу. Адже максимально можлива кількість інформаційних даних, які враховують особливості процесу управлінського обліку прийняття рішень, дозволяє адаптуватися з можливістю перетворення його на стратегічний ресурс [13].

Безсумнівно, стратегічний управлінський облік є доволі складна і багатобічна категорія, адже поєднує елементи як управлінського обліку, і стратегічного управління. Однак, щоб мати стратегічне значення, управлінський облік повинен мати здатність посприяти суб'єкту підприємництва досягти трьох стратегічних цілей: якість, цінність і час, через отримання інформації, яка поєднує поточну діяльність менеджерів та стратегічні цілі підприємства, що дозволить менеджерам ефективно залучати все більше та більше клієнтів, постачальників і дилерів у досягнення стратегічних цілей та дає можливість сформулювати довгострокове розуміння стратегій та дій організації. Це підхід, що встановлює новітню суть стратегічного управлінського обліку. Отже, замість інертної адаптації до визначених конкурентних, технологічних та організаційних умов стратегічний управлінський облік допомагає керівникам вибирати операційні стратегії за допомогою інформаційної підтримки.

Втім, незалежно від суті стратегічного управлінського обліку, з метою антикризового управління стратегічний управлінський облік — це насамперед механізм своєчасного надання менеджерам інформації, яка потрібна для прийняття ефективних управлінських рішень. Подібна інформаційна під-

тримка відбувається через отримання різних видів інформації: зовнішньої (про конкурентів, службовців, клієнтів, партнерів тощо), нефінансової інформації та внутрішньої інформації, включаючи фінансову [14, с. 10].

Оскільки інформація стратегічного управлінського обліку має чимале значення для антикризового управління, цю інформацію слід розглядати як виробничий ресурс і, отже, інформаційна підтримка менеджменту повинна відповідати певним вимогам. Для будь-якого суб'єкта підприємництва вимогами до управлінського інформаційного забезпечення будуть повнота, об'єктивність та швидкість збору та аналізу інформації. Додатковими критеріями є актуальність, адресність, сумісність, своєчасність та послідовність її надання. Якщо інформації для стратегічного управлінського обліку відсутні перелічені вище характеристики, вона має практичного значення керувати компанією за умов кризи. Але якщо це станеться, то суттєво зросте ймовірність ухвалення на його основі відповідного рішення. Вважаємо, що своєчасність надання стратегічної управлінської інформації має найважливіше практичне значення на початкових етапах кризових процесів у компанії. Причина в тому, що більшість криз дають ранні сигнали [15].

Оперативна інформація стратегічного управлінського обліку також є дуже важливою для антикризового управління. Така інформація необхідна для коригування повсякденних планів та відстеження відхилень від нормальних виробничих процесів за умов кризи.

Враховуючи виклики сьогодення щодо стратегічного управління економічними суб'єктами означило потребу саме адаптації стратегічного управлінського обліку до впливових зовнішніх факторів (потребам менеджерів, особливостям збору інформації із зовнішнього та внутрішнього інформаційного простору). Відповідно, під стратегічним управлінським обліком розуміємо напрям управлінського обліку, представлений у вигляді адаптивної системи, яка під впливом процесу стратегічного управління встановлює наскрізні зв'язки між обліковими й маркетинговими процесами та забезпечує формування фінансової і нефінансової інформації про об'єкти внутрішнього та зовнішнього інформаційного простору економічного суб'єкта з метою інформаційного забезпечення потреб керівництва (власників) у стратегічному управлінні. Адаптація стратегічного управлінського обліку — одна з ключових його властивостей, що уможливорює інформаційне забезпечення стратегічного управління, яке відповідає сучасним військово-політичним реаліям.

Потік інформації в стратегічному управлінському обліку передбачає послідовне проходження різних стадій. В даному випадку йдеться про процес стратегічного управлінського обліку, який являє собою

сукупність послідовних дій щодо цілей стратегічного управлінського обліку для забезпечення стратегічного управління релевантною інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень. Процес стратегічного управлінського обліку поділяється на чотири послідовні стадії (рис. 1).

На першій стадії процесу стратегічного управлінського обліку визначаються стратегічні пріоритетні сфери для збору інформації на основі стратегічних об'єктів управлінського обліку.

На другій стадії процесу стратегічного обліку збирається інформація про стратегічні об'єкти обліку, визначені менеджерами. Основна відмінність стратегічного управлінського обліку від інших систем обліку полягає в тому, що інформація збирається як з внутрішнього, так і з зовнішнього інформаційного простору.

На третій стадії процесу стратегічного обліку відбувається обробка інформації, зібраної як з внутрішнього, так і з зовнішнього інформаційного простору.

Вважаємо, що при зборі та обробці інформації для стратегічного управлінського обліку необхідно дотримуватися наступних вимог:

- поєднувати сучасні методи та інструменти бухгалтерського обліку з інструментами маркетингу та стратегічного управління;
- вичерпні джерела інформації для кожного об'єкта стратегічного управлінського обліку;
- забезпечити різноманітність інформації (фінансова, нефінансова) за кожним об'єктом стратегічного обліку;
- забезпечити відповідність інформації вимогам менеджерів.

На четвертій стадії сформована інформація про об'єкт обліку представляється у вигляді стратегічного управлінського звіту особам, відповідальним за стратегічне управління.

Таким чином, стратегічний управлінський облік — це безперервний процес. При цьому всі етапи процесу можуть бути задіяні одночасно, якщо про

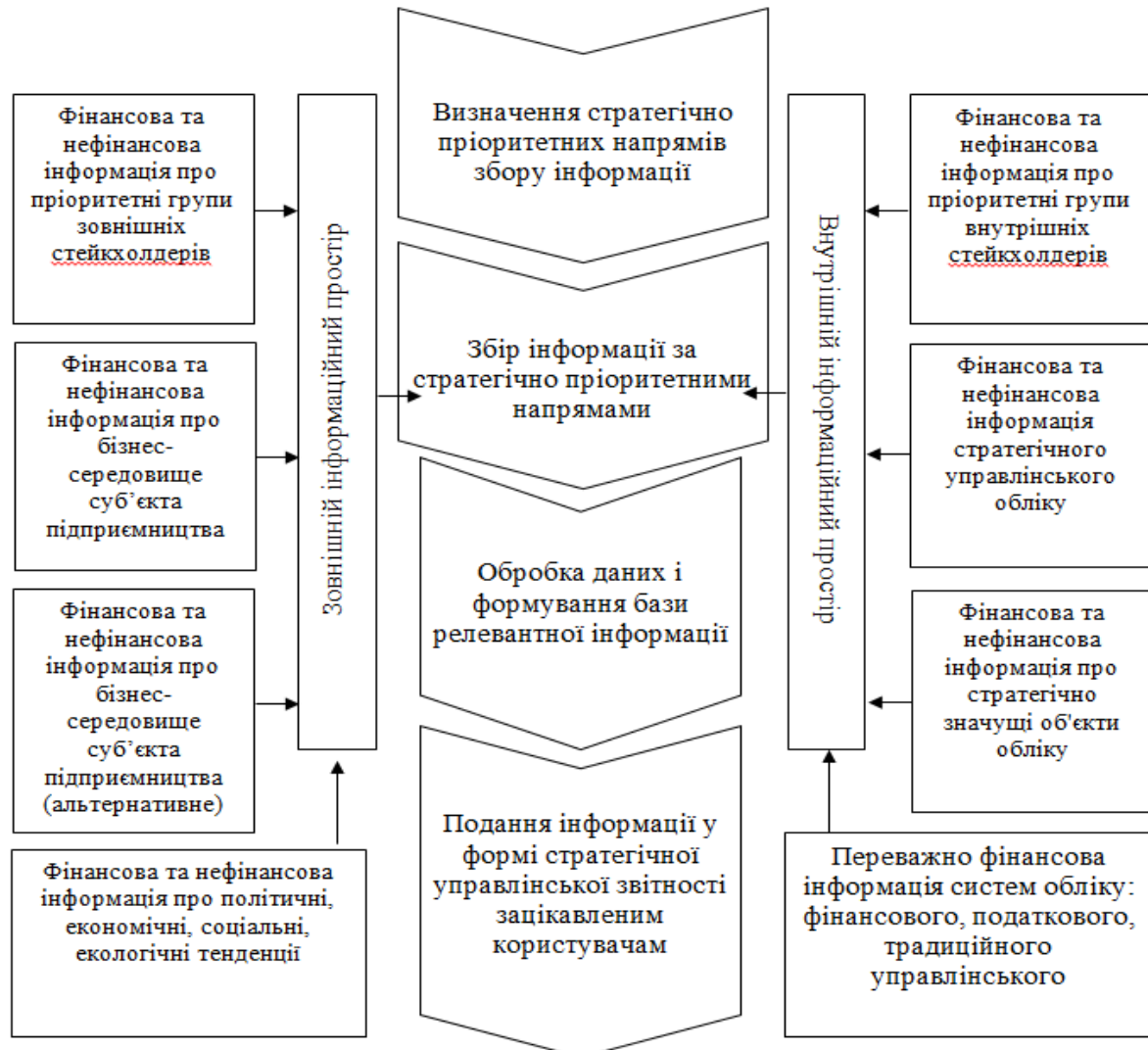


Рис. 1. Інформаційний супровід процесу стратегічного управлінського обліку суб'єктів підприємництва
Джерело: розробка автора

один об'єкт обліку лише збирається інформацію, а про інший — її надають у вигляді звітів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток підприємництва в післявоєнний період відбудови в Україні потребує підготовки кадрів та належної системи управління, що значною мірою залежить від здатності управлінців різних рівнів формулювати відповідні стратегічні плани та забезпечувати їхню ефективність на практиці. В цих умовах виникає необхідність формування та впровадження адаптивної системи стратегічного управлінського обліку суб'єктами господарювання, яка набуває нового змісту та функціонального значення в кризових си-

туаціях і знаходиться в прямій залежності від якості інформаційного забезпечення, що є підставою створення системи обліково-аналітичного супроводу, орієнтованої на управління стратегічним потенціалом. Йдеться про стратегічний управлінський облік — напрям управлінського обліку, який під впливом процесу стратегічного управління представляється як адаптивна система, що створює спільні зв'язки між обліковими та маркетинговими процесами і забезпечує генерування фінансової та нефінансової інформації про об'єкти внутрішнього та зовнішнього інформаційного простору суб'єкта господарювання для потреб керівництва (власників) у стратегічному управлінні.

Література

1. Сакун А., Щербаків А. Система оподаткування в умовах воєнної економіки України. *Scientific Collection «InterConf+», 39(179) with the Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research: proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference* (November 19-20, 2023; Orléans, France). Comp. by LLC SPC «InterConf». Orléans: Epi, 2023. P. 47–54. doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023>.
2. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. *Центр Разумкова*. Київ, 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
3. Кравченко Д. Бізнес за умов війни: призупинення діяльності відокремлених підрозділів. *Liga Zakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy (дата звернення: 27.08.2024).
4. Simmonds K. Strategic management accounting. *Management Accounting*. 1981. Vol. 59(4). P. 26-30.
5. Innes J. Strategic Management Accounting. *Handbook of Management Accounting*. Gee. Ch. 2. 1998. 217 p.
6. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 534 с.
7. Скрипник М. Є. Організація стратегічного обліку в умовах інноваційної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 542–548.
8. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.
9. Нападівська Л. В. Управлінський облік : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 450 с.
10. Скрипник С., Костенко Ю., Курей О. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32>.
11. Єршова Н. Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 195–202. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-195_202.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
12. Задорожний З., Муравський В., Семанюк В., Гуменна-Дерій М. Глобальні принципи управлінського обліку в системі забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3(44). С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.55643/fcapt.3.44.2022.3765>.
13. Sakun A. Zh., Perevozova I. V., Kartashova O. H., Prystemskiy O. S., Mokhnenko A. S. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9, No. 4. P. 548-564. doi: 10.13189/ujaf.2021.090403.
14. Бруханський Р. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 1. С. 7–18. doi: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.007>.
15. Сакун А. Ж., Пристемський О. С. Роль управлінського обліку в інформаційному забезпеченні бізнес-процесів підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Т. 25, № 1(80) С. 219–223.

References

1. Sakun, A., & Shcherbakov, A. (2023) Systema opodatkuvannia v umovakh voiennoi ekonomiky Ukrainy [The taxation system in the wartime economy of Ukraine]. *Scientific Collection «InterConf+», 39(179) with the Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research: Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference* (pp. 47–54). Comp. by LLC SPC «InterConf». Orléans: Epi. doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023> [in Ukrainian].
2. Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. (2022). *Razumkov Center*. Kyiv. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf [in Ukrainian].

3. Kravchenko, D. (2022). Biznes za umov viyny: pryzupynennya diyalnosti vidokremlyenykh pidrozdiliv [Business under conditions of war: suspension of activities of separate units]. *Liga Zakon*. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy [in Ukrainian].
4. Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59(4), 26–30.
5. Innes J. (1998). Strategic Management Accounting. *Handbook of Management Accounting*. Gee. Ch. 2.
6. Holov, S. F. (2018). Upravlinskyy oblik [Managerial Accounting]. Kyiv: Tsentri navchalnoyi literatury [in Ukrainian].
7. Skrypnyk, M. Ye. (2016). Orghanizacija strategichnogho obliku v umovakh innovacijnoji dijalnosti [Organization of strategic accounting in the conditions of innovative activity]. *Ekonomika ta suspilystvo*, 3, 542–548 [in Ukrainian].
8. Brukhanskyi, R. F. (2014). Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
9. Napadovska, L. V. (2000). Upravlinskyy oblik: monohrafiya [Management accounting: a monograph.]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita [in Ukrainian].
10. Skrypnyk, S., Kostenko, Yu., & Kurei, O. (2023). Upravlinskyy oblik na pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh kryzovykh yavlyshch [Management Accounting at Ukrainian Enterprises in the Context of Crisis]. *Ekonomika ta suspilystvo*, (49). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32> [in Ukrainian].
11. Yershova, N. Yu. (2017). Konceptualjni osnovy strategichnogho upravlinskogho obliku [Conceptual foundations of strategic management accounting]. *Problemy ekonomiky*, 1, 195–202. Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-195_202.pdf [in Ukrainian].
12. Zadorozhnyj, Z., Muravskiy, V., Semanjuk, V., & Gumenna-Derij, M. (2022). Global'ni pryncypy upravlins'kogo obliku v systemi zabezpechennja resursnogo potencialu pidprijemstva [Global principles of management accounting in the system of ensuring the resource potential of the enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 63–71 [in Ukrainian].
13. Sakun, A. Zh., Perevozova, I. V., Kartashova, O. H., Prystemskyi, O. S., & Mokhnenko, A. S. (2021). Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(4), 548–564. doi: 10.13189/ujaf.2021.
14. Brukhanskyi, R. (2020). Identyfikatsiia spetsyfichnykh funktsii stratehichnoho upravlinskogo obliku [Identification of specific functions of strategic management accounting]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, 1, 7–18. doi: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.007> [in Ukrainian].
15. Sakun, A., & Prystemskyi, O. (2020). Rol upravlinskogo obliku v informatsiinomu zabezpechenni biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of management accounting in the information support of business processes of enterprises]. *Bulletin of Odessa National University. Economy*, 25, 1 (80), 219–223 [in Ukrainian].

УДК 339.564(477):339.9

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Чистюхіна Анастасія Олександрівна

заступник голови наукової громадської організації

«Фінансово-економічна наукова рада»,

член Українського Союзу Промисловців та Підприємців,

засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу

“Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США,

сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager,

член Wisconsin Bakers Association

Chystiukhina Anastasiia

Deputy Chair of the Scientific Public Organization

“Financial and Economic Scientific Council”,

Member of the Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs,

Founder and CEO of the Confectionery Business

“Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” in the USA,

certified ServSafe Food Protection Manager,

Member of the Wisconsin Bakers Association

ORCID: 0009-0008-5994-3018

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10366

ВПЛИВ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: ЯК ЛОКАЛЬНІ ТОВАРИ МОЖУТЬ СТАТИ ГЛОБАЛЬНИМИ

THE IMPACT OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE INTERNATIONAL MARKET: HOW LOCAL PRODUCTS CAN GO GLOBAL

Анотація. Вступ. У статті досліджується вплив української продукції на міжнародний ринок та аналізуються шляхи трансформації локальних товарів у глобальні бренди. На основі аналізу статистичних даних та кейсів успішних українських компаній виявлено ключові фактори, що сприяють успішній інтернаціоналізації бізнесу.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу української продукції на міжнародний ринок та розробка стратегічних рекомендацій щодо трансформації локальних українських товарів у глобальні бренди. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів успіху українських підприємств на міжнародних ринках та визначення перспективних напрямків розвитку експортного потенціалу країни.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі статистичних даних зовнішньоекономічної діяльності України за 2019-2023 роки, включаючи дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки та Національного банку України. Використано метод порівняльного аналізу для зіставлення показників експорту різних галузей української економіки та результатів виходу на міжнародні ринки українських компаній. Застосовано системний підхід для комплексного розгляду процесу інтеграції української продукції на глобальні ринки. Проаналізовано успішність українських компаній, що досягли значних результатів на міжнародних ринках. Використано методи економетричного моделювання для кількісної оцінки факторів, що впливають на успішність виходу українських товарів на міжнародні ринки.

Результати. Дослідження показує, що протягом 2019-2023 років спостерігалася позитивна динаміка українського експорту, незважаючи на глобальні виклики. Виявлено тенденцію до диверсифікації експортних ринків, зокрема зростання частки країн ЄС, Китаю та інших регіонів.

Ключовими факторами успіху українських компаній на міжнародних ринках визначено: створення інноваційних продуктів, адаптацію до глобальних трендів сталого розвитку, розробку чітких бренд-стратегій, активне впровадження цифрових технологій, стратегічні партнерства, фокус на якість та відповідність міжнародним стандартам, оптимізацію логістики, розвиток людського капіталу та гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Особливу увагу приділено використанню культурної спадщини як конкурентної переваги, що дозволяє українським брендам виділитися на глобальному ринку. Підкреслюється важливість адаптації продукції до специфічних вимог різних регіонів та орієнтації на преміум-сегмент для підвищення конкурентоспроможності.

Перспективи. Результати дослідження свідчать про значний потенціал української продукції на світовому ринку та демонструють здатність локальних брендів успішно конкурувати на глобальному рівні. Запропоновано напрямки подальших досліджень, зокрема кількісний аналіз впливу окремих факторів на успіх українських підприємств на міжнародному ринку та розробку рекомендацій щодо оптимізації стратегій виходу на глобальний ринок.

Ключові слова: українська продукція, міжнародний ринок, глобальні бренди, експортний потенціал, інтернаціоналізація бізнесу, інновації, адаптація продукції.

Summary. Introduction. The article examines the impact of Ukrainian products on the international market and analyzes the ways of transforming local products into global brands. Based on the analysis of statistical data and cases of successful Ukrainian companies, the key factors contributing to the successful internationalization of business are identified.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the impact of Ukrainian products on the international market and develop strategic recommendations for transforming local Ukrainian goods into global brands. The study is aimed at identifying key factors of success of Ukrainian enterprises in international markets and determining promising areas for the development of the country's export potential.

Materials and methods. The study is based on the analysis of statistics on Ukraine's foreign economic activity for 2019-2023, including data from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Economy and the National Bank of Ukraine. The method of comparative analysis is used to compare the export performance of various sectors of the Ukrainian economy and the results of Ukrainian companies' entry into international markets. A systematic approach is used to comprehensively consider the process of integration of Ukrainian products into global markets. A case-study of successful Ukrainian companies that have achieved significant results in international markets was conducted. Econometric modeling methods are used to quantify the factors that influence the success of Ukrainian goods in international markets.

Results. The study shows that during 2019-2023, there was a positive trend in Ukrainian exports, despite global challenges. The study reveals a trend toward diversification of export markets, including an increase in the share of the EU, China, and other regions.

The key success factors of Ukrainian companies in international markets are: creation of innovative products, adaptation to global trends in sustainable development, development of clear brand strategies, active implementation of digital technologies, strategic partnerships, focus on quality and compliance with international standards, optimization of logistics, development of human capital and flexibility in responding to market changes.

Particular attention is paid to the use of cultural heritage as a competitive advantage that allows Ukrainian brands to stand out in the global market. The importance of adapting products to the specific requirements of different regions and focusing on the premium segment to increase competitiveness is emphasized.

Discussion. The results of the study indicate the significant potential of Ukrainian products in the world market and demonstrate the ability of local brands to successfully compete on a global level. The author suggests areas for further research, including a quantitative analysis of the impact of certain factors on the success of Ukrainian enterprises in the international market and the development of recommendations for optimizing strategies for entering the global market.

Key words: Ukrainian products, international market, global brands, export potential, internationalization of business, innovation, product adaptation.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі здатність країни інтегруватися в міжнародні ринки та просувати свою продукцію на світовій арені стає ключовим фактором економічного розвитку та процвітання. Україна, з її багатими природними ресурсами, розвиненим аграрним сектором та зростаючим потенціалом у сфері інновацій та технологій, має унікальну можливість перетворити свої локальні товари на глобальні бренди. Однак цей шлях супроводжується низкою викликів та перешкод, які потребують ретельного вивчення та стратегічного подолання.

Проблема дослідження полягає у недостатньому рівні інтеграції української продукції у глобальні ринки та обмеженому визнанні українських брендів на міжнародній арені. Незважаючи на значний потенціал та якість багатьох українських товарів, вони

часто залишаються недооціненими або невідомими за межами країни. Це обмежує економічні можливості України, знижує її конкурентоспроможність на світовому ринку та перешкоджає повноцінному використанню експортного потенціалу країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання інтеграції національних продуктів у глобальні ринки та трансформації локальних брендів у міжнародні вивчалось багатьма науковцями як в Україні, так і за кордоном. Серед ключових дослідників та їх праць варто відзначити: Т.В. Кубаха та О.В. Прокопенко, які досліджували стратегії виходу українських підприємств на зовнішні ринки та фактори, що впливають на їх успішність [1]; аналіз структурних змін в економіці України в контексті її інтеграції у світовий економічний простір проводив В.М. Геєць [2]; особливості торговельно-економічні

відносин України з ЄС та перспективи розширення присутності українських товарів на європейському ринку вивчали О. І. Шнирков та В. І. Муравйов [3]; С. М. Кваша та В. І. Власов досліджували експортний потенціал аграрного сектору України та шляхи його реалізації на світовому ринку [4].

Ці дослідження створили теоретичну та емпіричну базу для розуміння процесів інтернаціоналізації бізнесу та виходу національних продуктів на глобальні ринки. Однак, враховуючи динамічність міжнародного економічного середовища та специфіку українського контексту, існує потреба в подальшому вивченні цієї проблематики з урахуванням сучасних реалій та викликів.

Метою статті є аналіз потенціалу української продукції на міжнародному ринку та розробка стратегічних рекомендацій щодо трансформації локальних українських товарів у глобальні бренди.

Матеріали і методи. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системний підхід — використаний для комплексного розгляду процесу інтеграції української продукції на глобальні ринки як складної системи взаємопов'язаних елементів; метод порівняльного аналізу — застосований для зіставлення показників експорту різних галузей української економіки та порівняння результатів виходу на міжнародні ринки українських компаній; статистичний аналіз — використаний для обробки та інтерпретації кількісних даних щодо обсягів експорту, динаміки зовнішньої торгівлі та інших релевантних показників; економетричне моделювання — застосоване для кількісної оцінки факторів, що впливають на успішність виходу українських товарів на міжнародні ринки. Це дозволило отримати комплексне бачен-

ня досліджуваного процесу та забезпечити наукову обґрунтованість отриманих висновків.

Виклад основного матеріалу. Для визначення впливу української продукції на міжнародний ринок проведемо аналіз динаміки українського експорту за останні роки.

Останні п'ять років стали періодом значних викликів та трансформацій для української економіки та її експортного потенціалу. Глобальна пандемія COVID-19, геополітичні зміни та внутрішні економічні реформи суттєво вплинули на позиції української продукції на міжнародних ринках. За даними Державної служби статистики України, динаміка експорту товарів за останні п'ять років представлено на рис. 1.

Динаміка зміни експорту товарів України відображає значний вплив зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 у 2020 році та геополітичних змін у 2022 році. Незважаючи на ці виклики, українська продукція демонструє потенціал до відновлення та зростання.

Здатність України підтримувати експорт ключових товарів свідчить про стійкість її економіки та адаптивність українських виробників до складних умов.

Порівняльний аналіз обсягів експорту основних товарів України наведено у таблиці 1.

Як свідчать дані таблиці 1, структура експорту України демонструє високу стійкість, незважаючи на серйозні зовнішні шоки. Найбільш стабільними є аграрні товари, зокрема зернові культури та рослинні олії, які виявляють стійкість до кризових явищ. У той же час металургійний сектор зазнав найбільшого впливу військових дій, що призвело до значного скорочення експорту чорних металів. Водночас сектор високих технологій, зокрема електричні машини, демонструє потенціал до подальшого

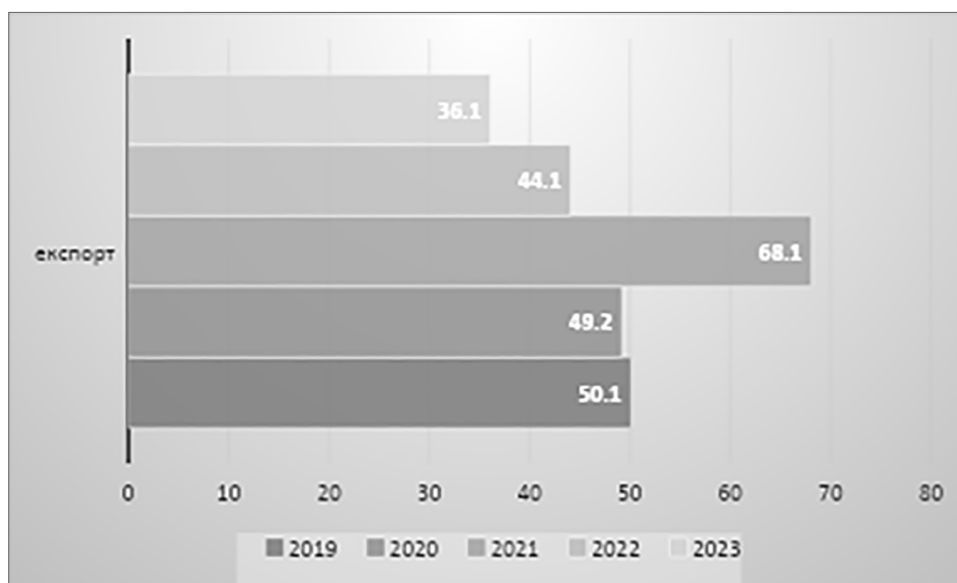


Рис. 1. Динаміка експорту товарів України за 2019–2023 рр.
Джерело: складено автором за даними [7]

Таблиця 1

Обсяг експорту основних товарів України за 2019–2023 рр., млрд. USD

| Товар | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Тенденція |
|---------------------|------|------|-------|-------|-------|---------------------|
| Зернові культури | 9,63 | 9,41 | 12,34 | 10,12 | 11,80 | Зростання |
| Чорні метали | 8,74 | 7,69 | 13,96 | 5,89 | 6,50 | Нестабільність |
| Рослинні олії | 4,73 | 5,76 | 7,04 | 6,23 | 7,20 | Стабільне зростання |
| Руди та концентрати | 3,81 | 4,42 | 7,11 | 3,78 | 4,10 | Волатильність |
| Електричні машини | 2,88 | 2,57 | 3,19 | 2,99 | 3,40 | Помірне зростання |

Джерело: складено автором за даними [7]

зростання та може стати важливим чинником диверсифікації українського експорту в майбутньому.

Аналіз географії українського експорту за 2019–2023 роки демонструє суттєві зрушення у напрямку диверсифікації торговельних партнерів та зміцнення позицій на ключових ринках (рис. 2). Ці тенденції відображають як зміни у глобальному економічному ландшафті, так і цілеспрямовані зусилля України з розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Частка країн ЄС у загальному експорті України демонструє стійку тенденцію до зростання.

Спостерігається збільшення з 37,7% у 2019 році до 40,0% у 2021 році [16]. Дані за 2022–2023 роки вказують на подальше зростання, що досягає 45–50% від загального експорту. Це свідчить про успішну імплементацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та підвищення конкурентоспроможності української продукції на європейському ринку.

Значне зростання спостерігається в експорті до країн Азії, особливо до Китаю. Частка Китаю у загальному експорті України зросла з 7,2% у 2019 році до 12,7% у 2021 році [16]. Попередні дані за 2022–2023 роки показують стабілізацію на рівні 12–13%. Це демонструє здатність української про-

дукції задовольняти потреби різноманітних ринків та адаптуватися до різних споживчих переваг.

Експорт до країн Північної Америки, зокрема США та Канади, показує помірне зростання. Частка США у загальному експорті України збільшилася з 2,0% у 2019 році до приблизно 2,5–3,0% у 2022–2023 роках. Це може бути пов'язано з посиленням стратегічного партнерства та відкриттям нових можливостей для українських експортерів на північно-американському ринку.

Регіон Близького Сходу та Північної Африки залишається важливим напрямком українського експорту, особливо для аграрної продукції. Сукупна частка країн цього регіону в українському експорті коливається в межах 12–15% протягом 2019–2023 років, демонструючи відносну стабільність попри глобальні економічні виклики.

Спостерігається тенденція до диверсифікації експорту в напрямку країн Африки на південь від Сахари, Латинської Америки та Океанії. Хоча частка кожного з цих регіонів залишається відносно невеликою (3–5%), їхня сукупна роль в українському експорті зростає, що свідчить про успішні зусилля з освоєння нових ринків.

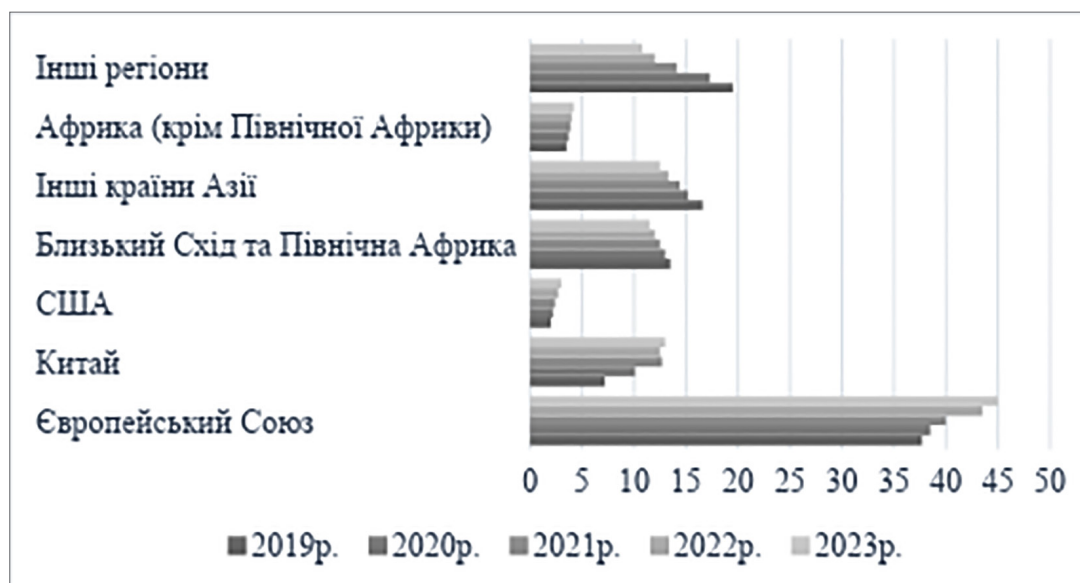


Рис. 2. Зміни в географічній структурі українського експорту за період 2019–2023 років

Джерело: складено автором за даними [7–9]

Отже, здатність нарощувати експорт до різних регіонів демонструє гнучкість українських експортерів та їхню спроможність адаптуватися до різних ринкових умов. Зростання експорту до регіонів, що розвиваються (Африка, Латинська Америка), вказує на потенціал для подальшого розширення географії українського експорту. Зміни в географічній структурі експорту відображають глибші структурні зрушення в економіці України, включаючи модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Останні п'ять років відзначилися появою та зростанням ряду успішних українських брендів на міжнародному ринку. Особливо помітним це стало в секторах органічної продукції, IT-послуг та легкої промисловості.

Імплементація інноваційних технологій у виробничі процеси та маркетингові стратегії дозволяє українським компаніям створювати конкурентоспроможні продукти на глобальному ринку. Емпіричним підтвердженням цієї тези є успіх компанії Grammarly, яка застосувала технології штучного

інтелекту для створення глобально визнаного інструменту перевірки граматики та стилістики англійської мови [10].

Дослідження показують, що українські виробники, які отримали сертифікати ISO, НАССР та органічні сертифікати, значно збільшили свою присутність на ринках ЄС та США [11].

Емпіричний аналіз демонструє значний потенціал локальних українських товарів для глобальної експансії, що підтверджується позитивною динамікою експорту та успішними кейсами інтернаціоналізації бізнесу (табл. 2).

Таким чином, ключовими факторами, що сприяють успішній глобалізації українських компаній, є наступні:

1. Використання національної культурної спадщини як джерела конкурентної переваги стає важливим елементом стратегії глобальної експансії. Зокрема, компанії на кшталт Етно-Дім та Львівська майстерня шоколаду ефективно інтегрують елементи української культури у свої продукти, що сприяє підвищенню їх привабливості на міжнародних ринках.

Таблиця 2

Аналіз виходу українських компаній на міжнародні ринки

| Компанія | Сектор | Ключові фактори успіху | Результати |
|------------------------------|--------------------------|--|---|
| Grammarly | Інформаційні технології | Інноваційний продукт, глобальний фокус, AI-технології | Оцінка 13 млрд. \$, понад 30 млн. активних користувачів щоденно |
| Petcube | Інтернет речей (IoT) | Унікальний продукт, успішні краудфандингові кампанії | Продажі в більш ніж 50 країнах світу |
| Rozetka | Електронна комерція | Сильний локальний бренд, адаптація до нових ринків | Успішний вихід на ринок Польщі, розширення асортименту |
| Nova Poshta Global | Логістика | Інноваційні рішення в доставці, стратегічні партнерства | Присутність у понад 230 країнах та територіях |
| Delfast | Електротранспорт | Інноваційний продукт, фокус на екологічність | Продажі електровелосипедів у більш ніж 40 країнах |
| GitLab | Інформаційні технології | Відкрите програмне забезпечення, розподілена команда | Капіталізація понад 10 млрд. \$, використання у Fortune 500 компаніях |
| Preply | Освітні технології | Персоналізоване онлайн-навчання, AI-алгоритми підбору | Понад 140000 репетиторів, присутність у 180 країнах |
| Ajax Systems | Системи безпеки | Інноваційні технології, дизайн продукції | Експорт у понад 130 країн, ринкова вартість близько 1 млрд. USD |
| Етно-Дім | Мода та текстиль | Автентичний дизайн, культурна ідентичність, якість виробництва | Експорт у більш ніж 30 країн, зростання міжнародних продажів на 200% за 3 роки |
| Львівська майстерня шоколаду | Харчова промисловість | Унікальні рецептури, преміум-якість, автентичність | Представництва у 5 країнах, експорт продукції в понад 20 країн |
| Чумак | Харчова промисловість | Адаптація продукції до локальних смаків, стратегічні партнерства | Експорт у більш ніж 30 країн, лідерські позиції в сегменті кетчупів та соусів на ринках СНД |
| Jenni Kayne | Мода та лайфстайл | Мінімалістичний дизайн, фокус на якість, омніканальна стратегія | Річний дохід понад 100 млн. USD, успішні продажі в США та міжнародна експансія |
| Кернел | Агропромисловий комплекс | Вертикальна інтеграція, інновації в логістиці, сталий розвиток | Найбільший світовий експортер соняшникової олії, постачання у понад 80 країн світу |

Джерело: складено автором за даними [10–19]

2. Важливість адаптації продукції відповідно до культурних і споживчих вподобань різних регіонів є ключовою для успішного виходу на міжнародні ринки. ТМ «Чумак» демонструє ефективність цієї стратегії, пропонуючи продукти, що відповідають специфічним вимогам та уподобанням різних споживчих груп.

3. Орієнтація на якість і фокус на преміум-сегменті дозволяє українським брендам досягати значних успіхів на міжнародних ринках. Бренди, такі як Jenni Kayne та Львівська майстерня шоколаду, підкреслюють значення цієї стратегії для збільшення конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

4. Контроль над усім ланцюгом створення вартості, від виробництва до дистрибуції, є важливим чинником успішної глобалізації. Приклад компанії «Кернел» свідчить про те, що вертикальна інтеграція дозволяє досягати вищої ефективності та забезпечує стійку конкурентну перевагу на міжнародному рівні.

5. Зростаюча увага до екологічних стандартів і соціальної відповідальності є вагомим фактором успіху на світових ринках. Компанії Delfast та «Кернел» наочно демонструють, що сталий розвиток стає невід'ємною складовою глобальних бізнес-стратегій, що сприяє зміцненню позицій на міжнародних ринках.

Дослідження виявило, що ключовим фактором успіху українських підприємств на міжнародному ринку стала їх здатність створювати інноваційні продукти та виявляти унікальні конкурентні переваги. Інвестиції у НДДКР та захист інтелектуальної власності на міжнародному рівні забезпечили стійкість інновацій українських компаній.

Українські виробники продемонстрували високу адаптивність до глобальних трендів, зокрема у сфері сталого розвитку. Впровадження принципів циркулярної економіки та розвиток лінійок органічної продукції дозволили відповідати зростаючому попиту на екологічно чисті товари на міжнародному ринку.

Створення чітких та послідовних бренд-стратегій стало визначальним фактором успіху українських компаній. Особливо ефективним виявилось використання багатой історії та культурної спадщини України як частини брендової ідентичності, що дозволило виділитися на глобальному ринку.

Активне впровадження цифрових технологій та використання міжнародних платформ електронної комерції значно розширили можливості українських підприємств щодо виходу на глобальний ринок. Розвиток власних онлайн-каналів продажів та оптимізація бізнес-процесів суттєво підвищили їх конкурентоспроможність.

В процесі дослідження було з'ясовано, що стратегічні партнерства з міжнародними компаніями та активна участь у галузевих заходах світового рівня відіграли ключову роль у просуванні українських брендів на зовнішніх ринках. Співпраця з українською діаспорою також виявилася ефективним інструментом міжнародної експансії.

Особлива увага до якості продукції та відповідності міжнародним стандартам дозволила українським виробникам завоювати довіру глобальних споживачів. Інвестиції в системи управління якістю та отримання міжнародних сертифікатів стали запорукою успіху на висококонкурентних ринках.

Оптимізація ланцюгів поставок та впровадження сучасних технологій управління логістикою забезпечили ефективну дистрибуцію українських товарів по всьому світу, підвищуючи надійність та швидкість доставки продукції.

Аналіз показав, що використання інструментів державної підтримки експорту та участь у міжнародних програмах розвитку бізнесу надали додатковий імпульс для виходу українських підприємств на глобальний ринок.

Інвестиції в навчання персоналу та залучення фахівців з досвідом роботи на міжнародних ринках стали важливим фактором успіху українських компаній на глобальному рівні.

Дослідження виявило, що здатність українських підприємств швидко адаптуватися до змін глобальної кон'юнктури та ефективно переорієнтовуватися на нові ринки та продукти стала ключовим фактором їх конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження демонструють, що українські підприємства успішно трансформували свої локальні продукти у глобальні бренди завдяки комплексному підходу, який включає інновації, адаптацію до глобальних трендів, розвиток сильних брендів, цифровізацію, стратегічні партнерства, фокус на якість та міжнародні стандарти, розвиток логістики та людського капіталу, а також гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Ці досягнення не лише зміцнили позиції України на міжнародному ринку, але й продемонстрували потенціал країни як надійного та інноваційного партнера у світовій торгівлі. Подальші дослідження можуть зосередитися на кількісному аналізі впливу окремих факторів на успіх українських підприємств на міжнародному ринку та розробці рекомендацій щодо оптимізації стратегій виходу на глобальний ринок для інших компаній, що розвиваються.

Література

1. Кубах Т. В., Прокопенко О. В. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 300–307.
2. Геець В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 1. С. 7–22.
3. Шнирков О. І., Муравйов В. І. Україна — Європейський Союз: економіка, політика, право : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2016. 368 с.
4. Кваша С. М., Власов В. І. Експортний потенціал аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 70–78.
5. Johanson J., Vahlne J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, № 9. P. 1411–1431.
6. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution. Boston: Harvard Business Press, 2002. 391 p.
7. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
8. Огляд економічної активності. *Міністерство економіки України: вебсайт*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=010de307-2345-4162-b5e5-1dd8b2f81d10&tag=OgliadEkonomichnoiAktivnosti> (дата звернення: 06.10.2024).
9. Платіжний баланс України. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 06.10.2024).
10. About Grammarly. *Grammarly: website*. URL: <https://www.grammarly.com/about> (date of access: 06.10.2024).
11. Дослідження експортного потенціалу України. *Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт*. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analotyka/> (дата звернення: 06.10.2024).
12. Про нас. Етно-Дім: вебсайт. URL: <https://etnodim.com.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
13. Міжнародна експансія Rozetka: вебсайт. URL: <https://rau.ua/ru/news/logistiki-i-e-commerce-2024-5/> (дата звернення: 06.10.2024).
14. Наша історія. *Львівська майстерня шоколаду: вебсайт*. URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/company/news/> (дата звернення: 06.10.2024).
15. Ukrainian startups making waves globally. *TechCrunch: website*. URL: <https://techcrunch.com/2023/02/24/a-year-on-from-russias-invasion-ukrainian-startups-show-astounding-resilience> (date of access: 06.10.2024).
16. Експортні напрямки. *Чумак: вебсайт*. URL: <https://chumak.com/> (дата звернення: 06.10.2024).
17. The Rise of Eastern European Fashion Brands. *Forbes: website*. URL: <https://www.forbes.com/sites/josephdeacetis/2021/11/29/kyiv-art-fashion-days-accelerates-to-a-whole-new-global-platform/> (date of access: 06.10.2024).
18. Міжнародне співробітництво. *Державне космічне агентство України: вебсайт*. URL: <https://www.nkau.gov.ua/ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
19. Річний звіт. *Кернел: вебсайт*. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).

References

1. Kubakh, T. V., Prokopenko, O. V. (2019). Stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky [Strategies for enterprises entering foreign markets]. *Ekonomika i suspilstvo*, (20), 300–307 [in Ukrainian].
2. Heiets, V. M. (2017). Ekonomika Ukrainy: kliuchovi problemy i perspektyvy [Economy of Ukraine: Key problems and prospects]. *Ekonomika i prohnouzuвання*, (1), 7–22 [in Ukrainian].
3. Shnyrkov, O. I., Muravjov, V. I. (2016). *Ukraina — Yevropeyskyi Soiuz: Ekonomika, polityka, pravo* [Ukraine — European Union: Economy, politics, law]. Kyiv: VPC “Kyivskiy universytet” [in Ukrainian].
4. Kvasha, S. M., Vlasov, V. I. (2018). Eksportnyi potentsial ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Export potential of the agricultural sector of Ukraine’s economy]. *Ekonomika APK*, (5), 70–78 [in Ukrainian].
5. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431 [in Ukrainian].
6. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business Press.
7. Zovnishnoekonomichna diialnist [Foreign economic activity]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Ohljad ekonomichnoi aktyvnosti [Review of economic activity]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy — Ministry of Economy of Ukraine*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=010de307-2345-4162-b5e5-1dd8b2f81d10&tag=OgliadEkonomichnoiAktivnosti> [in Ukrainian].
9. Platyzhnyi balans Ukrainy [Balance of payments of Ukraine]. *Natsionalnyi bank Ukrainy — National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> [in Ukrainian].
10. About Grammarly. *Grammarly website*. URL: <https://www.grammarly.com/about>.

11. Doslidzhennia eksportnoho potentsialu Ukrainy [Research of Ukraine's export potential]. *Yevropeiska biznes asotsiatsiia — European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analotyka/> [in Ukrainian].
12. Pro nas [About us]. *Etnodim*. URL: <https://etnodim.com.ua/> [in Ukrainian].
13. Mizhnarodna ekspansiia Rozetka — International expansion of Rozetka. URL: <https://rau.ua/novyni/logistiki-ta-e-commerce-2024-5/>.
14. Nasha istoriia [Our history]. *Lvivska maisternia shokoladu — Lviv Handmade Chocolate*. URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/company/news/> [in Ukrainian].
15. Ukrainian startups making waves globally. *TechCrunch: website*. URL: <https://techcrunch.com/2023/02/24/a-year-on-from-russias-invasion-ukrainian-startups-show-astounding-resilience>.
16. Eksportni napriamky [Export directions]. *Chumak: website*. URL: <https://chumak.com/> [in Ukrainian].
17. The rise of Eastern European fashion brands. *Forbes: website*. URL: <https://www.forbes.com/sites/josephdeacetis/2021/11/29/kyiv-art-fashion-days-accelerates-to-a-whole-new-global-platform/>.
18. Mizhnarodne spivrobitnytstvo [International cooperation]. *Derzhavne kosmichne ahentstvo Ukrainy — State Space Agency of Ukraine*. URL: <https://www.nkau.gov.ua/ua/> [in Ukrainian].
19. Richniy zvit [Annual report]. *Kernel: website*. URL: <https://www.kernel.ua/> [in Ukrainian].

УДК 351. 352/354. 338.2

Хом'як Іван Васильович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Khomiak Ivan

*Postgraduate of the Department of Public Management and Administration
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0001-9908-5152

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10374

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENSURING
THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION
OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS
OF UNCERTAINTY**

Анотація. Необхідність підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, що супроводжується політичною та економічною нестабільністю на тлі війни, обумовлює актуальність визначення проблем і перспектив управління у сфері, зокрема щодо забезпечення високого рівня ефективності, стійкості громад до кризових ситуацій та їхнього подальшого розвитку.

Мета. Метою статті є окреслення викликів для функціонування територіальних громад, спричинених невизначеністю, та обґрунтування необхідності застосування сучасних напрямків управління територіальними громадами.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці сучасних авторів у сфері публічного управління та адміністрування; звіти Національного агентства України з питань державної служби (НАУП); та низка законодавчих актів, що регулюють питання ефективності функціонування територіальних громад. В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: систематизації та узагальнення наявних теоретичних і практичних аспектів управління територіальними громадами в умовах невизначеності; аналіз нормативно-правових актів; синтез теоретичних і практичних аспектів реформи місцевого самоврядування в Україні; а також порівняльного аналізу для визначення проблем реалізації адміністративних функцій місцевих органів влади.

Результати. За результатами дослідження виявлено інституційно-правові, управлінські, фінансові, кадрові, соціальні, економічні, екологічні проблеми та запропоновано відповідні заходи для їх усунення. Висновки дослідження підтверджують ефективність комплексного підходу для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів та невизначеності.

Перспективи. Подальші дослідження у даній сфері мають зосереджуватись на розробці нових інструментів і механізмів для зміцнення інституційної спроможності громад, підвищенні ефективності їх взаємодії з державними органами та міжнародними партнерами, а також на впровадженні інноваційних підходів до адаптації громад в умовах довготривалих кризових явищ.

Ключові слова: публічне управління, сталий розвиток, ефективність, ефективність публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, децентралізація, територіальні громади, розвиток територіальних громад, невизначеність, державно-приватне партнерство, резильєнтність, спільна власність територіальних громад, європейська інтеграція.

Summary. The need to improve the efficiency of public administration in territorial communities in the face of uncertainty accompanied by political and economic instability amid the war makes it important to identify the problems and prospects of management in this area to ensure a high level of efficiency, community resilience to crises, and their further development.

Particular attention is paid to the adaptation of management models to the new conditions caused by external and internal threats, as well as the introduction of innovative approaches to support the effectiveness of communities. In addition, it is crucial to ensure dynamic interaction between local governments, state institutions and civil society, which is a key factor in increasing social cohesion and stability. The purpose of the article is to outline the challenges for the functioning of territorial communities caused by uncertainty and to justify the need to apply modern trends in territorial community management.

Purpose. The article aims at highlighting the main conceptual approaches that contribute to increasing the adaptability and resilience of communities under conditions of uncertainty. The author also discusses modern management tools that allow for a prompt response to challenges and the integration of international best practices. The study identifies institutional, legal, managerial, financial, personnel, social, economic, and environmental problems and proposes appropriate measures to address them. The proposed measures include optimization of decision-making processes, an increase in financial autonomy of communities, improvement of human resources, introduction of environmental technologies, and introduction of new management approaches to social and economic development at the local level.

Materials and Methods. The research materials are: scientific works of contemporary authors in the field of public management and administration; reports of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS); and a few legislative acts regulating the efficiency of the functioning of territorial communities. The following scientific methods were used during the study: systematization and generalization of existing theoretical and practical aspects of managing territorial communities under conditions of uncertainty; analysis of legal acts; synthesis of theoretical and practical aspects of local government reform in Ukraine; and comparative analysis to identify problems in the implementation of administrative functions of local authorities.

Results. The findings of the study confirm the effectiveness of an integrated approach to ensure the sustainable development of territorial communities in the face of current challenges and uncertainty. At the same time, it emphasizes the need to introduce systems for monitoring and evaluating management decisions, which will allow for flexible adaptation of development strategies in accordance with changing conditions.

Discussion. Further research in this area should focus on the development of new tools and mechanisms to strengthen the institutional capacity of communities, increase the effectiveness of their interaction with government agencies and international partners, and introduce innovative approaches to community adaptation in the face of long-term crises.

Key words: public administration, sustainable development, efficiency, effectiveness of public administration, local self-government, local self-government bodies, decentralization, territorial communities, development of territorial communities, uncertainty, public-private partnership, resilience, joint ownership of territorial communities, European integration.

Постановка проблеми. Наразі в умовах невизначеності, що включають передусім наслідки повномасштабного вторгнення РФ на територію України, ефективне місцеве управління виступає ключовим фактором для забезпечення громадського добробуту, підвищення стійкості територіальних громад та їх здатності до самостійного функціонування в умовах нестабільності. Зокрема, у контексті трансформацій публічного управління територіальними громадами в Україні актуалізуються проблеми, які ставлять під сумнів здатність існуючої системи місцевого управління забезпечувати ефективне управління територіями. Особливо гостро постає питання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, коли органи місцевого самоврядування функціонують в мовах кризи, що потребує оперативних і комплексних рішень. Нерівномірність розвитку територіальних громад зумовлює ситуацію в якій частина з них здатні адаптуватися до нових умов і оперативно реагувати на виклики, натомість інші стикаються з проблемами недостатньої ресурсної забезпеченості, юридичної невизначеності та управлінської неефективності. Причинами цього є як дефіцит фінансових ресурсів, так і слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, а також відсутність належного рівня кадрового забезпечення, що відповідало б вимогам сучасних умов. Таким чином, актуальність

дослідження проблем і перспектив забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності обумовлена необхідністю пошуку нових підходів і механізмів для підтримки сталого розвитку на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності займає важливе місце в наукових дискусіях як у національному, так і в міжнародному контексті. Сучасні виклики, пов'язані з децентралізацією, глобалізацією, а також соціально-економічними кризами та військовими конфліктами, актуалізують потребу у пошуку нових підходів до управління територіями. Сучасні науковці, зокрема Ю. М. Андрійчук [1], М. М. Бурик [2], В. П. Горин, С. В. Савчук [5], З. О. Грицишена [6], О. Р. Західна, У. І. Скидан [9], І. Б. Кіцак [10], Н. Колосівський [11], А. Я. Савицький [12], М. Стегней, В. Неймет, В. Папп [13], зосереджуються на дослідженні інституційних, правових, фінансових і соціальних аспектів функціонування територіальних громад в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою написання наукової статті є виявлення недоліків існуючих принципів публічного управління територіальними громадами та формування нових підходів до забезпечення ефективності даного процесу в умовах

невизначеності. В рамках даної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити характер та рівень масштабності проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами;
- систематизувати актуальні проблеми для формування висновків щодо прогалин у системі публічного управління територіальними громадами;
- проаналізувати шляхи усунення визначених проблем та перспективні напрямки подальшого розвитку публічного управління територіальними громадами в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Наразі реформування системи місцевого самоврядування в Україні, що базується на євроінтеграційних демократичних принципах, передусім спрямоване на вирішення питання неефективності діяльності органів та посадових осіб, що відповідають за управління територіями. Дана проблема має комплексний характер і обумовлена, головним чином, недоліками в територіальній організації влади, що обумовлює нераціональне використання наявних ресурсів громад, а також потребу чіткого визначення повноважень органів місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого значення. Крім того, на місцевому рівні тривалий час існувала невідповідність між виконавчою владою та місцевими органами самоврядування, що ускладнювало їх взаємодію та розподіл повноважень. Попри позитивні зрушення, пов'язані з децентралізацією, система публічного управління територіальними громадами досі має ряд суттєвих недоліків, які порушують питання резильєнтності місцевого самоврядування та його подальшому ефективному функціонуванню. Проблеми, що зберігаються в умовах невизначеності, можна класифікувати на декілька основних груп: інституційно-правові, управлінські, фінансові (зокрема, бюджетно-податкові), кадрові, соціальні, економічні та екологічні. Визначені аспекти потребують детального аналізу для виявлення перспективних шляхів для підвищення ефективності публічного управління громадами, що стане основою для розробки стратегічних рішень у напрямку забезпечення сталого розвитку територій та підвищення рівня добробуту населення.

Виокремлюючи інституційно-правові проблеми недостатньої ефективності публічного управління територіальними громадами, перш за все, слід зазначити, що вони пов'язані з невизначеними досі правовими змінами щодо критеріїв розподілу повноважень між різними суб'єктами управлінської діяльності, а також потребою в розвитку окремих інститутів муніципального управління. Крім того, існують проблеми, пов'язані з налагодження діяльності та ефективності прийняття управлінських рішень інституту міжмуніципальної співпраці громад щодо використання різних форм співробітництва на практиці, інституту співпраці громад з міжна-

родними партнерами та інші. Також нагальним питанням для наукової спільноти та урядових інститутів є неузгодженість окремих регуляторних процедур і нормативно-правових актів, якими керуються органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад [1].

Основними управлінськими проблемами публічного управління територіальними громадами є, перш за все, у недостатній координації між місцевими державними адміністраціями (МДА) та органами місцевого самоврядування (ОМС), що ускладнює реалізацію спільних стратегічних планів для подальшого розвитку територій. Дана проблема стосується відсутності ефективного механізму співпраці між органами місцевого самоврядування та державними структурами, що створює правові і управлінські колізії. Дана проблема набуває особливої актуальності в умовах можливих змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [4], їх переформатування в органи префектурного типу, які саме виконуватимуть функцію координації роботи ОМС, перевірки законності їх управлінських рішень через контроль законності актів, які вони приймають. Проблема полягає також у недостатньому контролі законності рішень ОМС, що обмежує можливості забезпечення правомірного управління на місцевому рівні. По-друге, наявність неправомірних управлінських рішень, прийнятих ОМС, значною мірою пов'язана з відсутністю чіткого державного нагляду, і, таким чином, ускладнює ефективне управління та реалізацію проектів, які повинні покращувати економічний та соціальний стан громад. Крім того, відсутність інтеграції між управлінськими рішеннями центральних органів влади та органами місцевого самоврядування призводить до неузгодженості дій, зокрема в питаннях розвитку соціально-економічних та інфраструктурних проектів. Відсутність комплексного підходу у прийнятті рішень на державному та місцевому рівнях створює бар'єри для довгострокового планування та реалізації проектів у громадах, особливо в умовах постійної невизначеності. Вплив даного чинника особливо помітний у регіонах з низьким економічним потенціалом, де відсутність державної підтримки або координації може призвести до занепаду територій [12]. До проблем власне управлінського характеру віднесемо також недоліки фінансового забезпечення громад у зв'язку з недостатнім ступенем ефективності керівного впливу на місцевий економічний розвиток, відсутністю взаємозгодженості між публічно-управлінськими рішеннями державної та місцевої влади. Управлінська діяльність орієнтована на підтримку територій з більшим ступенем розвитку виробничо-господарського потенціалу [9]. Також проблемою є те, що управлінська діяльність на місцевому рівні часто орієнтується на підтримку тих територій, які вже мають розвинений виробничий потенціал, у той час як менш розвинені громади залишаються поза увагою. Такий підхід

призводить до нерівномірного розвитку регіонів, оскільки управлінські рішення не враховують потреб територій з меншими економічними ресурсами. Натомість недостатній рівень фінансового планування та відсутність ефективної співпраці між державними і місцевими органами влади поглиблюють диспропорції у розвитку територій [11].

Фінансові проблеми, пов'язані, перш за все, з переорієнтацією бюджетів громад на потреби сектору безпеки, оборони, громадського порядку, що у свою чергу скорочує потенціал інвестування в розвиток територій. Розпочата проти України у лютому 2022 року військова агресія зумовила кардинальні зміни політичного, економічного, соціального характеру, які вплинули на формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів усіх регіонів. Падіння обсягів міжбюджетних трансфертів інвестиційного призначення зумовлено спрямуванням коштів бюджетів на фінансування потреб сектору безпеки й оборони. Як наслідок, перед органами місцевого самоврядування виникла необхідність максимальної мобілізації фінансових резервів шляхом використання власних джерел доходів у бюджетах з метою забезпечення стабільності фінансової ситуації. Пом'якшення економічних негативних наслідків війни забезпечено змінами норм щодо застосування спрощеної системи оподаткування для малого та середнього бізнесу. Саме ці новації були визначальним чинником підтримки стабільності надходжень до місцевих бюджетів обсягів єдиного податку за підсумками 2022 року, який є одним з найбільш вагомих у структурі податкових надходжень на місцевому рівні [5].

До кадрових проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами відносяться:

створення безбар'єрного робочого середовища для комфортної діяльності та виконання обов'язків службовців місцевого рівня незалежно від віку, статі, фізичного стану до професійного досвіду, адже в практичній їх роботі існують проблеми, пов'язані з дискримінацією, нетолерантністю, відсутністю згуртованості тощо [14];

потреба у підвищенні кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, що підтверджується результатами опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) 2021 року вказують, що 22,6% службовців місцевого рівня з питань управління персоналом підвищували кваліфікацію протягом останніх 3 років, 6,1% — протягом 5 років, 19,8% — понад 5 років тому. Водночас у працівників з управління персоналом ОМС існує потреба у методичній підтримці за такими напрямками як кадровий резерв, навчання та оцінювання посадових осіб, адаптація, розвиток організаційної культури та інших [7];

проблема швидкого та якісного підбору персоналу на службу в місцевому самоврядуванні в період воєнного стану, адже існують такі слабкі місця при

відборі працівників, як комунікація щодо потреби набору працівників; збір інформації про найбільш затребувані вакансії, без яких неможливе функціонування ОМС [8].

Серед існуючих кадрових проблем виділимо потребу в оновленні Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що має на меті забезпечення рівного доступу до такої служби, підвищення її престижності, зростання рівня вмотивованості місцевих службовців до розвитку територіальних громад. Управління персоналом органів місцевого самоврядування в територіальних громадах розглядають як процес, що здійснюється за такими етапами: планування потреб у працівниках, конкурсний відбір персоналу, підвищення професійної компетентності, оцінка завдань та показників результативності та якості діяльності службовців на місцевому рівні [10]. Проте вважаємо проблемним питанням, особливо в умовах війни, власне відбір та проведення конкурсу навіть при наявному кадровому резерві, сформовану органом місцевого самоврядування. Якщо діючий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 07.06.2001 р. [3] не містить прямих норм регулювання діяльності системи управління персоналом на місцевому рівні; то нова редакція Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» врегулює функціонування системи управління персоналом місцевого самоврядування (робота керівників, вимоги до професійної компетенції кандидатів — потенційних службовців, та інші важливі питання). Важливо відзначити наявність положень щодо оцінювання результатів діяльності службовців місцевого самоврядування (стаття 37), що вказує на розвиток в цілому цієї системи відповідно до вимог щодо забезпечення ефективності та якості місцевого публічного управління.

Соціальні проблеми, головним чином, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою міграцією населення з різних регіонів України та відсутність актуальних даних щодо поточної чисельності населення в громадах, що впливає на об'єктивність розрахунків фінансування місцевих програм, розрахунків потреби в наданні соціальних послуг населенню. Додатково соціальні проблеми пов'язані з відсутністю можливостей у чіткому розрахунку коротко строків планів надходження податків за чисельністю населення [6].

Економічні проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами пов'язані з кадровими, зокрема потребою у розвитку компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в управлінні наявними ресурсами та об'єктами, які перебувають у власності громад. Позитивним моментом вважаємо налагодження процесів встановлення ставок місцевих податків та зборів, що на сьогодні затверджуються та висвітлюються на офіційних сайтах міських, селищних, сільських рад [13].

Екологічні проблеми забезпечення результативності місцевого самоврядування полягають у врахуванні відповідних органів при прийнятті управлінських рішень не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й дотримання екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля за стандартами ЄС. Тож це потребує від повноважних суб'єктів управління використання виваженого підходу до реалізації інноваційних проєктів у найбільш поширених сферах: благоустрій, ЖКГ, освіта, охорона здоров'я та власне екологія, навколишнє середовище [2].

Актуальні проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні систематизовано у таблиці 1.

У контексті визначених викликів перед реформуванням місцевого самоврядування постає необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності публічного управління територіальними

громадами. Даний процес вимагає системного аналізу ключових напрямків розвитку, які включають вдосконалення інституційно-правового середовища, оптимізацію управлінських процесів, покращення фінансового забезпечення, а також впровадження ефективної кадрової політики. Крім того, важливим аспектом також є соціальна складова, що передбачає підвищення якості надання адміністративних послуг та соціального захисту, зокрема для вразливих категорій населення. Не менш значущими є екологічні фактори, які вимагають інтеграції сучасних ресурсозберігаючих технологій задля забезпечення сталого розвитку територій, та екологічні фактори, які вимагають інтеграції сучасних ресурсозберігаючих технологій задля забезпечення сталого розвитку територій. Комплексний підхід забезпечить більш ефективне управління ресурсами та сприятиме сталому розвитку територій, задовольняючи потреби жителів та адаптуючись до викликів сучасності.

Таблиця 1

Проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні

| Тип проблеми | Перелік основних проблем |
|--------------------------------|--|
| Інституційно-правові | Потреба у внесенні законодавчих змін до основних законів, які визначають основні засади публічного управління громадами та усувають невизначені умови такого управління (взаємодія МДА з органами місцевого самоврядування; чіткий розподіл повноважень виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування). Зміни та впорядкування норм основних законів, на яких ґрунтується місцеве самоврядування, необхідні для посилення інституційної спроможності відповідних органів управління на місцях: інституту старост, інституту співробітництва громад, інституту участі громад в прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо розширення потенціалу використання інструменту електронних консультацій |
| Управлінські | Неузгодженість діяльності різних суб'єктів публічного управління громадами через невизначеність набору чітких повноважень у різних сферах їх роботи Потреба у покращенні механізму взаємодії суб'єктів публічного управління громадами на базовому, районному, обласному рівнях, зокрема щодо делегування повноважень між ними з врахуванням компетентностей службовців місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого характеру Проблема, пов'язана з потребою у делегуванні функцій на місцевий рівень щодо забезпечення потреб сектору цивільного захисту населення, безпеки й оборони, що впливає на якість управління цим сектором, а саме ускладнює виділення коштів на його забезпечення повноважними суб'єктами Проблема зростання навантаження на апарат управління системи місцевого самоврядування в умовах війни, що не сприяє збільшенню якості та ефективності управління |
| Фінансові (бюджетно-податкові) | Потреба у пошуку додаткових джерел формування фінансових ресурсів громад, проблеми планування фінансових ресурсів в громадах, як наслідок — дефіцит місцевих бюджетів, неможливість залучення місцевих позик через дефіцит бюджету. |
| Кадрові | Потреба у підвищенні рівня професіоналізму службовців місцевого самоврядування для забезпечення ефективності виконання їх функцій та використання наявних ресурсів в цілях та інтересах громад Потреба у формуванні кадрового резерву службовців МС |
| Соціальні | Потреба у підвищенні якості, доступності публічних послуг за основними сферами життєдіяльності населення |
| Економічні | Проблеми, пов'язані з ефективним використанням ресурсів громад (комунальне майно, місцеві фінанси, природні ресурси та інші) для задоволення потреб жителів: забезпечення створення нових робочих місць, стимулювання бізнесу за рахунок встановлення взаємовигідних місцевих ставок податків та зборів |
| Екологічні | В умовах сталого розвитку громади мають не лише забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, а й дотримуватися екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля |

Джерело: сформовано автором

Тому було сформовано основні перспективні напрямки забезпечення ефективного використання наявних ресурсів муніципалітетів задля досягнення цілей та результатів управління, наведені у таблиці 2.

Таким чином, дослідження перспективних напрямків забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами, підкреслюють необхідність комплексного підходу до вирішення викликів місцевого розвитку. Зокрема, інституційно-правова складова потребує вдосконалення законодавчої бази, що дозволить чітко розмежувати повноваження органів місцевого самоврядування, забезпечуючи ефективний механізм управління. Управлінська складова зосереджується на розширенні повноважень місцевого самоврядування, що дозволить краще реагувати на поточні потреби громад,

зокрема в забезпеченні безпеки та оборони. Фінансові інструменти, включаючи цільові фонди та місцеві запозичення, створюють умови для стійкого фінансування важливих соціальних і економічних потреб територій. Податкові зміни сприяють вирівнюванню податкових можливостей місцевих бюджетів та стимулюють розвиток підприємництва, що є важливим для довгострокового економічного зростання. Водночас, кадрове забезпечення та соціальні ініціативи потребують оптимізації процесів надання адміністративних послуг, що включає скорочення часу їх надання та покращення доступу до соціальних послуг, особливо в умовах війни. Екологічні заходи, орієнтовані на ресурсозбереження та енергоефективність, підкреслюють важливість сталого розвитку для забезпечення комфортного та безпечного середовища

Таблиця 2

Перспективні напрямки забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами

| Тип перспектив | Характеристика перспективних напрямків |
|-----------------------|--|
| Інституційно-правові | Внесення змін до нормативно-правових актів (Закон України «Про місцеве самоврядування»), розробка та прийняття нових законодавчих актів для чіткого розподілу повноважень, враховуючи наявні можливості та потенціал суб'єктів публічного управління до здійснення ефективного керівного впливу на місцевий розвиток. Розбудова інституційної спроможності громад у вирішенні питань місцевого характеру. |
| Управлінські | Розширення повноважень органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими справами в таких секторах, як забезпечення цивільного захисту населення, його безпеки, вирішення базових проблем забезпечення сектору оборони (медичне, реабілітаційне, освітнє) Розширення інструментів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів громади, зважаючи на позитивну практику впливу жителів на розподіл бюджетних коштів у зв'язку з відкритим доступом до місцевих фінансів |
| Фінансові (бюджетні) | Використання коштів цільових фондів для задоволення потреб місцевих жителів у таких сферах: соціальне забезпечення, охорона здоров'я, безробіття Реалізація механізмів здійснення місцевих запозичень для територіальних громад міст в цілях розвитку та у співпраці з органами місцевого самоврядування. Місцеві гарантії міських рад для забезпечення виконання зобов'язань суб'єктів господарювання комунального сектору для розвитку інфраструктури / ресурсозберігаючих технологій на відповідній території через механізм реалізації інвестиційних проектів Середньострокове бюджетне планування та використання місцевих фінансів, особливо ПДФО |
| Фінансові (податкові) | Горизонтальне вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів за кількістю населення та за кількістю юридичних осіб в приватному секторі, здатних забезпечувати стабільність податкових надходжень до бюджетів Перегляд ставок місцевих податків та зборів територіальними громадами для стимулювання підприємництва за окремими підгалузями (наприклад, садівництво, овочівництво): ставки земельного податку; пільги для фізичних, юридичних осіб зі сплати земельного податку; пільги для фізичних та юридичних осіб зі сплати податку на нерухоме майно за винятком земельних ділянок; ставки акцизного податку для окремих категорій підакцизних товарів в сфері роздрібної торгівлі (на мотоцикли, легкові автомобілі та їх кузови, причепа й напівпричепа, транспортні засоби для перевезення вантажів; електричну енергію). |
| Кадрові | Формування кадрового резерву ОМС за їх професійними навиками, аналітичними здібностями та спроможністю ефективного виконання власних, делегованих повноважень на місцевий рівень, результативного прийняття управлінських рішень |
| Соціальні | Скорочення тривалості надання адміністративних послуг населенню, вирішення проблем надання таких послуг ВПО; забезпечення безперервності надання послуг в умовах війни, особливо щодо надання соціальної допомоги варто визначити перелік критично важливих соціальних послуг для населення та ключових проблем, які потребують вирішення у цій сфері. |
| Екологічні | Врахування можливостей впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій при реалізації проектів в сфері освіти, медицини, доквілля, благоустрою, ЖКГ тощо. |

Джерело: сформовано автором

для громад. Визначені напрямки, за умови їх комплексної реалізації, формують базу для покращення ефективності публічного управління на місцевому рівні, сприяючи адаптації територіальних громад до сучасних економічних та соціальних викликів.

Висновки. Проведене дослідження проблематики забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами слугували підґрунтям систематизації проблем системи муніципального управління, зокрема в умовах воєнного стану та потреби забезпечення сектору безпеки й оборони потрібними ресурсами. Дослідження зосереджувалося на виявленні інституційно-правових, управлінських, фінансових, кадрових, соціальних, економічних та екологічних проблем, що впливають на функціонування територіальних громад. Було проаналізовано недоліки нормативно-правового регулювання, що обмежують ефективність місцевого самоврядування, виявлено необхідність підвищення фінансової автономії громад, удосконалення кадро-

вого потенціалу та запровадження нових управлінських підходів до соціального та економічного розвитку на місцевому рівні. Крім того, відзначається важливість впровадження інноваційних технологій у сфері екології та ресурсозбереження для забезпечення сталого розвитку територій. Загалом, дослідження виявило, що комплексний підхід до вирішення зазначених проблем є необхідним для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів та невизначеності.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів адаптації територіальних громад до умов тривалих криз та їх інтеграції в систему сталого розвитку на основі сучасних управлінських практик. Особливу увагу варто приділити розробці інноваційних моделей управління, що враховують як локальні, так і глобальні виклики, а також дослідженню можливостей залучення міжнародної допомоги та інвестицій для відбудови і зміцнення спроможності громад.

Література

1. Андрійчук Ю. М. Інституційні складові формування об'єднаних територіальних громад в умовах реформи децентралізації управління. *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vol. 2, No. 2. P. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17>.
2. Бурик М. М. Сутність та складові економічної безпеки територіальних громад. *Uspekhy i dosiahnennia u nauksi*. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 360–374. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-360-374](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-360-374).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 2493-III від 01.08.2021. *Верховна Рада України*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 26.09.2024).
4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України № 586-XIV від 27.06.2024. *Верховна Рада України*. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 26.09.2024).
5. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Ahrosvit*. 2023. Vol. 13. P. 11–20. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.11>.
6. Грицишена З. О. Міграційні потоки українців внаслідок повномасштабної війни: погляди України та міжнародних організацій. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vol. 2, No. (108). P. 128–138. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-128-138](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-128-138).
7. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. P. 15. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Запитання та відповіді щодо служби посадових осіб місцевого самоврядування у період дії воєнного стану відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-sluzhbi-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakoniv-ukrayini-shchodo-funkcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu> (дата звернення: 26.09.2024).
9. Західна О. Р., Скидан У. І. Фінансове забезпечення об'єднаних територіальних громад: проблеми та перспективні напрямки розвитку. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*. 2021. Vol. 4, No. 34. P. 116. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Zakhidna-49.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Efektynist' derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vol. 57. P. 135–144. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637>.
11. Колосівський Н. Проблеми та перспективи розвитку соціальної інфраструктури в умовах децентралізації. *Věda a perspektivy*. 2024. Vol. 8. No. 39. P. 262–271. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271).

12. Савицький А.Я. Стратегії підвищення стійкості системи місцевого самоврядування на основі міжнародного досвіду. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi*. 2024. Vol. 9, No. 27. P. 504–518. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-504-518](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-504-518).

13. Стегней М., Неймет В., Папп В. Статистична оцінка фінансово-економічної основи інклюзивного розвитку територіальних одиниць. *Видавництво «Baltija Publishing»*, 2024. P. 490–508. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-22>.

14. Формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/formuvannya-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 26.09.2024).

References

1. Andriichuk Yu. M. Institutional components of the formation of united territorial communities in the conditions of the reform of decentralization of management. *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 2018. Vol. 2, No. 2. P. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17> [in Ukrainian].

2. Buryk M. M. The essence and components of economic security of territorial communities. *Uspikhy i nadzhennia u nautsi*, 2024. Vol. 4, No. 4. P. 360–374. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-360-374](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-360-374) [in Ukrainian].

3. On service in local self-government bodies: Law of Ukraine No. 2493-III dated August 1, 2021. *Verkhovna Rada of Ukraine*. 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> [in Ukrainian].

4. On local state administrations: Law of Ukraine No. 586-XIV of June 27, 2024. *Verkhovna Rada of Ukraine*. 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (Accessed 28 September 2024)

5. Horyn V. P., Savchuk S. V. Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law. *Ahrosvit*. 2023. Vol. 13. P. 11–20. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.11> [in Ukrainian].

6. Hrytsyshena Z. O. Migration flows of Ukrainians as a result of full-scale war: views of Ukraine and international organizations. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vol. 2, No. (108). P. 128–138. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-128-138](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-128-138) [in Ukrainian].

7. Report on the results of a survey on the need for methodological assistance in human resource management among employees of local self-government bodies dealing with personnel management issues. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. 2024. P. 15. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSON-ALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf> [in Ukrainian].

8. Questions and answers regarding the service of local self-government officials during the period of martial law in accordance with the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law”. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-sluzhbi-posadovih-osib-miscevogo-samovriaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakoniv-ukrayini-shchodo-funcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovriaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].

9. Zakhidna O. R., Skydan U. I. Financial provision of united territorial communities: problems and promising directions of development. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*. 2021. Vol. 4, No. 34. P. 116. Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Zakhidna-49.pdf> [in Ukrainian].

10. Kitsak I. B. Theoretical aspects of personnel management of local self-government bodies of united territorial communities. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, 2018. Vol. 57. P. 135–144. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637> [in Ukrainian].

11. Kolosivskiy N. Problems and prospects of social infrastructure development in conditions of decentralization. *Science and perspective*, 2024. Vol. 8, No. 39. P. 262–271. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271) [in Ukrainian].

12. Savytskyi A. Ya. Strategies for increasing the stability of the local self-government system based on international experience. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi*, 2024. Vol. 9, No. 27. P. 504–518. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-504-518](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-504-518) [in Ukrainian].

13. Stehnei M., Neimet V., Papp V. Statistical evaluation of the financial and economic basis of inclusive development of territorial units. *Publishing house “Baltija Publishing”*, 2024. P. 490–508. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-22> [in Ukrainian].

14. Formation of barrier-free workplace in local self-government bodies. *National Agency of Ukraine for Civil Service*. 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/formuvannya-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> [in Ukrainian].

UDC 336.14: 336.143.232

Nechyporenko Tetiana

*PhD in Economics, Teacher of Financial and Economic Disciplines
Vinnytsia Technical Vocational College*

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна

*кандидат економічних наук, викладач фінансово-економічних дисциплін
Вінницький технічний фаховий коледж*

ORCID: 0000-0002-0690-1534

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10367

DIGITAL FINANCIAL SPACE AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT: ASSESSMENT OF THE POTENTIAL FOR UKRAINE

ЦИФРОВИЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ УКРАЇНИ

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА
СТРАХУВАННЯ

Summary. Introduction. Globalization of economic processes and increased competition require the financial sector to constantly adapt to new conditions. The digitalization of financial services is one of the key trends of our time, which radically changes traditional business models. The digital financial space opens up new opportunities for the development of financial innovations, increasing transparency and efficiency of financial transactions. The article examines the transformation of Ukraine's financial sector under the influence of digital technologies and analyzes the potential of the digital financial space to stimulate the country's economic growth.

Purpose. The purpose of the study is to assess the potential of the digital financial space, determine its impact on Ukraine's economic development, and identify problems and develop recommendations for its further development, taking into account global trends and Ukraine's integration into the global digital economy.

Materials and methods. The study was based on the legal acts of Ukraine regulating the development of digital technologies, and analyzed the scientific works of domestic and foreign authors on the digital transformation of the financial sector. The methods of theoretical generalization, comparative analysis, and a systematic approach were used to identify trends in the development of the digital financial space in Ukraine and to assess its impact on economic growth.

Results. The scientific article describes the advantages and risks of introducing digital financial technologies into the economy, in particular their impact on cashless transactions. It was established that the growth of the volume of non-cash transactions has a positive effect on the stability of economic indicators, although there are certain risks associated with the adaptation of the market to digital innovations. The need for further improvement of the regulatory framework for the development of the digital financial space in Ukraine has been accepted. The prospects for the use of digital finance as a key tool for ensuring sustainable economic growth, which can be taken into account in the formation of state policy and strategy for the development of the financial sector, are outlined. The hypothesis that the development of the digital financial space is one of the key factors in increasing the competitiveness of the Ukrainian economy is substantiated. Proposals have been developed for the formation of an effective regulatory environment that will contribute to the development of digital financial instruments and ensure their sustainable integration into the financial system. The need for active implementation of digital technologies in the banking sector and financial institutions is emphasized, which will reduce the costs of financial operations, increase transparency and efficiency of cash flow management. The importance of harmonizing national legislation with European and international standards was emphasized, which will contribute to the attraction of investments in the digital financial sector and accelerate Ukraine's integration into the global financial market.

Discussion. In further research, it is proposed to focus attention on the development of state policy mechanisms to create favorable conditions for the development of digital financial technologies. It is also important to determine ways to integrate digital solutions into the financial system of Ukraine and improve the regulatory environment for their sustainable implementation. This will increase the efficiency of using the digital financial space and ensure the competitiveness of Ukraine's economy in the world.

Key words: digital financial space, economic potential, regulatory environment, financial platforms and services.

Анотація. Вступ. Глобалізація економічних процесів та посилення конкуренції вимагають від фінансового сектору постійної адаптації до нових умов. Цифровізація фінансових послуг є одним із ключових трендів сучасності, який радикально змінює традиційні моделі ведення бізнесу. Цифровий фінансовий простір відкриває нові можливості для розвитку фінансових інновацій, підвищення прозорості та ефективності фінансових операцій. У статті досліджено трансформацію фінансового сектору України під впливом цифрових технологій, проаналізовано потенціал цифрового фінансового простору для стимулювання економічного зростання країни.

Мета. Мета дослідження полягає в оцінці потенціалу цифрового фінансового простору, визначенні його впливу на економічний розвиток України, виокремленні проблем та розробці рекомендацій щодо подальшого його розвитку й інтеграції у світову цифрову економіку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували нормативно-правові акти України, що регулюють розвиток цифрових технологій, проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені цифровій трансформації фінансового сектору. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та системного підходу для виявлення тенденцій розвитку цифрового фінансового простору в Україні та оцінки його впливу на економічне зростання.

Результати. У науковій статті охарактеризовано переваги та ризики впровадження цифрових фінансових технологій в економіку, зокрема їхній вплив на безготівкові операції. Встановлено, що зростання обсягу безготівкових операцій позитивно впливає на стабільність економічних показників, хоча існують певні ризики, пов'язані з адаптацією ринку до цифрових інновацій. Акцентовано необхідність подальшого вдосконалення регуляторної бази для розвитку цифрового фінансового простору в Україні. Окреслено перспективи використання цифрових фінансів як ключового інструменту для забезпечення стійкого економічного зростання, що може бути враховано при формуванні державної політики та стратегії розвитку фінансового сектору. Обґрунтовано гіпотезу про те, що розвиток цифрового фінансового простору є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності української економіки. Розроблено пропозиції щодо формування ефективного регуляторного середовища, яке сприятиме розвитку цифрових фінансових інструментів та забезпеченню їх стійкої інтеграції у фінансову систему. Наголошено на необхідності активного впровадження цифрових технологій у банківському секторі та фінансових установах, що дозволить зменшити витрати на фінансові операції, підвищити прозорість та ефективність управління грошовими потоками. Підкреслено важливість гармонізації національного законодавства з європейськими та міжнародними стандартами, що сприятиме залученню інвестицій у цифровий фінансовий сектор та прискорить інтеграцію України у глобальний фінансовий ринок.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів державної політики для створення сприятливих умов розвитку цифрових фінансових технологій. Важливим є також визначення шляхів інтеграції цифрових рішень у фінансову систему України та вдосконалення регуляторного середовища для їх стійкої реалізації. Це дозволить підвищити ефективність використання цифрового фінансового простору та забезпечити конкурентоспроможність економіки України у світі.

Ключові слова: цифровий фінансовий простір, економічний потенціал, регуляторне середовище, фінансові платформи та сервіси

Problem statement. The digital financial space is a key driver of economic development at both the global and national levels. The rapid digitalization of the global economy creates new opportunities to improve the efficiency of financial processes, implement innovative solutions, and ensure economic sustainability. Financial technologies (*FinTech*), cryptocurrencies, blockchain technologies, mobile banking services and other digital platforms are gaining particular relevance, radically changing the structure of the financial market. In these circumstances, creating a favorable regulatory environment for digital finance is becoming a crucial factor for economic development, particularly in Ukraine, where the introduction of digital technologies can significantly increase the competitiveness of the national financial sector, promote investment and integration into the global market.

The problem is to determine the role of the digital financial space as a key factor in Ukraine's economic development in the context of global digitalization. Despite the rapid introduction of digital financial technologies in the world practice, their impact on economic

performance and stability of the financial sector in Ukraine remains insufficiently studied. An important task is to develop scientifically sound approaches to assessing the potential of digital finance in the context of stimulating economic growth and increasing the competitiveness of the national economy. The connection with important scientific and practical tasks lies in the need for an in-depth study of the mechanisms of influence of the digital financial space on economic processes, identification of risks and opportunities for its development, as well as substantiation of ways to integrate digital finance into the national financial system, taking into account international experience. The practical significance of the problem lies in the fact that the results of the study can be used to improve the regulatory environment, which will contribute to the stability of the financial sector and its adaptation to the current challenges of digitalization.

Analysis of recent research and publications. A review of domestic research shows that Ukrainian scholars are actively interested in the digitalization of the financial sector. The works of such authors as

O. Baranovsky, O. Vovchak, S. Volosovych, V. Kovalenko, V. Korneev, K. Kraus, A. Mazarakis, S. Naumenkova, S. Onyshko, L. Pavlenko, S. Tsyrylyk, and I. Chugunov analyze the impact of digital financial instruments on the economy, regulatory aspects, and development prospects.

They study the issues of digital currencies, financial technologies, cybersecurity, and their impact on the stability of the financial system. In the international context, researchers V. Murinde, E. Rizopoulos, M. Zachariadis [10] study the impact of fintech innovations on the banking sector, analyzing their potential to increase the efficiency of financial institutions and reduce transaction costs. S. Das [4] predicts the development of financial technologies, focusing on the impact of innovations such as artificial intelligence, blockchain, and cybersecurity on the future of financial systems. In the context of emerging markets, studies by S. Alawi, W. Abbassi, R. Saqib, M. Sharif [1] demonstrate the role of financial innovation and institutional quality in the formation of a sustainable financial environment. The relevance of research on technological innovations in the financial sector is emphasized by D. Fong, F. Han, L. Liu, J. Qu and A. Shek [5], who identify key technologies that will determine the further development of the financial sector, including blockchain, cloud computing and artificial intelligence. A. Marszk and E. Lechman [9] analyze the interaction of information and communication technologies with financial innovations in European countries, emphasizing the importance of digital infrastructure for the effective integration of fintech solutions. Scientists T. Kumar and S. Kaur [8] highlight the evolution of financial technologies and their impact on the structure of modern financial markets. Considerable attention of the scientific community is focused on the topic of financial technologies. For example, S. Obushnyi, K. Arabadzhi, K. Kostikova [21] emphasize the importance of financial technologies for the Ukrainian economy and propose strategic ways to achieve innovation and stability, emphasizing the essence of the use of financial technologies in the global financial market. The research of H. Danylkiv, J. Droga, M. Petyk, N. Hembarska, Z. Siryk [16] is aimed at the peculiarities of the development of innovative instruments in global financial markets, the latest trends in this context. Y. Kovalenko and Y. Litvin [18] substantiate the classification and directions of innovative solutions in the financial sector, systematizing various instruments and their impact on economic development. O. Shevchenko and L. Rudyk [28] study the impact of digitalization on the development of financial technologies in Ukraine, analyzing technological and economic changes in the domestic financial sector under the influence of digital transformation.

A systematic analysis of the scientific literature in the field of digital finance shows that the study of cryptocurrencies is one of the most relevant areas. The

scientific works of S. Nakamoto, R. Boehme, N. Christine, B. Edelman and Moore [2; 11] laid the theoretical foundations of decentralized digital currencies, in particular, bitcoin, considering the technological aspects of their functioning and regulatory issues. Ukrainian researchers, such as A. Guley and B. Yazlyuk [14], have made a significant contribution to the study of the potential of cryptocurrencies as an investment instrument, identifying the risks and opportunities associated with it. Another important aspect of digital finance is financial technologies (*FinTech*), which are actively studied by both Ukrainian and foreign scientists. The scientific works of G. Kolobov and O. Reznik, together with international authors such as P. Gomber, J.-A. Koch, and M. Ziering [19], emphasize the role of *FinTech* as a driving force for the development of national economies, studying modern financial innovations and their impact on financial infrastructure. Studies conducted by R. Garratt, M. Lee, B. Malone, A. Martin, and E. Prasad [6] have revealed a significant impact of digital financial instruments on macroeconomic stability and global financial flows. The macroeconomic consequences of the introduction of digital financial systems in the Ukrainian context are presented in the works of O. Pizhuk and S. Gerasymenko [22]. The authors examine the potential impact of digital finance on economic growth, stability, and the effectiveness of monetary policy. A relevant area of current research is the study of the impact of digital platforms on innovation processes in the financial sector. Researchers such as A. Teplukhin, I. Alekseenko, and T. Babich [25] consider the role of digital finance in the development of e-commerce and other areas of economic activity. Given the value of the considerable amount of existing research, many issues, in particular those related to the digital financial space, assessing its potential, and developing effective strategies, remain open and require further study.

The purpose of the study is to assess the potential of the digital financial space, determine its impact on the economic development of Ukraine, identify problems and develop recommendations for its further development and integration into the global digital economy.

Materials and methods. The research materials were based on the legal acts of Ukraine regulating the development of digital technologies, and the scientific works of domestic and foreign authors on the digital transformation of the financial sector were analyzed. The methods of theoretical generalization, comparative analysis and systematic approach were used to identify trends in the development of the digital financial space in Ukraine and to assess its impact on economic growth.

Summary of the main material. Innovative processes in the global economy lead to the emergence of new digital financial instruments and services. Ukraine, as a country seeking to adapt to the changing global context, should consider the development of the

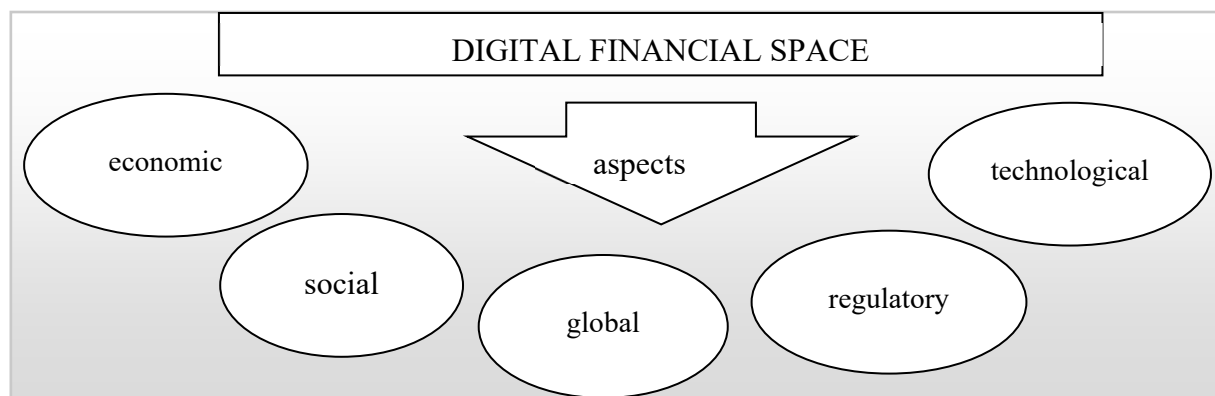


Fig. 1. Approaches to the interpretation of the digital financial space

Source: compiled by the author based on his own research

digital financial space as one of the key factors of economic growth. The digital financial space is a dynamic and multifaceted concept that encompasses a set of digital tools, platforms and services that are transforming traditional financial systems. It is a complex phenomenon that requires an interdisciplinary approach and analysis from different perspectives (Fig. 1).

The digital financial space is a significant factor in economic growth, which is supported by numerous studies in the field of economics. As confirmed by L. Johnson [17], financial technologies help reduce transaction costs, increase access to financial resources, and intensify innovation processes. These changes stimulate economic dynamics, contribute to the efficiency of economic systems and increase their competitiveness. Sociologists emphasize the important social consequences of the development of the digital financial space. For example, according to J. Smith [24], the expansion of digital financial services has led to a significant increase in financial inclusion. This allows low-income segments of the population to access financial products, reducing social inequality and contributing to social stability. From a technological point of view, the digital financial space is based on the use of advanced innovative solutions. R. Chen [27] notes that technologies such as blockchain, artificial intelligence, and big data are key elements in the transformation of financial systems. They help to increase the efficiency of operations, create new business opportunities, and improve consumer access to financial services. The rapid evolution of digital finance requires appropriate adaptation by regulators. D. O'Neill [12] emphasizes that the latest technologies, while opening up significant opportunities, also create new risks, in particular in the field of cybersecurity and financial stability. Accordingly, an effective regulatory system is essential to ensure the stable functioning of the digital financial space. Due to its global reach, the digital financial space is becoming crucial in shaping modern economic relations. A. Brown [3] argues that the development of digital finance contributes to the integration of national financial systems into the global financial

architecture. This requires close international cooperation and harmonization of regulatory approaches to ensure the stable development of the digital economy.

Obviously, the digital financial space — is a complex phenomenon that encompasses economic, social, technological, regulatory, and global aspects. Understanding these aspects is essential for developing effective strategies for the development of the digital economy and ensuring financial stability. It should be noted that the digital financial space plays several important roles in the development of Ukraine's economy:

- contributes to the stimulation of economic growth. Digital financial tools such as fintech provide quick access to finance for businesses, which in turn drives investment and business expansion;
- ensures financial accessibility, thanks to mobile banking and online platforms, the population's access to financial services is significantly expanded, which reduces financial inclusion and provides opportunities to those who previously did not have access to traditional banking services;
- the introduction of innovative solutions, such as blockchain, improves financial processes by increasing the transparency and security of financial transactions, which has a positive impact on confidence in the financial system, reducing the risks of fraud and errors;
- the digital financial space promotes the development of new business models. It opens up new opportunities for entrepreneurs, allowing them to implement innovative business models that can quickly adapt to the changing market environment;
- the development of digital financial technologies facilitates Ukraine's integration into the global economy. This contributes to foreign economic activity and the attraction of foreign investments, which is a greater measure for the sustainable economic development of the country [14; 16].

The digital financial space is proving to be a powerful catalyst for Ukraine's economic development, affecting various aspects of economic activity. The key factors of this influence include the following:

1. Accelerating economic growth:
 - reducing transaction costs: digital financial instruments can significantly reduce the cost of financial transactions, which stimulates economic activity;
 - increase in resource efficiency: automation of financial processes helps to optimize resource use and increase productivity;
 - stimulating innovation: digital financial technologies create a favorable environment for the development of innovative enterprises and the introduction of new products and services.
2. Expanding financial inclusion:
 - democratization of access to financial services: digital financial services provide an opportunity to obtain financial products and services for the general population, regardless of geographic location;
 - increasing financial literacy: the development of digital finance contributes to increasing financial literacy, which allows people to make more informed financial decisions.
3. Improving the investment climate:
 - simplifying investment procedures: digital platforms and tools simplify account opening, investment and portfolio management procedures;
 - increasing transparency of financial markets: digital technologies provide a high level of transparency in financial markets, which increases investor confidence.
4. Increasing business competitiveness:
 - fast access to finance: digital financial instruments allow enterprises to quickly obtain the necessary financing for business development;
 - simplifying international payments: digital payments simplify international payments, which facilitates exports and imports.
5. Promoting sustainable development:
 - development of green finance: digital tools can be used to finance environmental projects and stimulate the transition to a green economy;
 - support for social initiatives: digital finance can contribute to the development of social enterprises and solve social problems [21; 23].

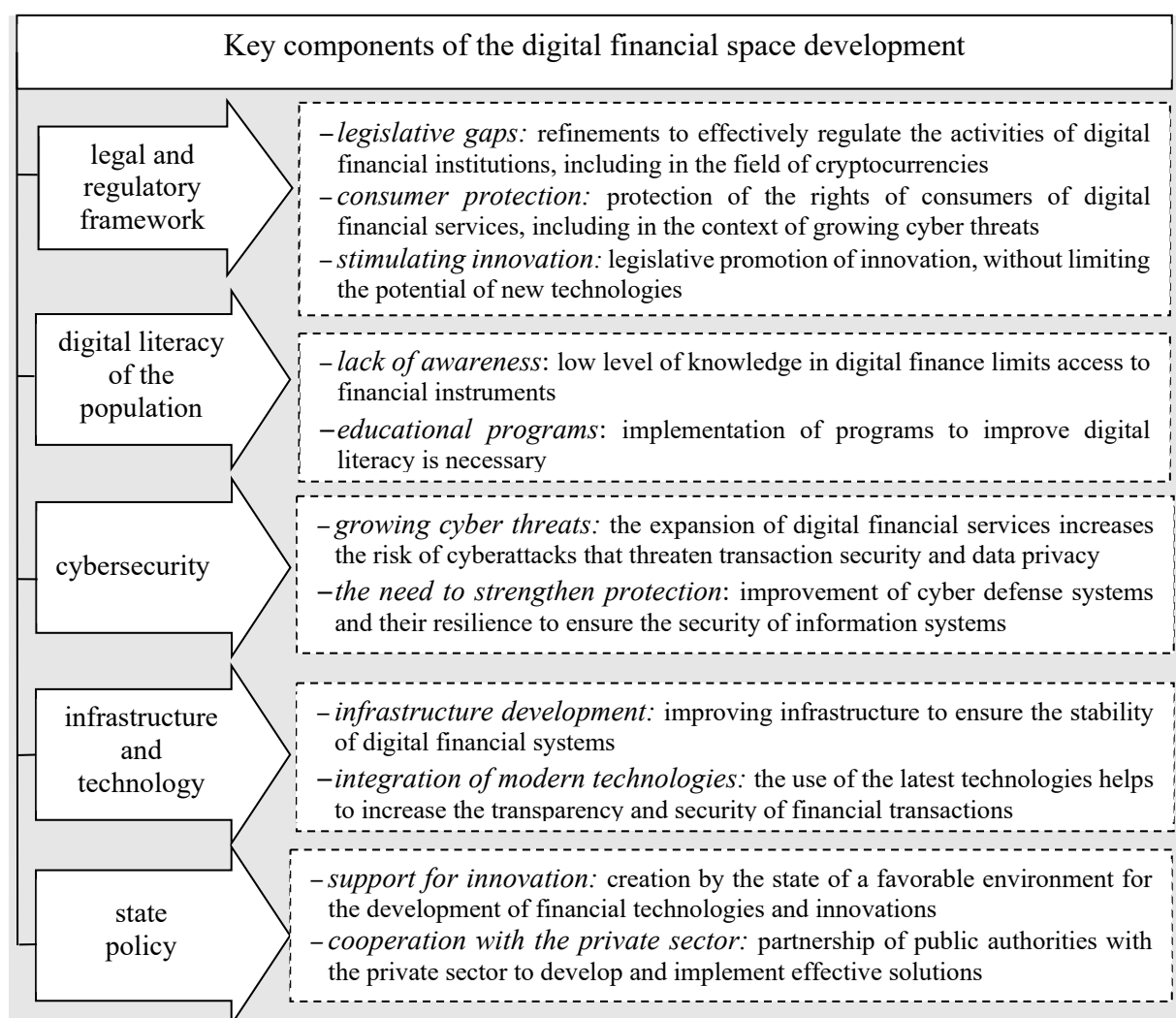


Fig. 2. Key components of the development of the digital financial space in Ukraine
Source: compiled by the author based on his own research

The successful development of the digital financial space in Ukraine requires a comprehensive approach, including the development and implementation of appropriate policies, regulations, technological solutions, and programs to improve financial literacy. Such an approach will not only ensure financial stability, but also create conditions for innovative economic development (Fig. 2). The digital transformation of Ukraine's financial sector, which is being driven by global trends and domestic factors such as rising internet penetration and changing consumer preferences, requires coordinated efforts by the government, business, and society.

The rapid development of digital financial platforms and services is not only transforming the country's financial landscape, creating new models of interaction between all market participants, but also poses a number of challenges for the state in terms of cybersecurity, development of an adequate regulatory framework, and development of modern digital infrastructure. Table 1 presents an analysis of the key digital financial platforms and services that play

a significant role in shaping the country's modern financial landscape.

There is a steady trend of switching from cash to non-cash payments, which contributes to increased transparency of financial transactions and economic efficiency.

The digital financial services market in Ukraine is becoming increasingly competitive, leading to an expanded range of services, lower tariffs, and higher quality of service. Digital financial platforms provide access to financial services for a wide range of people, including those who do not use banks. Digital financial services are being actively integrated with other sectors of the economy, such as e-commerce, retail, and transportation. The government actively supports the development of digital financial technologies by creating a favorable regulatory environment.

Ukraine's digital financial space has undergone a significant transformation in recent years, driven by the active introduction of innovative technologies and an increase in the number of non-cash transactions.

Table 1

Major digital financial platforms and services in Ukraine

| Platform/Service | Company | Main functions | Distinctive features | Impact on the financial sector |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|
| Privat24 | PrivatBank | Account transactions, transfers, payments, investments, lending | Wide ATM network, high level of digital technologies, leadership in terms of transaction volume | Shapes digital banking standards in Ukraine and ensures financial inclusion |
| Monobank | Monobank | Mobile banking, cashback, social finance | Dynamic brand, user-friendly interface, focus on the youth audience | Stimulates the growth of non-cash payments, especially for young people |
| Oshtad24/7 | Oshchadbank | Account transactions, payments, lending, public services | State-owned bank, large network of branches, focus on mass customers | Ensures financial accessibility for the general population |
| FUIB On-line | FUIB | Account transactions, payments, lending for business | Specialization in business clients, individual approach | Supports the development of small and medium-sized businesses |
| EasyPay | EasyPay | Payments for utilities, mobile communications, and the Internet | Wide network of terminals, user-friendly interface of the web platform and mobile application | Covers a wide range of services and simplifies bill payments |
| Portmone | Portmone | Payment for utilities, mobile and internet recharge | Large number of connected service providers, stable operation | Ensures the convenience and security of online payments |
| LiqPay | PrivatBank | Online payments for businesses and individuals | Integration with various payment systems, high transaction volumes | Leader in the online payment market in Ukraine |
| P2P-platforms | MyCredit, Moneyveo, Credit365 et al. | Fast loans without collateral | Minimum requirements for borrowers, fast decision-making | Provide access to finance for the unbanked |
| Cryptocurrency exchanges and wallets | Kuna, Binance et al. | Buying, selling and storing cryptocurrencies | High volatility, manufacturability | Promote the development of innovative financial instruments |

Source: formed by the author

Table 2 below analyzes the main platforms that play a key role in the development of the country's financial sector, creating a high level of competition and stimulating further innovation in the financial services market. The digital financial services market is developing rapidly, and platforms are gradually becoming key players in the country's financial ecosystem.

The analysis of Table 2 shows that *Privat24* remains the leader in terms of the number of users and transaction volume, demonstrating strong positions due to its wide network of POS terminals and integration with international payment systems. *Monobank* is distinguished by its mobility and lack of physical branches, which indicates an active transition to digital banks without physical infrastructure. This confirms the trend towards increasing customer comfort and speed of operations. At the same time, *Oschadbank* represents the classic state-owned banking sector, adapting to the competition with private institutions and focusing on corporate clients and small businesses. Other players, such as *EasyPay*, *Portmone*, and *LiqPay*, focus on providing online and mobile payments, making them popular with customers who prefer cashless payments. However, in addition to innovation, these

platforms face significant risks — from cyber threats to highly competitive markets and regulatory challenges. We should note the important role of *P2P platforms* and *crypto exchanges*, which provide alternative financial opportunities for the unbanked, but at the same time carry high risks associated with loan defaults and cryptocurrency volatility. A comparative analysis of digital financial platforms in Ukraine shows that the market has significant potential for growth.

For its implementation, it is necessary to implement an effective regulatory mechanism that would combine consumer protection, stimulation of innovation and promotion of cooperation between government bodies, business and technology companies. This regulatory mechanism should include the following components:

- defining clear standards for data security and consumer protection, which will increase trust in digital financial services;
- introduction of mechanisms for controlling and monitoring the activities of platforms to prevent fraud and cyber threats;
- creating favorable conditions for innovation through the introduction of regulatory sandboxes that allow

Table 2

Comparative analysis of the main digital financial platforms in Ukraine

| Platform | Number of users million) | Monthly transaction volume UAH billion) | Network of POS terminals | Shirts |
|------------------|--------------------------|---|--------------------------|---|
| Privat24 | 20+ | 70 | 220 000+ | High risk of cyberattacks due to the scale of the system, the need to constantly update security. |
| Monobank | 7 | 50 | No | Dependence on mobile platforms, risks of data loss due to application vulnerabilities. |
| Oshchadbank | 4 | 20 | 50 000+ | High competition with private banks, technological delays in updating. |
| FUIB Online | 1,5 | 15 | 15 000+ | Risk of low liquidity due to a limited number of customers, possible technical problems due to insufficient scalability of systems. |
| EasyPay | 3 | 8 | 18 000+ | High risk of fraud due to the large number of transactions, the need to strengthen the protection of user data. |
| Portmone | 3 | 8 | No | Regulatory risks due to the complex security system of online payments, competition with other platforms. |
| LiqPay | 10 | 50 | No | Technological risks in the event of system or mobile application outages, cyber risks due to a large number of transactions. |
| P2P-platforms | 1 | 5 | No | High risk of loan default, low level of regulatory control, fraud. |
| Crypto exchanges | 1 | 10 billion dollars | No | High volatility of the cryptocurrency market, legal uncertainty, risks associated with the regulation and legalization of cryptocurrencies. |

Source: compiled by the author on the basis of [14; 16; 20]

testing new financial products in real-world conditions with minimal risks;

- raising the level of financial literacy of the population, which will stimulate the conscious use of digital financial instruments;
- stimulating cooperation between government agencies, financial institutions and technology companies to jointly develop and implement innovative solutions.

Creating and implementing an effective regulatory environment will help integrate the Ukrainian financial sector into the global digital space. This will open up new opportunities for the development of international financial relations and investment.

Conclusions and prospects for further research. As a result of a comprehensive substantiation, generalization and analysis of theoretical aspects and pragmatic approaches in the context of domestic realities regarding the digital financial space as a factor of economic development, and an assessment of its potential for Ukraine, the following can be stated:

1. The digital financial space is an important driver of Ukraine's economic development, as it has significant potential to stimulate economic growth through innovative financial solutions.

2. Key digital financial platforms and services, such as Privat24, Monobank, Oschad24/7, FUIB Online, EasyPay, Portmone, LiqPay, P2P platforms (MyCredit, Moneyveo, Credit365), cryptocurrency exchanges and wallets (Kuna, Binance), play an important role in the transformation of the financial sector, contributing to the efficiency of financial services and accessibility to the population.

3. It is found that the introduction of digital financial technologies brings significant benefits, in particular in the growth of non-cash transactions, but is also accompanied by risks that must be taken into account to ensure economic stability.

4. It is established that the growth of non-cash transactions has a positive impact on economic stability, but the existing risks of market adaptation require proper management and regulation.

5. It is accepted that improving the regulatory framework is a key factor for the effective development of the digital financial space in Ukraine, which will facilitate the integration of new technologies into the financial system.

6. It is outlined that digital finance can become the main tool for achieving sustainable economic growth, and its consideration in public policy is necessary for an effective strategy for the development of the financial sector.

7. The hypothesis that the development of the digital financial space can significantly increase the competitiveness of the Ukrainian economy, providing new opportunities for business and investors is substantiated.

8. Proposals have been developed to create an effective regulatory environment that will facilitate the development of digital financial instruments and ensure their sustainable integration into the financial system.

9. The necessity of active implementation of digital technologies in the banking sector and financial institutions was emphasized, which will reduce the cost of financial transactions and increase the transparency of financial processes.

10. The importance of harmonizing national legislation with European and international standards is emphasized, which will help attract investment in the digital financial sector and accelerate Ukraine's integration into the global financial market.

11. A promising area of research is the study of the impact of digital financial technologies on Ukraine's macroeconomic indicators, in particular on economic growth, inflation, and employment, as well as the analysis of regulatory aspects of their development.

Literature

1. Alawi, S.M., Abbassi, W., Saqib, R. & Sharif, M. (2022). Impact of Financial Innovation and Institutional Quality on Financial Development in Emerging Markets. *Financial Managment*. № 15. P. 115. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm15030115> (accessed October 7, 2024).
2. Böhme, R. (2015). Bitcoin: Economics, technology and governance. *Journal of Economic Perspectives*. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.29.2.213> (accessed October 3, 2024).
3. Brown, A. (2020). Global Perspectives on Digital Financial Inclusion: A Comparative Study. *World Development*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104897> (accessed October 6, 2024).
4. Das, S.R. (2019). The future of fintech. *Financial Management*. <https://doi.org/10.1111/fima.12297> (accessed October 5, 2024).
5. Fong, D., Han, F., Liu, L., & Qu, J. Seven technologies shaping the future of fintech. URL: <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/seven-technologieshaping-the-future-of-fintech> (accessed October 7, 2024).
6. Garratt, R., Lee, M., Malone, B., Martin, A. and Prasad, E. (2020). The Future of Digital Currencies in the Global Financial System. *Journal of Economic Perspectives*. № 34. Pp. 65–85.
7. Kucheryavenko, M.P., Dmytryk, O.O., & Golovashevych, O.O. (2019). Cryptocurrencies: development, features and classification. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(30). P. 371–374. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179737> (accessed October 5, 2024).

8. Kumar, T., Kaur, S. (2023). Evolution of Fintech in Financial Era. *Fintech and Cryptocurrency*. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119905028.ch1> (accessed October 9, 2024).
9. Marszk, A., Lechman, E. (2021). Reshaping financial systems: The role of ICT in the diffusion of financial innovations — Recent evidence from European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120683> (accessed October 10, 2024).
10. Murinde, V., Rizopoulos, E. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking. *International Review of Financial Analysis*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103> (accessed October 5, 2024).
11. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (accessed October 8, 2024).
12. O'Neill, D. (2022). Regulation of digital financial services: challenges and opportunities. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41261-022-00268-8> (accessed October 3, 2024).
13. Prasad, E. (2021). The Future of Money: How the Digital Revolution is Transforming Currencies and Finance. *Harvard University Press*, 496 p. URL: <https://doi.org/10.4159/9780674270091> (accessed October 6, 2024).
14. Gnezdovsky, O., Domashenko, S., Morozov, D. (2024). The impact of digital financial space on economic development: analysis of potential and prospects for Ukraine. *Economy and Society*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117> (accessed October 5, 2024).
15. Guley, A. I., Yazlyuk, B., Guley, S. A. (2018). Trends and prospects for the development of cryptocurrencies in the global financial system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. № 3. P. 8–19.
16. Danylkiv, H., Dropa, J., Petyk, M., Hembarska, N., Siryk, Z. (2022). Development of innovative instruments in global financial markets. *Journal of the V. Stefanyk Precarpathian National University*. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.65-77> (accessed October 2, 2024).
17. Johnson, L. (2020). Digital financial services: transforming access and delivery of financial products. *Journal of Economic and Financial Innovation*. URL: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00138-1> (accessed October 4, 2024).
18. Kovalenko, Y. M., Litvin, Y. A. (2019). Financial instruments, their classification. *Problems and prospects of economy and management*. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176593> (accessed October 3, 2024).
19. Liakhova, O. O., Yurkevych, O. M. (2023). The current state of the fintech market in Ukraine. *Money, Finance and Credit*. № . 79. P. 198–195.
20. National Bank of Ukraine. The volume of non-cash payments in Ukraine is growing. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-bezgotiv-kovih-rozrahunkiv-v-ukrayini-zrostayut-poprivnyu> (accessed October 1, 2024).
21. Obushnyi, S. M., Arabadzhi, K. V., Kostikova, K. O. (2023). Financial technologies in Ukraine: the path to innovation and stability. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/181>.
22. Pizhuk, O. I. (2020). Digital transformation of the Ukrainian economy: limitations and opportunities: a monograph. Irpin: *University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 504 p.
23. Roshchyna, N., Shevchuk, O., Kustarova, K. (2021). Research of the international financial market in the context of digitalization. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine KPI*. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459> (accessed October 2, 2024).
24. Smith, J. (2021). Financial Inclusion through Digitalization: Implications and Opportunities. *International Journal of Financial Studies*. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/9/3/25> (accessed October 9, 2024).
25. Teplukhin, A., Alekseenko, I., Babich, T. (2019). Digital Economy and the Transformation of Financial Markets. *Development Economics*. № . 7. Pp. 42–57.
26. Digital economy: trends, risks and social determinants. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (accessed October 1, 2024).
27. Chen, R. (2019). The role of blockchain in the future of financial services. *FinTech Magazine*. URL: <https://doi.org/10.1007/s43062-019-00003-0> (accessed October 4, 2024).
28. Shevchenko, O. M., Rudych, L. V. (2020). Development of financial technologies in the context of digitalization of the Ukrainian economy. *Effective economy*. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61> (accessed October 9, 2024).

References

1. Alawi, S. M., Abbassi, W., Saqib, R. & Sharif, M. (2022). Impact of Financial Innovation and Institutional Quality on Financial Development in Emerging Markets. *Financial Management*. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm.15030115>.
2. Böhme, R. (2015). Bitcoin: Economics, technology and governance. *Journal of Economic Perspectives*. № 29(2). Pp. 213–238. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.29.2.213>.
3. Brown, A. (2020). Global Perspectives on Digital Financial Inclusion: A Comparative Study. *World Development*. № 129. Pp. 897. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104897>.
4. Das, S. R. (2019). The future of fintech. *Financial Management*. URL: <https://doi.org/10.1111/fima.12297>.
5. Fong, D., Han, F., Liu, L. & Qu, J. Seven technologies shaping the future of fintech. URL: <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/seven-technologiesshaping-the-future-of-fintech>.

6. Garratt, R., Lee, M., Malone, B., Martin, A. & Prasad, E. (2020). The Future of Digital Currencies in the Global Financial System. *Journal of Economic Perspectives*. № 34. Pp. 65–85.
7. Kucheryavenko, M. P., Dmytryk, O. O. & Golovashevych, O. O. (2019). Kryptovaliuty: rozvytok, oznaky i klasyfikatsiia. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(30). Pp. 371–374. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179737> [in Ukrainian].
8. Kumar, T. & Kaur, S. (2023). Evolution of Fintech in Financial Era, *Fintech and Cryptocurrency*. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119905028.ch1> [in Ukrainian].
9. Marszk, A. & Lechman, E. (2021). Reshaping financial systems: The role of ICT in the diffusion of financial innovations — Recent evidence from European countries. *Technological Forecasting and Social Change*. № 167. P. 120–683. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120683> [in Ukrainian].
10. Murinde, V., Rizopoulos, E. & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*. № 81. P. 102–103. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103> [in Ukrainian].
11. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Bitcoin — Open source P2P money. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
12. O'Neill, D. (2022). Rehuliuvannia tsyfrovykh finansovykh posluh: vyklyky ta mozhlyvosti. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41261-022-00268-8>.
13. Prasad, E. (2021). The Future of Money: How the Digital Revolution is Transforming Currencies and Finance. *Harvard University Press*, 496 p. URL: <https://doi.org/10.4159/9780674270091>.
14. Hniedzovs'kyj, O., Domashenko S. & Morozov D. (2024). Vplyv tsyfrovoho finansovoho prostoru na ekonomichnyj rozvytok: analiz potentsialu ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Ekonomika ta suspil'stvo*. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117> [in Ukrainian].
15. Hulej, A.-I., Yazliuk, B.-O. & Hulej, S.-A. (2018). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku kryptovaliut u svitovij finansovij systemi. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. № 3. P. 8–19 [in Ukrainian].
16. Danyliv, Kh., Dropa, Ya., Petyk, M., Hembars'ka, N. & Siryk, Z. (2022). Rozvytok innovatsijnykh instrumentiv na hlobal'nykh finansovykh rynkakh. *Zhurnal Prykarpats'koho natsional'noho universytetu im. V.Stefanyka*. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.65-77> [in Ukrainian].
17. Dzhonson, L. (2020). Tsyfrovii finansovi posluhy: transformatsiia ta nadannia finansovykh produktiv. *Zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*. URL: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00138-1> [in Ukrainian].
18. Kovalenko, Yu. M. & Litvin, Ya. A. (2019). Finansovi instrumenty, ikh klasyfikatsiia. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176593> [in Ukrainian].
19. Liakhova, O. O., Yurkevych, O. M. & Korets', K. R. (2023). Suchasnyj stan fintekh-rynku v Ukraini. *Hroshi, finansy i kredyt*. URL: <https://doi.org/10.32782/bses> [in Ukrainian].
20. Natsional'nyj bank Ukrainy. Obsiahy bezgotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini zrostaiut'. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-v-ukrayini-zrostayut-poprivynu> [in Ukrainian].
21. Obushnyj, S. M., Arabadzhy, K. V. & Kostikova, K. O. (2023). Finansovi tekhnolohii v Ukraini: shliakh do innovatsii i stabil'nosti. *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/181> [in Ukrainian].
22. Pizhuk, O. I. (2020). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: obmezhenia ta mozhlyvosti: monohrafiia. Irpin': Universytet derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy, 504 p. [in Ukrainian].
23. Roschyna, N. & Shevchuk, O. (2021). Doslidzhennia mizhnarodnoho finansovoho rynku v umovakh didzhytalizatsii: novi mozhlyvosti. *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy KPI*. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459> [in Ukrainian].
24. Smit, Dzh. (2021). Finansova dostupnist' cherez tsyfrovizatsiiu: naslidky ta mozhlyvosti. *Mizhnarodnyj zhurnal finansovykh doslidzen'*. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/9/3/25>.
25. Teplukhin, A., Aleksieienko, I. & Babich, T. (2019). Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia finansovykh rynkiv. *Ekonomika rozvytku*. № 7. P. 42–57 [in Ukrainian].
26. Tsyfrova ekonomika: trendy ta sotsial'ni determinanty. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].
27. Chen, R. (2019). Rol' blokchejnu v majbutn'omu finansovykh posluh. *Zhurnal FinTech*. URL: <https://doi.org/10.1007/s43062-019-00003-0>.
28. Shevchenko, O. M. & Rudych, L. V. (2020). Rozvytok finansovykh tekhnolohij v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61> [in Ukrainian].

УДК 336.7:330.341.1

Вергелюк Юлія Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет*

Verheliuk Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Financial Markets and Technologies
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-1773-6631

Ганцяк Михайло Олегович

*доктор філософії (PhD), молодший науковий співробітник
відділу аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки*

Hantsiak Mykhailo

*PhD in Finance, Banking and Insurance,
Junior Research Fellow at the Department of Analysis and Forecasting of International Trade
State Research Institute of Informatization and Economic Modeling*

ORCID: 0000-0002-6136-3193

Фомов Дмитро Олегович

*здобувач третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки*

Fomov Dmytro

*PhD Student of the
State Research Institute of Informatization and Economic Modeling*

ORCID: 0009-0005-3241-2450

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10402

FINTECH ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

FINTECH AS A DRIVER OF ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Кризові умови, в яких опинилася економіка України у зв'язку з військовою агресією росії, стали причиною зниження підприємницького потенціалу економіки в цілому та фінансового ринку зокрема. Проте розвиток фінансових технологій та їх інтеграція у фінансовий ринок дозволили підтримувати економічну активність у дистанційних умовах та швидко відновлювати доступ до фінансових послуг. В той же час сфера фінансових технологій (Fintech) залишається інвестиційно привабливою, що безумовно чинить позитивний вплив на економіку. З цієї позиції Fintech слід вважати однією з пріоритетних сфер, адже вона дозволяє продовжувати функціонування ряду фінансових установ. Саме тому необхідним є державне стимулювання розвитку ринку та його інтеграції у світовий простір.

Мета. Метою дослідження є поглиблення теоретико-концептуальних засад розвитку Fintech в контексті стимулювання економічного відновлення України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання ринку Fintech; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що висвітлюють результати наукових досліджень особливостей розвитку ринку Fintech та його впливу на економіку; 3) результати опитування Fintech-компаній, зібрані та систематизовані Українською асоціацією фінтех та інноваційних компаній.

В процесі здійснення дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: систематизації та узагальнення (під час обґрунтування необхідності розвитку фінансових технологій в кризових умовах);

групування та порівняння (в процесі оцінки кількісних показників сфер використання фінансових технологій); індукції та дедукції (під час виявлення стримуючих факторів розвитку ринку фінансових технологій в Україні).

Результати. У статті вивчено сутнісну основу фінансових технологій та механізм їх інтеграції у ринок фінансових послуг. Описано трансформаційний вплив фінансових технологій на фінансові послуги та ринок в цілому, що обумовило формування синергічного утворення – ринку Fintech. Здійснено пояснення впливу фінансових технологій на економіку через підтримку економічної активності у кризових умовах, обумовлених війною в Україні. Проведено оцінку стимулюючих та стримуючих факторів розвитку Fintech в Україні. Систематизовано ризики, притаманні даному ринку.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути спрямовані на вивчення ризиків фінтех-ринку України, зокрема на управлінні кібербезпекою, адаптації регуляторної політики до швидких змін у фінансовій сфері та розробці інноваційних підходів для залучення іноземних інвестицій.

Ключові слова: фінансові технології (Fintech), цифрові технології, фінансові компанії, фінансові послуги, фінансовий ринок, економічна активність, економічний розвиток.

Summary. Introduction. The crisis conditions in which the economy of Ukraine has found itself due to the military aggression of Russia have led to a decline in the entrepreneurial potential of the economy as a whole and the financial market in particular. However, the development of financial technologies and their integration into the financial market have allowed for the maintenance of economic activity in remote conditions and a quick restoration of access to financial services. At the same time, the field of financial technologies (Fintech) remains attractive for investment, which undoubtedly has a positive impact on the economy. From this perspective, Fintech should be considered one of the priority areas, as it allows for the continued functioning of several financial institutions. Therefore, state stimulation of market development and its integration into the global space is necessary.

Objective. The aim of the research is to deepen the theoretical and conceptual foundations of Fintech development in the context of stimulating the economic recovery of Ukraine.

Materials and Methods. The materials of the study include: 1) regulatory and legal support for regulating the Fintech market; 2) works of domestic and foreign authors that highlight the results of scientific research on the peculiarities of Fintech market development and its impact on the economy; 3) the results of a survey of Fintech companies collected and systematized by the Ukrainian Association of Fintech and Innovative Companies.

In the course of the research, general scientific and special methods of scientific cognition were used, in particular: systematization and generalization (during the justification of the need for the development of financial technologies in crisis conditions); grouping and comparison (in the process of assessing quantitative indicators of the areas of application of financial technologies); induction and deduction (in identifying the constraining factors of financial technology market development in Ukraine).

Results. The article examines the essential basis of financial technologies and the mechanism of their integration into the financial services market. The transformational impact of financial technologies on financial services and the market as a whole is described, which has led to the formation of a synergistic entity—the Fintech market. An explanation of the impact of financial technologies on the economy is provided through the support of economic activity in the crisis conditions caused by the war in Ukraine. The stimulating and constraining factors of Fintech development in Ukraine have been assessed. The risks inherent in this market have been systematized.

Prospects. The prospects for further scientific research may focus on studying the risks of the Fintech market in Ukraine, particularly in the management of cybersecurity, adapting regulatory policy to rapid changes in the financial sector, and developing innovative approaches to attract foreign investments.

Key words: financial technologies (Fintech), digital technologies, financial companies, financial services, financial market, economic activity, economic development.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному середовищі фінансові технології (Fintech) відіграють ключову роль у трансформації економічних систем, забезпечуючи нові можливості для розвитку та відновлення. В умовах постійних змін, зокрема після численних викликів, які переживає Україна, інтеграція інноваційних фінансових рішень стає критично важливою. Fintech не лише сприяє покращенню доступу до фінансових послуг, але й стимулює підприємницьку активність, підвищує ефективність бізнес-процесів і заохочує інвестиції.

Дослідження вказують на те, що впровадження Fintech-рішень може суттєво вплинути на відновлення економіки України, створюючи нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, поліпшу-

ючи фінансову грамотність населення та оптимізуючи управління фінансовими ресурсами. Саме тому напрям дослідження є важливим в контексті пошуку резервів для відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ринку фінансових технологій, їх інтеграцію у різні сфери присвячено чимало наукових, публіцистичних та статистичних публікацій. Найбільшу цікавість в контексті даного дослідження становили праці Баулої О. [7], Білан Ю. [6], Вергелюк Ю. [4], Васильєвої Т. [6], Рубанова П. [6], Лютак О. [6], Леонов С. [7]. Статистичні оцінки, що стосуються показників динаміки вітчизняного та світового ринку фінтех, які бралися до уваги — дані звіту Української асоціації фінтех та інноваційних

компаній [1]. Не зважаючи на ґрунтовність наявних наукових розробок, потребує подальшого вивчення ринку Fintech в контексті активізації відновлення національної економіки.

Мета статті. Метою дослідження є поглиблення теоретико-концептуальних засад розвитку Fintech в контексті стимулювання економічного відновлення економіки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання ринку Fintech; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що висвітлюють результати наукових досліджень особливостей розвитку ринку Fintech та його впливу на економіку; 3) результати опитування Fintech-компаній зібрані та систематизовані Українською асоціацією фінтех та інноваційних компаній.

В процесі здійснення дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: систематизації та узагальнення (під час обґрунтування необхідності розвитку фінансових технологій в кризових умовах); групування та порівняння (в процесі оцінки кількісних показників сфер використання фінансових технологій); індукції та дедукції (під час виявлення стримуючих факторів розвитку ринку фінансових технологій в Україні).

Виклад основного матеріалу. У сучасному глобальному середовищі міжнародний статус країни визначається не тільки рівнем її економічного розвитку, а й місцем на світовому ринку фінансових технологій та ефективністю їх впровадження. Загальний прогрес національної інноваційної системи безпосередньо залежить від інноваційної інтеграції, міжнародного науково-технічного співробітництва та участі країни у світовій інноваційній екосистемі. Розвиток інноваційних інвестицій є важливим аспектом для забезпечення стійкого економічного зростання. Водночас, фінансові технології стають одним із ключових напрямків для інвестування.

Початок воєнних дій на території України справедливо вважається джерелом економічних проблем та негативних тенденцій в усій системі економічних відносин. В той же час поширення негативних явищ, таких як вимушена внутрішня та зовнішня міграція населення, руйнування і пошкодження інфраструктурних об'єктів і приватного майна, а також тимчасова втрата територій стали стимулюючим чинником пошуку ефективних рішень для продовження економічної активності в дистанційних умовах. Така ситуація сприяла розробці та поширенню використання різноманітних Fintech-засобів і інструментів у різних сферах суспільного життя. Фінансовий сектор та сфера ІТ обґрунтовано вважаються провідниками реалізації Fintech. За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній у 2024 році 43% займали сектор ІТ серед сфер діяльності засновників фінтех-компаній, 17% — банківські установи, 13% — фінансові компанії, 4% — страхування,

4% — консалтинг, 2% — кредитування [1]. З одного боку, фінансові технології активно інтегруються у фінансові послуги, які рецесують інноваційні технології та набувають рис, що відповідають вимогам майбутнього; з іншого боку — фінансові технології стають основою для створення нових бізнес-об'єктів та стартапів, які згодом стають посередниками для надання тих же фінансових послуг.

Fintech в сучасних дослідженнях визначається як ринок чи сегмент фінансового ринку, оскільки вони інтегрують різноманітні фінансові послуги, пропонуючи інноваційні рішення, що задовольняють потреби користувачів. У сучасних умовах фінтех зосереджується на створенні альтернативних шляхів для надання традиційних фінансових послуг, таких як платежі, кредитування, інвестиції та страхування. Завдяки впровадженню технологій, фінансові компанії можуть швидше реагувати на зміни в споживчому попиті, знижувати витрати та підвищувати ефективність обслуговування клієнтів. Наприклад, платіжні системи, що використовують блокчейн-технології, дозволяють зменшити час та витрати на трансакції, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки. Крім того, фінтех-сегмент є важливим елементом для залучення інвестицій, оскільки нові стартапи та інноваційні компанії часто пропонують унікальні рішення, які здатні вирішувати конкретні проблеми у фінансовій сфері. Це створює конкурентне середовище, де учасники ринку постійно вдосконалюють свої продукти і послуги, щоб задовольнити потреби кінцевих споживачів. Синергія фінансових технологій та фінансових послуг сприяє розвитку нових фінансових продуктів та послуг, що веде до еволюції фінансового ринку в цілому. Таким чином, Fintech є своєрідним трансформаційним елементом, який дозволяє надавати та споживати фінансові послуги, продовжувати економічну активність, а також виробництво товарів і послуг. Суб'єкти господарювання, яким вдалося в період воєнного стану впровадити у свою діяльність фінансові технології, змогли не лише продовжити свою роботу, а й вийти на новий рівень. Після двох років повномасштабної війни, український фінтех адаптувався, трансформувався і відновився. Протягом 2023 року 57% фінтех-компаній відмітили збільшення оцінки їхнього бізнесу, у 2022 році таких компаній було лише 15% [1].

Очевидною є необхідність і доцільність усесторонньої державної підтримки розвитку Fintech в Україні. В цьому руслі зазначимо, що Національний банк України у 2023 році затвердив Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року [2]. Стратегія акцентує на важливості продовження технологічного розвитку фінансових послуг, що є суттєвою передумовою для розширення фінансової інклюзії та забезпечення кібербезпеки. Ключовими також є ініціативи з відновлення фінансової інфраструктури на деокупованих територіях, а також забезпечення безбар'єрності та інклюзивності у фінансовому секторі.

В контексті підтримки розвитку фінтеху в Україні стало прийняття Закону України «Про платіжні послуги» [3]. Що дозволило перейти до використання СЕП нового покоління.

Вкрай важливим вважається ринок Fintech як об'єкт інвестування. Інвестування на ринку Fintech сприяє розвитку технологій штучного інтелекту, обробки великих даних, нових аналітичних інструментів і хмарних сервісів та сприяє переходу на новий рівень якості обслуговування клієнтів, появи нових ринків і бізнес можливостей для фінансових установ та інноваційних підприємств, посилює конкурентне середовище. Водночас просування фінансових технологій в окремих екосистемах є новим викликом для більшості фінансових установ і створює для них загрозу втрати ринкових позицій за умови недостатньо продуманого їх використання [4].

Незважаючи на численні переваги розвитку фінансових технологій в Україні залишається ряд стримуючих чинників розвитку та впровадження сучасних цифрових інструментів. Одним із факторів, що гальмує розвиток ринку фінансових технологій в Україні, є обмежена цифрова інтеграція населення, викликана низкою причин. Наприклад, хоча кількість інтернет-користувачів в Україні стабільно зростає (у 2010 році їх частка серед дорослого населення становила 29%, а у 2018 році зросла до 64%), все ще є певна частка, яка залишається поза мережею. Згідно з останніми даними Міжнародного інституту соціології, 77% дорослих користуються інтернетом щоденно або майже щоденно (рис. 1), проте близько 15% досі не мають доступу до мережі. Ця частина населення стримує реалізацію потенційного зростання попиту на цифрові послуги, що уповільнює розвиток ринку та впровадження технологій у фінансовому секторі.

Серед європейських країн, що посідають лідерські позиції у технологізації фінансових послуг мають Норвегія, Швеція, Фінляндія, Данія та Нідерланди.

Україна ж належить до групи країн із наднизьким рівнем технологізації фінансових послуг разом з такими країнами, як Болгарія, Румунія та Греція. Проте, як свідчать проаналізовані дані, на протязі останніх років рівень технологізації фінансових послуг в Україні має зростаючу динаміку. Низькі значення індексу технологізації фінансових послуг для України обумовлені передусім дуже низьким рівнем фінансової інклюзії (частки населення, що має рахунок у фінансовій установі) та користування цифровими фінансовими послугами (частки інтернет-банкінгу, електронних платежів, інших фінансових операцій, здійснюваних онлайн) [6].

Через низку об'єктивних і суб'єктивних причин діяльність у сфері фінансових технологій орієнтована не на внутрішній ринок, що підтверджується територіальною структурою ринків, на які спрямовані українські фінтех-компанії.

Попри те, що 89% компаній орієнтуються на український ринок, більшість із них рано чи пізно планують вихід на закордонні ринки, причому деякі вже у 2024 році.

Проблеми з фінансуванням та обмежений доступ до ринків капіталу також стримують розвиток фінтеху. Мають складнощі з пошуком фінансування — 25%. Стикаються зі складнощами щодо пошуку бізнес-партнерів і низькою фінансовою грамотністю населення — 22%. Також 9% зазначили про недостатність кваліфікованих спеціалістів на ринку, а 6% — про відсутність єдиної платформи продажу.

Розвитку ринку фінансових технологій притаманні ряд ризиків [7], які є характерними не лише для українського ринку, а й для світового. Систематизація таких ризиків наведена в таблиці 1.

Таким чином, ринок фінансових технологій має значний потенціал як для інвестицій, так і для впливу на відновлення економіки в умовах війни. В Україні цьому сприяє державна політика регуляторів. Од-

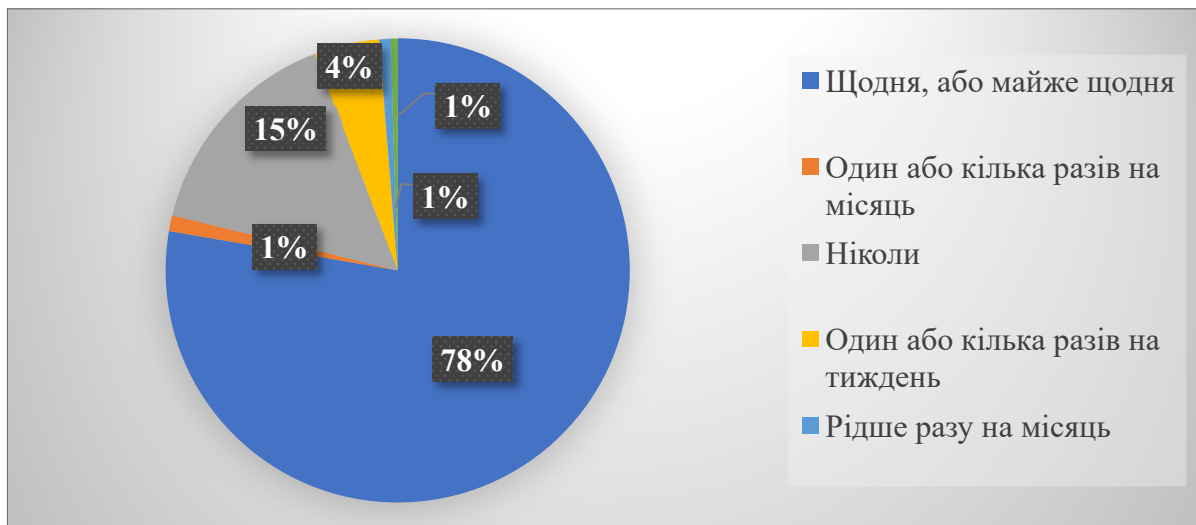


Рис. 1. Частота користування інтернетом в Україні у 2022 році
Джерело: [5]

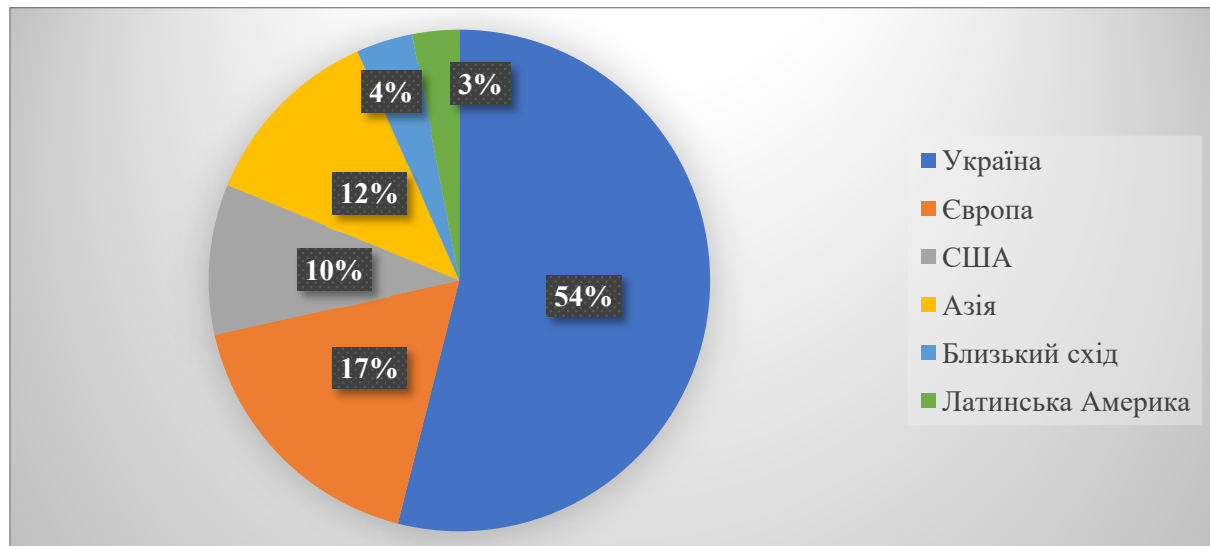


Рис. 2. Структура орієнтації українських фінтех-компаній на територіальні сегменти ринку за підсумками 2023 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [1]

нак актуальними залишаються питання управління ризиками, пов'язаними з Fintech. Лише за умови всебічної підтримки державою фінтех-компаній і створення сприятливого інвестиційного клімату вітчизняний ринок зможе стати конкурентоспроможним і дедалі більше інтегруватися у світову економіку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, Fintech, незважаючи на труднощі воєнного часу в Україні, є необхідним чинником відновлення економіки. Передові цифрові технології дозволяють підтримувати економічну активність у критичних умовах, надавати та споживати фінансові послуги, а також створювати додану вартість у країні. Саме тому фінансові технології є однією

з пріоритетних сфер фінансової системи, яку потрібно всебічно стимулювати.

Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на аналізі ризиків, специфічних для фінтех-ринку України, зокрема на управлінні кібербезпекою, адаптації регуляторної політики до швидких змін у фінансовій сфері та розробці інноваційних підходів для залучення іноземних інвестицій. Вивчення практик інтеграції фінтеху у глобальні економічні процеси також є перспективним напрямом, що дозволить глибше зрозуміти механізми конкурентоспроможності на міжнародному рівні та сприятиме побудові ефективної моделі стійкого розвитку фінансового ринку України.

Таблиця 1

Актуальна система ризиків, до яких чутливий ринок Fintech

| № | Вид ризику | Характеристика |
|---|--|--|
| 1 | Стратегічні ризики | Ризик зміни конфігурації традиційної фінансової системи внаслідок витіснення цифровими послугами традиційних; |
| 2 | Фінансовий ризик | Дефіцит фінансових ресурсів у споживачів послуг суттєво зменшує попит на послуги та їх споживання; |
| 3 | Операційний ризик | Розгалужені суб'єктні ланцюжки створення нових продуктів часто працюють незлагоджено. |
| 4 | Регуляторний ризик | Ризик полягає у неможливості швидкої адаптації продуктів та послуг до вимог регуляторів, особливо якщо це відбувається в межах нової юрисдикції; |
| 5 | Ризик «зараження» | Підвищена чутливість ринку до втрат системо-значущих компаній; |
| 6 | Ризик проциклічних коливань та волатильності | Окремі сегменти ринку піддаються надмірним волатильним коливанням, які неможливо контролювати; |
| 7 | Технологічний ризик | Пов'язаний із залежність ринку від сфери ІТ. До того ж нові фінансові продукти чи послуги можуть викликати певні технічні складнощі в їх наданні; |
| 8 | Податкові ризики | Транскордонний характер послуг може стати причиною застосування подвійного оподаткування, що здійснюватиметься у кожній юрисдикції, яку проходить послуга. |
| 9 | Кіберризики | Ризики, пов'язані із несанкціонованим втручанням у особисті дані користувачів, компаній, регуляторів із метою вчинення злочинних дій. |

Джерело: побудовано авторами

Література

1. Каталог фінтех-компанії України 2024. URL: https://fintechua.org/download_catalog2024 (дата звернення: 23.10.2024).
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=9 (дата звернення: 23.10.2024).
3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 №1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Вергелюк Ю. Інвестування на ринку FINTECH. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № (1). С. 50–56. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-7>.
5. Користування інтернетом серед українців: результати телефонного опитування, проведеного 13–18 травня 2022 року. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=1> (дата звернення: 23.10.2024).
6. Bilan Yu., Rubanov P., Vasyliieva T., Lyeonov S. The Influence of Industry 4.0 on Financial Services: Determinants of Alternative Finance Development. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19 (1). P. 70–93.
7. Баула О.В., Лютак О.М. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Т. 1, № 10 URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12608> (дата звернення: 23.10.2024).

References

1. FintechUA, 2024. *Katalog Fintech-kompanii Ukrainy 2024* [Catalogue of Fintech Companies of Ukraine 2024]. Available at: https://fintechua.org/download_catalog2024 (Accessed 25 October 2024).
2. NBU, 2025. *Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku* [Development Strategy for Ukraine's Financial Sector until 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=9 (Accessed 25 October 2024).
3. Verkhovna Rada Ukrainy, 2021. *Pro platizhni posluhy: Zakon Ukrainy vid 30.06.2021 No. 1591-IX* [On Payment Services: Law of Ukraine No. 1591-IX dated 30 June 2021]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (Accessed 25 October 2024).
4. Vergeliuk, Y., 2023. *Investuvannia na rynku FINTECH* [Investing in the FINTECH Market]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), pp. 50–56. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-7>.
4. KIIS, 2022. *Korystuvannia internetom sered ukraintsiv: rezultaty telefonnoho opytuvannia, provedenoho 13–18 travnia 2022 roku* [Internet Usage Among Ukrainians: Results of a Telephone Survey Conducted May 13–18, 2022]. Available at: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=1> (Accessed 25 October 2024).
5. Bilan, Y., Rubanov, P., Vasyliieva, T. & Lyeonov, S., 2019. The Influence of Industry 4.0 on Financial Services: Determinants of Alternative Finance Development. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), pp. 70–93.
6. Baula, O. V. & Liutak, O. M., 2021. *Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru svitovoi ekonomiky: tendentsii ta ryzyky* [Digital Transformation of the Financial Sector of the Global Economy: Trends and Risks]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 10(1). Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12608> (Accessed 25 October 2024).
7. Baula, O. V. & Liutak, O. M., 2021. *Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru svitovoi ekonomiky: tendentsii ta ryzyky* [Digital Transformation of the Financial Sector of the Global Economy: Trends and Risks]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 10(1). Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12608> (Accessed 25 October 2024).

УДК 336.14

Крупка Михайло Іванович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Krupka Mykhailo

*D.Sc. in Economics, Professor,
Head of the Department of Finance, Money and Credit
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-8775-1397*

Коваленко Віктор Миколайович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Kovalenko Viktor

*D.Sc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Money and Credit
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0003-2946-1364*

Ллечко Вікторія Ігорівна

*магістр ОП «Фінанси та інноваційно-інвестиційні технології»
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Pechko Viktoriia

*Master's Degree in the EP "Finance and Innovation-Investment Technologies"
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0002-4850-2344*

Щербина Олександр Анатолійович

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Shcherbyna Oleksandr

*PhD Student of the Department of Finance, Money and Credit
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0006-6208-0087*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10441

**ДІАГНОСТИКА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ
МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**DIAGNOSTICS OF TAX REVENUES OF LOCAL
BUDGETS UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION
AND MARITAL LAW IN UKRAINE**

Анотація. Вступ. В умовах сьогодення вітчизняна система місцевих фінансів на сучасному етапі розвитку суспільства потребує довершеності у відповідності з цілями фінансової децентралізації й спрямування її на дотримання стандартів та досвіду провідних європейських країн. Місцеві бюджети необхідно перетворити на драйвери соціально-культурного й економічного прогресу регіонів, котрі будуть спроможні, зокрема гарантувати підвищення суспільного добробуту

місцевого населення та економічного зростання держави. Водночас досягнути цієї мети буде неможливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів у місцевій владі та низької фінансової автономії територіальних громад. Сьогодні така ситуація актуалізує необхідність дослідження доходів місцевих бюджетів та головного джерела їх формування – місцевих та загальнодержавних податків і зборів.

Мета. Метою статті є аналіз і прогнозування податкових надходжень до місцевих бюджетів для посилення фінансової автономії територіальних громад в умовах децентралізації та триваючого повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на положеннях сучасної фінансової науки з проблематики фінансової незалежності територіальних громад та важливості збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів. Джерельною базою проведеного дослідження є українське законодавство, наукова періодика, офіційні сайти міністерств і відомств України. Для прогнозування податкових надходжень від місцевих податків і податку на доходи фізичних осіб та до місцевих бюджетів України у статті використано функцію FORECAST.ETS в Microsoft Excel, яка дає змогу здійснювати прогнозування з використанням методу експоненційного згладжування під час розрахунку зважених середніх значень показників.

Результати. Аналіз тенденцій зміни доходів місцевих бюджетів за період 2012–2023 років свідчить про суттєве зростання податкових надходжень як від загальнодержавних, так і місцевих податків. Однак, отримані результати не завжди повною мірою відображають якісні зміни у фінансуванні місцевого самоврядування, оскільки на зростання часто впливали інфляційні процеси, особливо у кризові роки в період початку війни та повномасштабного вторгнення Росії (2014 і 2022 роки). У структурі податкових надходжень до місцевих бюджетів України у 2023 році найбільша частка припадає на податок із доходів фізичних осіб (ПДФО), який становив 66,6% (89,4 млрд грн) податкових надходжень. Другим за обсягом є єдиний податок із часткою 12,8% (55,8 млрд грн). Податок на прибуток підприємств не має суттєвої ваги у податкових надходженнях до бюджетів територіальних громад і у 2023 році становив 4% у загальній структурі податкових надходжень.

Найбільший приріст податкових надходжень до місцевих бюджетів спостерігався у 2016 та 2017 роках, ріст становив 44,24% та 35,05% відповідно. Це збільшення було зумовлене економічними реформами децентралізації місцевих бюджетів та адміністративно-територіальною реформою. Однак, з початком повномасштабного вторгнення процеси децентралізації були призупинені в контексті необхідності акумулювання значних фінансових ресурсів у державному бюджеті для фінансування оборони й безпеки країни. Незважаючи на це за результатами прогнозування можна зробити висновок про подальше зростання ролі ПДФО та місцевих податків у доходах місцевих бюджетів. Обґрунтовано, що для зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів необхідним є застосування досвіду європейських країн, щодо самостійного визначення органами місцевого самоврядування бази оподаткування місцевими податками та забезпечення фінансової самостійності відповідних територіальних громад.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні зарубіжного досвіду наповнення місцевих бюджетів та збільшення інвестиційної привабливості регіонів, зокрема депресивних, що особливо актуально в українських реаліях сьогодення.

Ключові слова: фінансова децентралізація, місцеві бюджети, економічне зростання, податкові надходження, органи місцевого самоврядування, прогнозування доходів місцевих бюджетів, територіальні громади, фінансові ресурси, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The existing domestic system of local finances requires improvement to align with the objectives of financial decentralization and to adopt the standards and its direction towards compliance with the standards and practices of leading European countries. Local budgets must be transformed into catalysts for socio-cultural and economic progress of regions, thereby ensuring an increase in the well-being of the local population and economic growth of the state. However, achieving these objectives is nearly impossible in conditions of limited financial resources of local authorities and low financial autonomy of territorial communities. Thus, it is crucial to analyse the revenue sources of local budgets, particularly focusing on their main source of formation - local and national taxes and fees.

Purpose. The purpose of the article is to analyse and forecast tax revenues to local budgets to strengthen the financial autonomy of territorial communities in the context of decentralization and the ongoing full-scale Russian invasion of Ukraine.

Materials and methods. The study was based on the provisions of modern financial science on the issues of financial independence of territorial communities and increasing tax revenues to local budgets. The source base of the study is Ukrainian legislation, scientific periodicals, official websites of ministries and departments of Ukraine. To estimate tax revenues from local taxes and personal income tax to local budgets of Ukraine for future time periods, the article uses the FORECAST.ETS function in Microsoft Excel, which allows forecasting using the exponential smoothing method to calculate weighted average values of indicators.

Results. Analysis of trends in local budget revenues for the period of 2012–2023 indicates a significant increase in tax revenues from both national and local taxes. However, the results do not always indicate qualitative changes in local government financing, since inflationary processes often influenced the growth, especially in the crisis years of the war outbreak and the full-scale Russian invasion (2014 and 2022). In the structure of tax revenues to local budgets of Ukraine, the largest share falls on the personal income tax (PIT), which accounted for 66.6% of tax revenues in 2023. The second largest is the single tax with a share of 12.8% (UAH 55.8 billion). Corporate profit tax does not have a significant weight in tax revenues to the budgets of territorial communities and in 2023 accounted for 4% of the overall structure of tax revenues.

The most significant increases in tax revenues to local budgets were observed in 2016 and 2017, with growth rates of 44.24% and 35.05%, respectively. This surge was driven by economic reforms focused on decentralization of local budgets

and administrative reform. With the onset of the full-scale invasion, the decentralization processes were suspended in order to concentrate on accumulating substantial financial resources in the state budget to support defence efforts. The forecast results indicate a further increase in the role of personal income tax and local taxes in local budget revenues. It was determined that in order to bolster the financial base of local budgets, it is necessary to apply the experience of European countries in terms of independent determination by local governments of the tax base for local taxes and ensuring the financial self-sufficiency of their respective communities.

Prospects. Further scientific research, is proposed to focus on studying foreign experience in filling local budgets and increasing the investment attractiveness of regions, in particular depressed ones, which is especially relevant in today's Ukrainian realities.

Key words: financial decentralization, local budgets, economic growth, tax revenues, local authorities, local budget revenue forecasting, territorial communities, financial resources, sustainable development.

Постановка проблеми. На сьогодні Україна третій рік перебуває в стані повномасштабної війни, що згубно впливає на національну господарську систему загалом та фінансову, зокрема. Необхідна стабільність у фінансовій сфері Україні забезпечується, головню, міжнародною фінансовою допомогою держав-партнерів, що дає змогу тривалий час відносно збалансувати бюджетну систему держави. Проте як під час війни, так і у повоєнному відновленні національної економіки розраховувати необхідно не лише на допомогу міжнародних інституцій та інших держав, але й докладати максимум власних зусиль для виходу з надскладної ситуації, у якій опинилася бюджетна система України.

Зокрема, реформа децентралізації бюджетної системи перед початком повномасштабного вторгнення реформа досить успішно проходила, що окреслювало широкі перспективи у соціально-економічному розвитку територіальних громад на основі посилення їхньої фінансової спроможності та самостійності, а також сприяло формуванню незалежного інвестиційного іміджу окремих регіонів та громад, особливо перед потенційними іноземними інвесторами.

У 2022 році війна кардинально негативно вплинула на розвиток окремих територіальних громад, особливо тих, які найбільше постраждали від військових дій або тимчасово опинилися в окупації, проте уже сьогодні важливим є якісне дослідження з метою виявлення напрямів нарощення їхньої фінансової спроможності та фінансового потенціалу у майбутньому післявоєнному періоді. Створення заможних громад на території України є важливим чинником, здатним пришвидшити темпи відбудови господарської системи, та сприятиме швидкій якійній інтеграції України у Європейський Союз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику пошуку шляхів збільшення податкових надходжень до бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації державного управління досліджували у своїх публікаціях багато українських науковців: Т. Бороденко, А. Буличев, Н. Буличева, Н. Бундз, Р. Галамай, М. Губа, О. Демченко, Н. Демчишак, О. Дем'янчук, О. Десятнюк, О. Замасло, О. Західна, А. Клименко, П. Коломієць, М. Кульчицький, М. Линецький, І. Лобачева, І. Ломачинська, Т. Мель-

ник, І. Мізіна, В. Письменний, М. Сеньо, А. Славкова, Ф. Ткачик, І. Чуркіна, Є. Шаповалов та інші.

Так, Т. Бороденко [1] детально аналізує дохідну базу місцевих бюджетів у 2019–2021 та наголошує на важливості комплексного підходу до забезпечення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування. О. Демченко [7; 8] зосереджує увагу на фінансових інструментах розвитку територіальних громад. І. Мізіна [17], А. Буличев і Н. Буличева [2] досліджують іноземний досвід місцевого оподаткування в окремих державах-учасницях Європейського Союзу, зокрема Німеччині, Франції та Італії; детально автори зупинились на регіональній бюджетній політиці Великої Британії. У працях А. Славкової [24] та Р. Галамая [4] досліджено роль податкових надходжень в доходах місцевих бюджетів, визначено необхідні напрями розвитку податкової системи України на основі податкового менеджменту для посилення їх ролі у формуванні дохідної бази бюджетів місцевих органів влади. Також на важливості посилення ролі місцевого оподаткування наголошують у своїх працях Н. Демчишак та У. Тихонька [9], О. Десятнюк, Ф. Ткачик [10], О. Західна, Н. Бундз, [11], А. Клименко [12], І. Лобачева [15]. Зміну парадигми фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах бюджетної децентралізації досліджували М. Кульчицький [14], В. Письменний [22], О. Замасло, М. Сеньо [23], І. Ломачинська, І. Чуркіна [16], Є. Шаповалов [24].

Вплив податкових пільг, зокрема на початку повномасштабного вторгнення на податкові надходження до місцевих бюджетів аналізували у своїх працях О. Дем'янчук, Т. Мельник [6] та П. Коломієць [13], а М. Губа та М. Линецький [5] акцентують увагу на необхідності забезпечення публічності місцевих бюджетів для більш ефективного формування і розподілу фінансових ресурсів на місцевому рівні.

Зважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених обраній проблематиці, необхідно підкреслити, що початок війни в Україні спонукав появу для органів місцевого самоврядування нових викликів, котрі потребують комплексного вирішення та проведення ґрунтовного вивчення. Тому, актуалізується питання вдосконалення механізмів формування податкових надходжень до бюджетів територіальних громад, підвищення ефективності управління

фінансовими ресурсами місцевих органів влади. Враховуючи турбулентність зовнішнього середовища та військову агресію Росії, що триває, важливим є також прогнозування обсягів податкових надходжень до бюджетів органів місцевого самоврядування на середньострокову перспективу, які мають визначальний вплив на рівень і стійкість їх фінансових ресурсів.

Метою статті є аналіз податкових надходжень до місцевих бюджетів як основи зміцнення фінансової незалежності територіальних громад та їх прогнозування в умовах децентралізації і тривалої військової агресії.

Методологія. Дослідження базується на систематизації наукових праць вітчизняних вчених та практиків, використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, тенденції змін податкових надходжень досліджено за допомогою методів наукового аналізу та синтезу і представлено графічно. Для прогнозування податкових надходжень до місцевих бюджетів у статті використана функція FORECAST.ETS в Microsoft Excel, що ґрунтується на алгоритмах ETS (Exponential Smoothing State Space). Ця функція дає змогу виконувати прогнозування на основі історичних даних з використанням методу експоненційного згладжування для визначення зважених середніх значень.

Головна ідея експоненційного згладжування полягає у тому, що приблизна вага недавніх значень більша, ніж далеких в минулому. Для експоненційного згладжування часового ряду використовуються коефіцієнти згладжування, які визначають, наскільки швидко вага зменшується з часом. Вибір оптимальних коефіцієнтів дає можливість адаптувати метод до різних типів часових рядів, залежно від їх характеристик. Такий метод добре підходить для прогнозування часових рядів, де є незначні або помірні

тенденції та сезонні зміни, а також для даних з шумом або коливаннями. Саме завдяки вище описаним особливостям методу ми обрали функцію FORECAST.ETS для прогнозування. Синтаксис функції виглядає так: FORECAST.ETS (target_date, known_y, known_x, [seasonality], [data_completion], [aggregation]).

Виклад основного матеріалу. В Україні, до повномасштабного вторгнення і станом на сьогодні головним джерелом доходів як державного бюджету, так і місцевих бюджетів є податкові надходження. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну роль податкових надходжень до місцевих бюджетів стала ще більш критичною, оскільки воєнні дії суттєво вплинули на пріоритети видатків з державного бюджету, знизивши можливості надання міжбюджетних трансфертів до бюджетів органів місцевого самоврядування. З іншого боку, можливості залучення кредитних ресурсів і зовнішнього фінансування до бюджетів органів місцевого самоврядування теж помітно зменшились, зважаючи на істотне зростання ризиків потенційних інвесторів.

Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2023 рік демонструє збільшення за багатьма статтями доходу у порівнянні з 2022 роком. Так, приріст доходів загального фонду місцевих бюджетів (без трансфертів), а це здебільшого податкові надходження, за цей рік зріс на 11%, порівняно з попереднім роком. Такий приріст зумовлений, головню, зростанням надходжень податку на доходи фізичних осіб (+6,3%), єдиного податку (+18,2%), акцизного податку (+63,3%), податку на майно (+19,1%) (рис. 1).

У той же час за результатами 2023 року у структурі сукупних доходів місцевих бюджетів лівову частку становили податкові надходження — більше 66%, тоді як трансферти з державного бюджету склали менше третини надходжень (27%) (рис. 2).

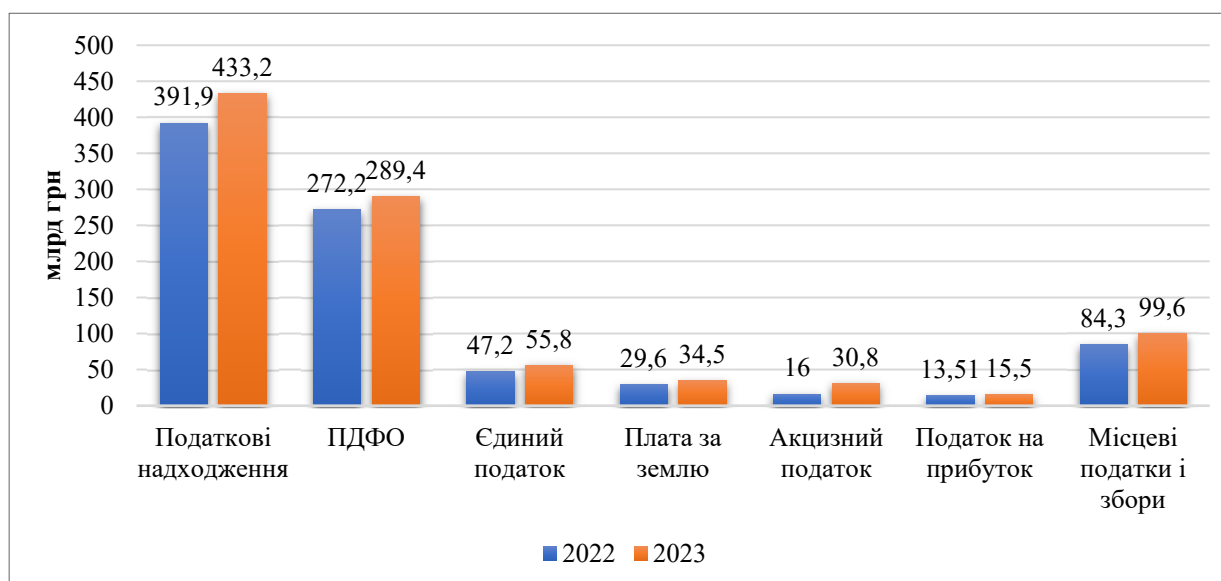


Рис. 1. Приріст податкових надходжень місцевих бюджетів 2022–2023 роки
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]



Рис. 2. Структура доходів місцевих бюджетів за 2023 рік
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

У структурі податкових надходжень найбільша частка припадає на податок із доходів фізичних осіб — 66,6% (або 289,4 млрд. грн). Наступним за обсягом надходжень є єдиний податок, частка якого становить 12,8% (або 55,8 млрд. грн). Достатньо вагомими у доходах були також майнові податки, частка яких склала 10,1% усіх податкових надходжень (або 43,8 млрд. грн). Чимала частка припала за підсумками 2023 року на акцизний податок з роздрібного продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів — 3,2% (або 14,0 млрд. грн), акциз із пального склав 8,4 млрд. грн, що становило 1,9% всіх податкових надходжень. Питома вага податку на прибуток підприємств у податкових надходженнях склала за рік 4% (рис. 3).

Дослідження тенденцій зміни доходів місцевих бюджетів у динаміці упродовж 2012–2023 років свідчать про суттєве зростання податкових надходжень від як загальнодержавних, так і місцевих податків. Необхідно зауважити, що продемонстровані результати далеко не завжди є свідченням якісних змін у фінансуванні місцевого самоврядування, а стрибки у надходженнях в окремі періоди зумовлені впливом інфляційних коливань, особливо це стосується 2014 та 2022 років, які стали початком війни з Росією та повномасштабних військових дій в Україні, відповідно. В межах аналізованого періоду також відбулася реформа децентралізації, за результатами якої наприкінці 2020 року був реформований

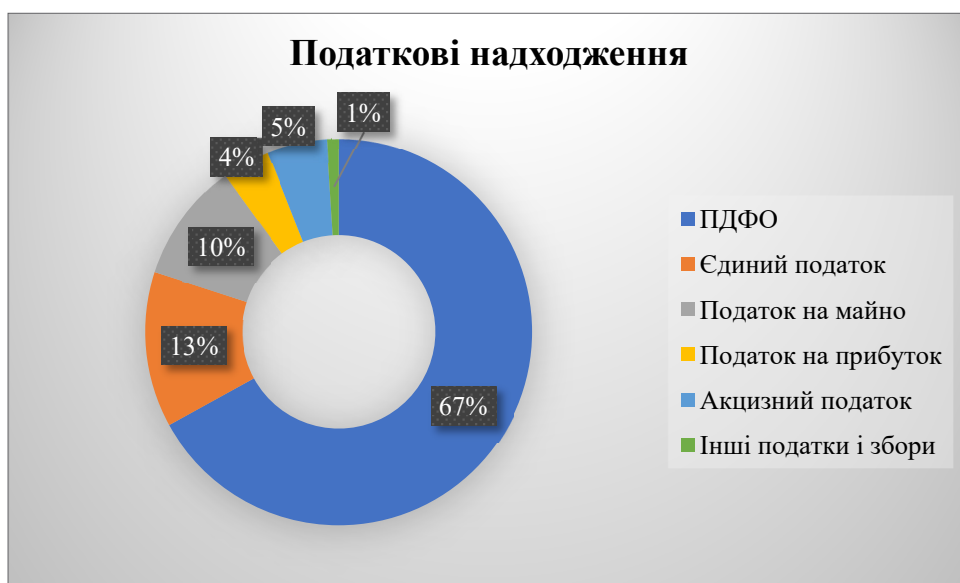


Рис. 3. Структура податкових надходжень місцевих бюджетів за 2023 рік
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

адміністративний устрій в країні і створено його нові одиниці — територіальні громади.

Упродовж всього аналізованого періоду левову частку у доходах місцевих бюджетів складали надходження саме з податкових джерел, питома вага яких весь цей час перебувала на достатньо високому рівні, а динаміка мала хвилюподібний характер. Найбільший приріст надходжень основних бюджетотворюючих загальнодержавних податків до місцевих бюджетів відбувся у 2016 та 2017 роках і складав 44,24% та 35,05%, відповідно (рис. 4).

Що стосується місцевих податків і зборів, то абсолютні надходження їх до місцевих бюджетів мали впродовж 2012–2023 років тенденцію до зростання. Так, якщо у 2012 році обсяг надходжень місцевих податкових платежів дорівнював 5,46 млрд. грн, то до 2023 року він зріс до 99,6 млрд. грн, що майже у 20 разів більше. Найпомітнішим був приріст надходжень місцевих податків у 2015 та 2016 роках (на 22,76% та 57,32%, відповідно), також досить суттєво зросли надходження від них у 2020 та 2023 роках (на 20,2% та 16,91%, відповідно). Зростання обсягів надходжень від місцевих податків та зборів спричинено, головню, за рахунок збільшення єдиного податку та плати за землю (рис. 5).

Реформа бюджетної децентралізації, яка активно впроваджувалась до повномасштабного вторгнення, дала змогу делегувати значні повноваження на місцевий рівень та розширити фінансовий потенціал територіальних громад через розмежування загальнодержавних податків між різними рівнями бюджет-

ної системи. Значний відсоток надходження податків вітчизняні територіальні громади отримують від справляння податку з доходів фізичних осіб, який сплачують мешканці населених пунктів конкретної громади [3]. За період 2012–2023 років середня частка цього податку у формуванні доходів бюджетів територіальних громад склала близько 54,27%, тобто сьогодні він формує більшу частину доходів місцевих бюджетів. Суттєве падіння обсягу надходжень ПДФО відбулося в 2015 році (на -7636 млн. грн відносно попереднього року), що було спричинено окупацією Криму та частини Донецької і Луганської областей. Динаміку ПДФО та інших податків у доходах бюджетів територіальних громад подано за на рис. 6.

Важливу фінансову роль відіграє також податок на прибуток підприємств. До 2014 року цей податок не займав вагомої частки у надходженнях територіальних громад, проте в подальшому, через активізацію реформи бюджетної децентралізації, роль податку на прибуток зросла, а показники його частки від майже нульового значення сягнули рівня 4,35% доходів територіальних громад у 2015 році. Зазначимо, що до початку повномасштабної війни показники надходження цього податку поступово зростали і вже наприкінці 2021 року частка його склала 4,64%. У воєнні роки ділова активність суб'єктів підприємництва суттєво знизилась і це відобразилося на падінні питомої ваги податку до рівня 2,38% у 2023 році.

З 2015 року запроваджено акцизний податок з роздрібних операцій, головним завданням якого було збільшити фінансову спроможність ново-

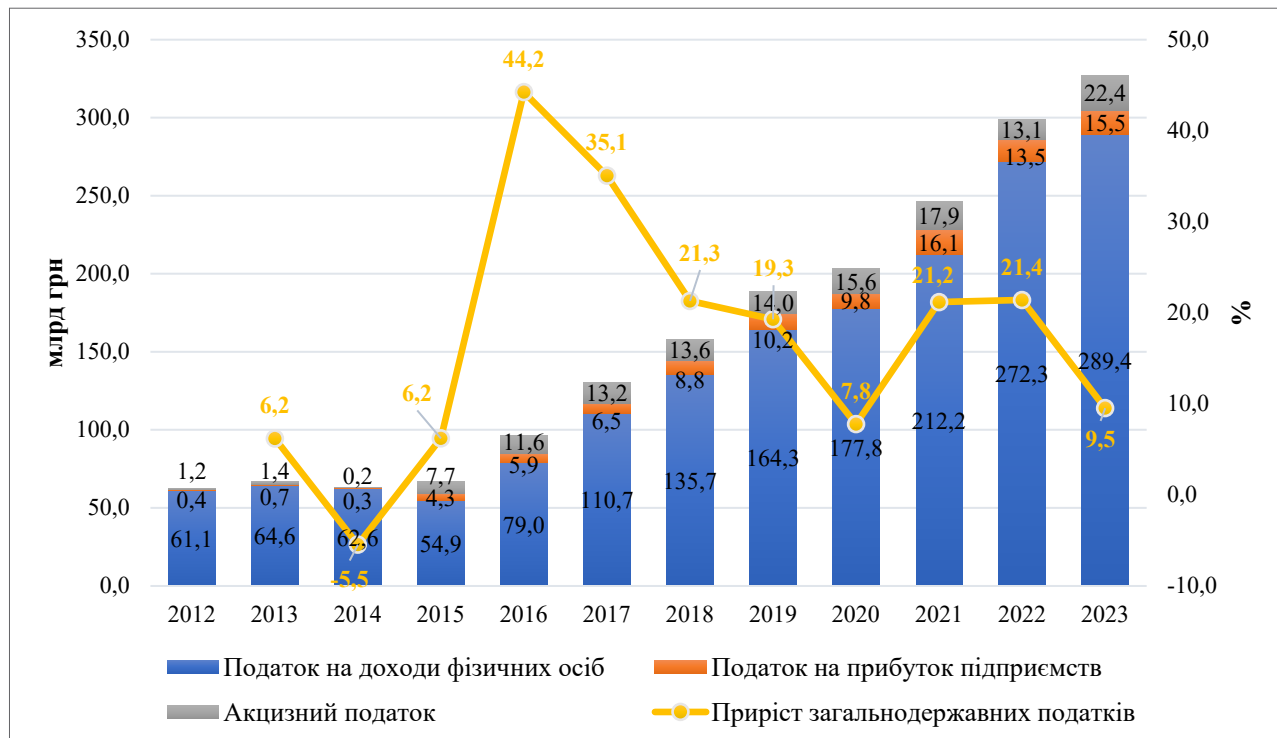


Рис. 4. Динаміка надходжень загальнодержавних податків до місцевих бюджетів
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

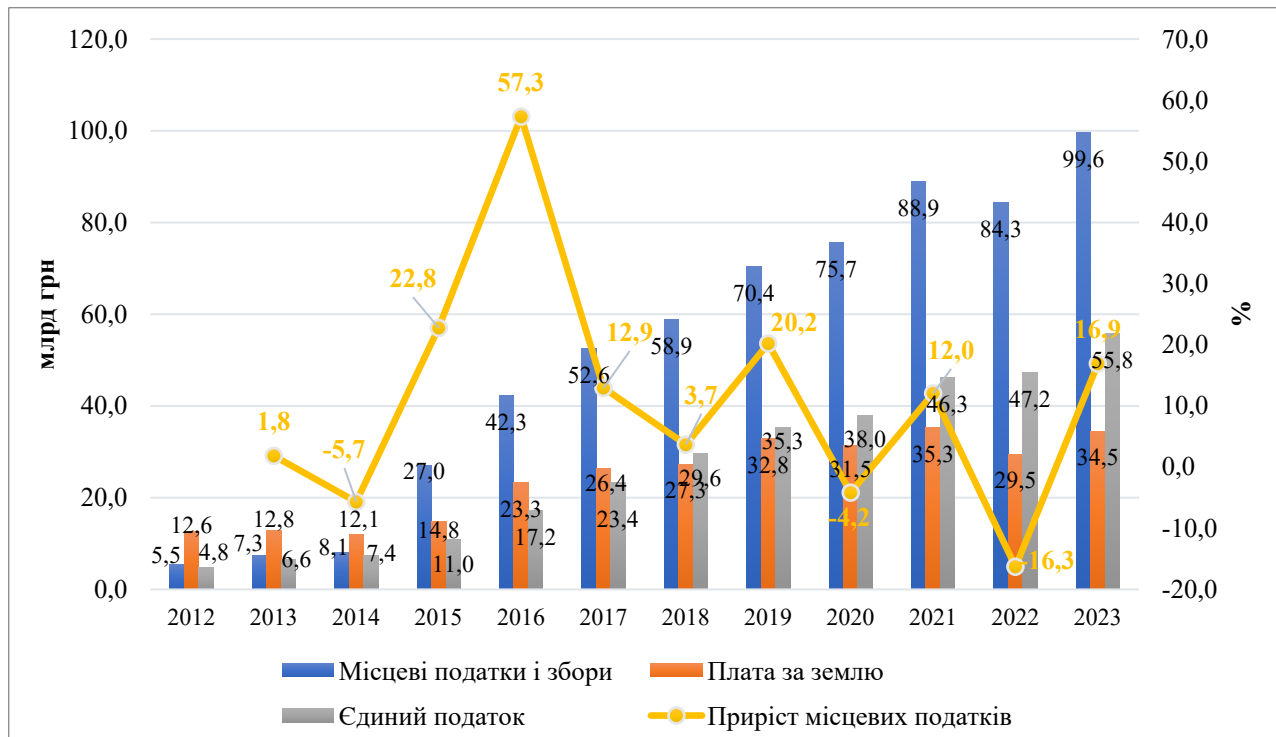


Рис. 5. Динаміка надходжень місцевих податків і зборів до бюджету

Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

утворених територіальних громад. Від того часу спостерігаємо поступове збільшення цього податку у надходженнях місцевих бюджетів.

Воєнні дії Росії спричинили серйозні потрясіння в Україні, що зумовило зміни у справлянні загаль-

нодержавних і місцевих податків до бюджетів територіальних громад, які відображені на рисунку 7. До початку реформи бюджетної децентралізації місцеві податки і збори не мали суттєвого значення у нарощенні податкової спроможності регіонів і їхня частка

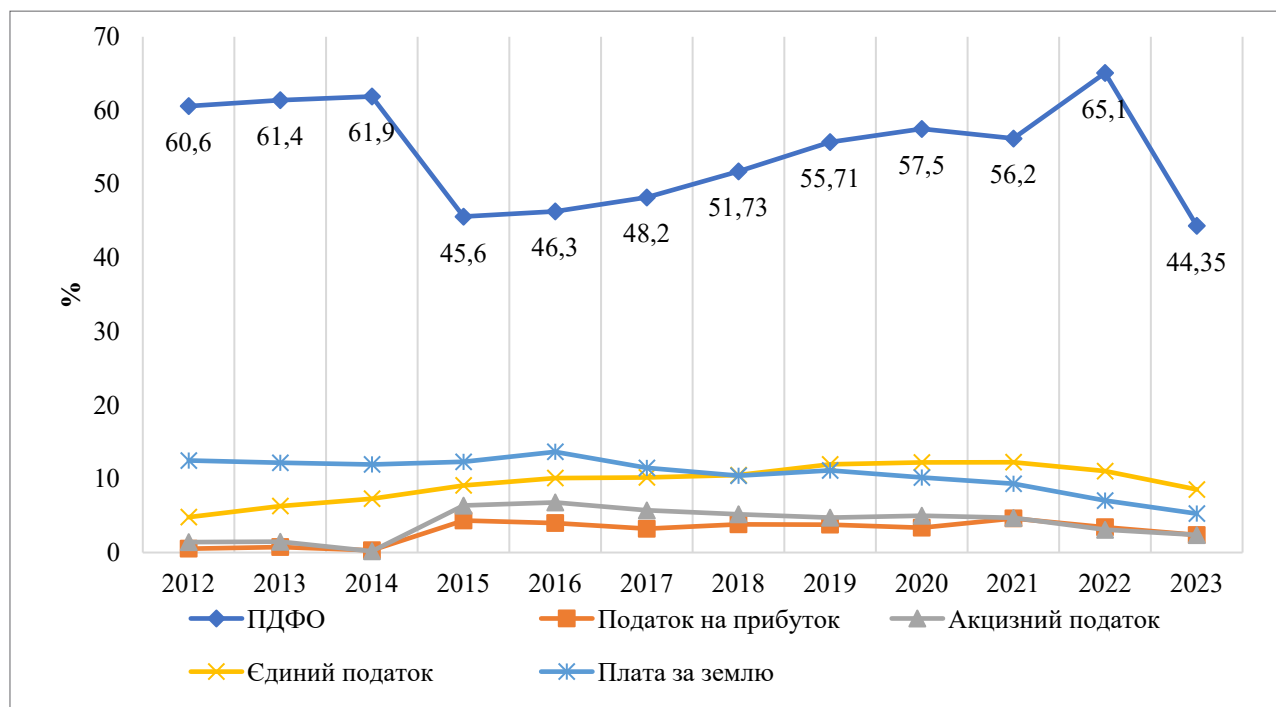


Рис. 6. Динаміка частки податкових надходжень до місцевих бюджетів

Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

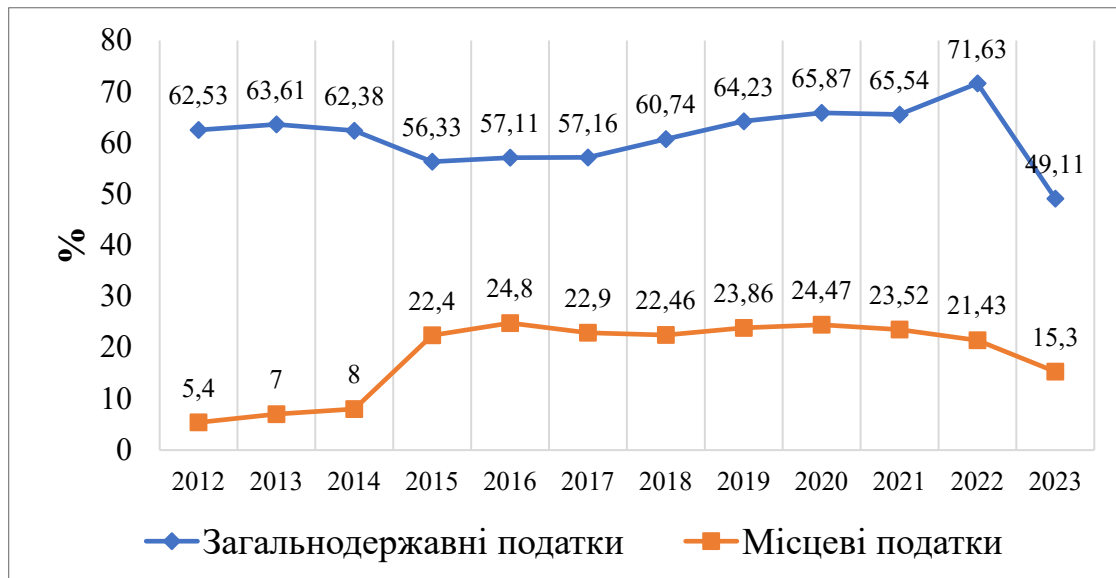


Рис. 7. Динаміка частки загальнодержавних та місцевих податків у доходах місцевих бюджетів

Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

не перевищувала 8%. Внаслідок активізації процесів децентралізації питома вага місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів збільшилась до 22% починаючи із 2015 року, суттєво зміцнивши фінансову незалежність територіальних громад. Проте позитивні тенденції збільшення частки місцевих податків у місцевих бюджетах зруйнувала повномасштабна війна — з 2022 року їх питома вага почала знижуватись і у 2023 році становила 15,3% (рис. 7).

Збільшення значення місцевих податків у доходах бюджетів територіальних громад значною мірою було спричинено залученням у структуру цих податків плати за землю та зростанням сплаченого єдиного податку, частка якого зросла з 4,8% у 2012 році до 12,25% у 2021 році. Однак в 2022 році внаслідок повномасштабної війни та впровадження тимчасових податкових пільг платникам, які перебувають на спрощеній системі оподаткування, надходження єдиного податку дещо знизились до 11,05% та 8,55% у 2023 році. Вказані вище тенденції спричинені війною в Україні, внаслідок якої бізнес територіальних громад зазнав непоправної шкоди, було знищено багато майна, втрачено виробничий потенціал, що змусило бізнес звузити обсяги ведення своєї діяльності.

Зважаючи на постійне зростання ролі місцевих податків у наповненні бюджетів територіальних громад, на місцях досі існує нестача власних фінансових ресурсів з метою забезпечення їхньої власної фінансової незалежності і стабільних темпів розвитку регіонів. Водночас непростим завданням для територіальних громад і надалі залишається самостійний пошук джерел інвестиційних ресурсів для оновлення та модернізації місцевої економічної інфраструктури й розвитку соціально-культурної сфери.

Загалом, беручи за основу умови розвитку фінансової ініціативи органів місцевого самоврядування, зважаючи на позитивну динаміку податкових надходжень до місцевих бюджетів впродовж 2012–2023 років, активну роботу над подальшим нарощенням їхнього потенціалу, а також враховуючи продемонстровані високі частки у структурі доходів місцевих бюджетів зокрема ПДФО та місцевих податків, пропонуємо прогностичні індикатори надходжень цих податкових платежів до місцевих бюджетів (рис. 8).

Проведення дослідження свідчить, що прогностичні показники обсягів надходжень ПДФО до місцевих бюджетів до 2026 року відповідно до базового та оптимістичного сценаріїв зростатимуть. Згідно базового сценарію очікується зростання в середньому на 6,87% за рік, а за оптимістичного сценарію — на 18,98% за рік. Згідно песимістичного сценарію очікується зниження надходжень ПДФО на 8,81% за рік.

Отже, з аналізу отриманих результатів на кінець 2026 року відповідно до базового сценарію обсяги надходжень ПДФО досягнуть рівня 353 млрд. грн, а до оптимістичного сценарію становитимуть понад 487 млрд. грн, тоді як за песимістичного — знизяться до 219 млрд. грн.

Сьогодні, зважаючи на досвід зарубіжних країн, де власні податкові надходження займають лівову частку у надходженнях місцевих бюджетів, в Україні також варто нарощувати потенціал до збільшення місцевих податків та зборів для забезпечення належного розвитку територіальних громад. На загал в Україні прогностичні показники надходжень місцевих податків і зборів за усіма сценаріями демонструють позитивну динаміку (Рис. 9). Щоправда, при збільшенні таких надходжень на 17,4 млрд. грн за три роки згідно з песимістичним сценарієм не покритуть навіть щорічних прогнозованих темпів інфляції.



Рис. 8. Прогноз надходжень ПДФО до місцевих бюджетів
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

Базовий та оптимістичний сценарії передбачають зростання цих податкових платежів до 2026 року на 30 та 43 млрд. грн, відповідно.

Розглядаючи зроблений прогноз зауважимо, що він є особливо значущим з тої точки зору, що враховує сучасні тенденції та низку актуальних викликів, які постали перед територіальними громадами у зв'язку з воєнним станом. Водночас, на наш погляд, для підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування необхідно

збільшувати питому вагу власних надходжень у загальному розмірі сформованих фінансових ресурсів, зменшуючи роль міжбюджетних трансфертів, що допоможе реалізувати ключові рекомендації Європейської Ради щодо вступу України в ЄС.

Сьогодні у більшості держав-учасниць ЄС місцеві територіальні громади мають право самостійного встановлення місцевих податків та визначення їхніх ключових характеристик. Це, передусім, дає змогу досягати високої ефективності від їх справляння



Рис. 9. Прогноз надходжень місцевих податків і зборів
Джерело: розраховано авторами на основі [18; 19; 20; 21]

через максимально можливе врахування особливостей ведення бізнесу різних сфер на території громади. Як відомо, головною причиною передання урядом держави значних повноважень органам місцевого самоврядування є те, що місцева влада краще розуміє ключові проблеми громади, які важливо вирішити першочергово. Більше того, саме місцева влада може ефективніше визначити ті чинники, які стимулюватимуть розвиток найперспективніших видів господарської діяльності на території конкретного регіону. У випадку необхідності мобілізації фінансових ресурсів на вирішення проблем громади за запитом населення місцеві органи влади також повинні мати достатньо повноважень для залучення фінансування через встановлення додаткових місцевих податків.

Сучасна економічна ситуація в Україні показує, що є низка аргументів на користь надання дозволу місцевій владі самостійно встановлювати податки на території своїх громад. Це нові можливості для зростання частки податкових надходжень від місцевих податків і зборів у структурі доходів місцевих бюджетів, що дасть змогу спрямувати більші обсяги фінансових ресурсів на визначені напрями соціально-економічного розвитку територіальної громади; механізм справляння таких місцевих податків виявиться більш результативним, оскільки буде заохочувати підприємства працювати у конкретному регіоні та не спонукатиме громадян до міграції до більш розвинених і багатших територій; параметри таких місцевих податків і зборів будуть більшою мірою відповідати особливостям ведення господарської діяльності на визначеній території (наприклад, щодо туристичного збору — він має вищу фіскальну ефективність у туристично привабливих територіальних громадах). Зазначимо також, що для більшої ефективності таким фіскальним змінам має передувати інформаційно-роз'яснювальна робота з населенням та підвищення його загальної податкової культури.

Висновки. Можемо констатувати, що в Україні на сьогодні в системі оподаткування недостатньо враховуються територіальні особливості та, відповідно, не використовується весь потенціал фіскальних можливостей місцевого оподаткування. Зауважимо, що у кожному регіоні є об'єкти оподаткування, які можуть бути додатково залучені для вирішення соціально-економічних проблем громад і територій та забезпечення сталого розвитку країни.

Водночас, зважаючи на значну бюджетоутворюючу роль податку з прибутку підприємств та податку з доходів фізичних осіб у місцевих бюджетах, місцеві органи влади мають працювати у напрямі покращення умов ділової активності на території громади

для нарощення доходів населення та збільшення прибутків підприємств як реального джерела фінансування місцевих бюджетів. Відповідно, місцева влада має проводити фінансову політику щодо створення нових суб'єктів підприємництва та активізації існуючого бізнесу, поліпшення інвестиційного клімату регіонів, формування позитивної репутації через прозорість діяльності для громадськості. На сьогодні значним поштовхом до підвищення темпів соціально-економічного розвитку територій та зростання ефективності формування бюджетів територіальних громад є завершення реформи децентралізації, яка, однак, пригальмована з об'єктивних причин повномасштабного вторгнення Росії.

З іншого боку, відповідно до досвіду європейських країн, уряду необхідно сформулювати високий рівень зацікавленості у органів місцевого самоврядування щодо нарощення податкового потенціалу громад, створення сприятливих умов для розвитку регіонального бізнесу та надати необхідні повноваження щодо вирішення актуальних проблем громади. Значна залежність органів місцевого самоврядування від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету не дає змоги суттєво впливати на соціально-економічний розвиток територій та стимулювати покращення інвестиційного клімату в регіоні.

За результатами прогнозування можемо стверджувати, що ПДФО відповідно до базового та оптимістичного сценаріїв зростатиме і залишиться важливим бюджетоутворюючим податком на місцевому рівні (зростання 6,87% та 18,98% щорічно до 2026 р. згідно базового та оптимістичного сценарію відповідно). Разом з тим, прогнозні показники зміни обсягу місцевих податків свідчать про те, що в найближчій перспективі до 2026 року вони не зможуть стати потужним джерелом фінансових ресурсів для розвитку ОТГ, оскільки навіть за оптимістичним сценарієм їхнє зростання не перевищить очікуваного рівня інфляції.

З метою посилення ролі місцевих бюджетів у соціально-економічному розвитку територій у післявоєнний період важливо забезпечити зростання їхньої самостійності шляхом закріплення додаткових джерел формування доходів та надання прав і повноважень для розширення бази оподаткування, створити сприятливі умови ділової активності на території кожного регіону, сформулювати стратегію середньострокового розвитку територіальних громад, оптимізувати розподіл повноважень між державною та місцевою владою з відповідним перерозподілом джерел формування доходів бюджетів усіх рівнів.

Література

1. Борошенко Т. М. Місцеві бюджети як основа фінансової бази органів місцевого самоврядування. *Grail of Science*. 2023. № 24. С. 72–79.
2. Буличев А. О., Буличева Н. А. Правовий аналіз формування податкових надходжень місцевих бюджетів: міжнародний досвід. *Наука та правоохорона*. 2021. № 3(53). С. 58–67.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Дата звернення: 21.10.2024).
4. Галамай Р. Я. Шляхи підвищення ефективності справляння податків до бюджетів територіальних громад на основі податкового менеджменту. *Регіональна економіка*. 2020. № 4(98). С. 86–92.
5. Губа М. І., Линецький М. В. Публічність і прозорість місцевого бюджету як інструмент антикорупційної політики на рівні місцевого самоврядування. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/996/995> (Дата звернення: 21.10.2024).
6. Дем'янчук О. І., Мельник Т. О. Зміни в оподаткуванні та введення податкових пільг в Україні в умовах військового стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 27(55). С. 59–66.
7. Демченко О. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-4> (Дата звернення: 15.10.2025).
8. Демченко О. Л. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/414/401/> (Дата звернення: 12.10.2024).
9. Демчишак Н. Б., Тихонька У. Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 52–57.
10. Десятнюк О., Ткачик Ф. Роль податкового потенціалу в розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 1. С. 77–88.
11. Західна О., Бундз Н. Аналіз дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2022. № 12(112). С. 84–91.
12. Клименко А. М. Роль податків у формуванні доходів місцевих територіальних громад та їх вплив на їх соціально-економічний розвиток. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 232–245.
13. Коломієць П. Податкові пільги як фактор загрози податковій безпеці України в контексті втрат дохідної частини місцевих бюджетів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 72, Т. 2. С. 65–70.
14. Кульчицький М. І. Оцінка ефективності управління коштами місцевих бюджетів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 132–137.
15. Любачева І. Ф. Місцеві податки і збори: їх роль у формуванні місцевих бюджетів. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 3(19)-4(20). С. 18–23.
16. Ломачинська І., Чуркіна І. Децентралізація місцевих бюджетів в Україні: виклики в період війни. *Grail of Science*. 2022. № 20. С. 29–31.
17. Мізіна І. В. Міжнародний досвід фінансової децентралізації: теоретико-правовий аспект. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. № 2. С. 45–50.
18. Державна казначейська служба України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (Дата звернення: 10.10.2024).
19. Держава податкова служба України: офіційний вебсайт. URL: <https://tax.gov.ua/> (Дата звернення: 10.10.2024).
20. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (Дата звернення: 10.10.2024).
21. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: www.mof.gov.ua/uk/ (Дата звернення: 10.10.2024).
22. Письменний В. В. Забезпечення самостійності місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 1 (76). С. 144–156.
23. Сень М., Замасло О. Податки як основа наповнення бюджетів територіальних громад та забезпечення їхньої фінансової децентралізації. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 44. С. 161–169.
24. Славкова А. А. Податкові надходження в доходах місцевих бюджетів України та їх фіскальний потенціал. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 210–220. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-210-220>
25. Шаповалов Є. О. Роль місцевих податків і зборів в умовах децентралізації. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 180–187.

References

1. Borodenko T. M. Mistsevi biudzhety yak osnova finansovoi bazy orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Grail of Science*. 2023. № 24. S. 72–79 [in Ukrainian].

2. Bulychev A. O., Bulycheva N. A. Pravovyi analiz formuvannia podatkovykh nadkhodzhen mistsevykh biudzhetyv: mizhnarodnyi dosvid. *Nauka ta pravookhorona*. 2021. № 3(53). S. 58–67 [in Ukrainian].
3. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 r. № 2456-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].
4. Halamai R. Ya. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti spravliannia podatkov do biudzhetyv terytorialnykh hromad na osnovi podatkovoho menedzhmentu. *Rehionalna ekonomika*. 2020. № 4(98). S. 86–92 [in Ukrainian].
5. Huba M. I., Lynetskyi M. V. Publichnist i prozorist mistsevoho biudzhetu yak instrument antykoruptsiinoi polityky na rivni mistsevoho samovriaduvannia. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 1(19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/996/995> [in Ukrainian].
6. Demianchuk O. I., Melnyk T. O. Zminy v opodatkuванні ta vvedennia podatkovykh pilh v Ukraini v umovakh viiskovoho stanu. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*. 2022. № 27(55). S. 59–66 [in Ukrainian].
7. Demchenko O. Instrumentarii finansovoi pidtrymky terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-4> [in Ukrainian].
8. Demchenko O. L. Finansovi instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/414/401/> [in Ukrainian].
9. Demchyshak N. B., Tykhonka U. T. Vplyv fiskalnoi detsentralizatsii na napovniuvannist mistsevykh biudzhetyv v Ukraini v umovakh rozvytku terytorialnykh hromad ta tsyfrovizatsii derzhavnykh posluh. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 6. S. 52–57 [in Ukrainian].
10. Desiatniuk O., Tkachyk F. Rol podatkovoho potentsialu v rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. *Svit finansiv*. 2021. Vyp. 1. S. 77–88 [in Ukrainian].
11. Zakhidna O., Bundz N. Analiz dokhidnoi chastyny mistsevykh biudzhetyv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Molodyi vchenyi*. 2022. № 12(112). S. 84–91 [in Ukrainian].
12. Klymenko A. M. Rol podatkov u formuvanni dokhodiv mistsevykh terytorialnykh hromad ta yikh vplyv na yikh sotsialno-ekonomichnyi rozvytok. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 9(27). S. 232–245 [in Ukrainian].
13. Kolomiets P. Podatkovi pilhy yak faktor zahrozy podatkovii bezpetsi Ukrainy v konteksti vtrat dokhidnoi chastyny mistsevykh biudzhetyv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo*. 2022. № 72, T. 2. S. 65–70 [in Ukrainian].
14. Kulchytskyi M. I. Otsinka efektyvnosti upravlinnia koshtamy mistsevykh biudzhetyv v Ukraini. *Biznes Inform* 2015. № 11. S. 132–137 [in Ukrainian].
15. Lobacheva I. F. Mistsevi podatky i zbory: yikh rol u formuvanni mistsevykh biudzhetyv. *Podilskyi naukovyi visnyk*. 2021. № 3(19)–4(20). S. 18–23 [in Ukrainian].
16. Lomachynska I., Churkina I. Detsentralizatsiia mistsevykh biudzhetyv v Ukraini: vyklyky v period viiny. *Grail of Science*. 2022. № 20. S. 29–31 [in Ukrainian].
17. Mizina I. V. Mizhnarodnyi dosvid finansovoi detsentralizatsii: teoretyko-pravovyi aspekt. *Aktualni problemy vitchyznanoi yurysprudentsii*. 2021. № 2. S. 45–50 [in Ukrainian].
18. *Ofitsiyni sait Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy*. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> [in Ukrainian].
19. *Ofitsiyni sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*. URL: <https://tax.gov.ua/> [in Ukrainian].
20. *Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. URL: www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].
21. *Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy*. URL: www.mof.gov.ua/uk/ [in Ukrainian].
22. Pysmennyi V. V. Zabezpechennia samostiinosti mistsevykh biudzhetyv v umovakh finansovoi detsentralizatsii. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2021. № 1 (76). S. 144–156 [in Ukrainian].
23. Seno M., Zamaslo O. Podatky yak osnova napovnennia biudzhetyv terytorialnykh hromad ta zabezpechennia yikhnoi finansovoi detsentralizatsii. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*. 2020. Vyp. 44. S. 161–169 [in Ukrainian].
24. Slavkova A. A. Podatkovi nadkhodzhenia v dokhodakh mistsevykh biudzhetyv Ukrainy ta yikh fiskalni potentsial. *Biznes Inform*. 2024. № 2. C. 210–220. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-210-220> [in Ukrainian].
25. Shapovalov Ye. O. Rol mistsevykh podatkov i zboriv v umovakh detsentralizatsii. *Innovatsiina ekonomika*. 2022. № 1. S. 180–187 [in Ukrainian].

Носенко Дмитро Вадимович

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

Nosenko Dmytro

*Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
V.N. Karazin Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0001-6524-782X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10368

ОЦІНКА ШКІДЛИВИХ ВПЛИВІВ BEPS ЩОДО ШТУЧНОГО УНИКНЕННЯ ВИЗНАННЯ СТАТУСУ ПОСТІЙНОГО ПРЕДСТАВНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОГО НЕЙТРАЛІТЕТУ

ASSESSMENT OF THE HARMFUL EFFECTS OF BEPS DUE TO THE ARTIFICIAL AVOIDANCE OF PERMANENT ESTABLISHMENT STATUS IN THE CONTEXT OF FISCAL NEUTRALITY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах євроінтеграції та гармонізації податкового законодавства, оцінка фіскальної нейтральності міжнародного виміру податкової системи України стає важливим предметом дослідження. Хоча питання фіскального нейтралітету в контексті міжнародного оподаткування активно досліджується на глобальному рівні, в національному контексті йому приділяється недостатньо уваги. Концепція фіскальної нейтральності, закладена ще у класичній економічній теорії Адама Сміта, продовжує бути основою для багатьох сучасних податкових моделей, спрямованих на мінімізацію впливу податкових стимулів на прийняття економічних рішень.

Головним викликом для сучасної податкової політики є досягнення балансу між стимулюванням економічної продуктивності та справедливим перерозподілом податкового навантаження між місцями створення вартості та її оподаткування. Історично це здійснювалося через розробку концепцій нейтральності, зокрема нейтральності імпорту й експорту капіталу, національної нейтральності, нейтралітету власності на капітал. Ці підходи спрямовані на усунення податкових викривлень, що виникають під впливом фіскальних стимулів, і на забезпечення рівних умов для економічних суб'єктів на міжнародному рівні.

Попри чисельні глобальні ініціативи щодо стандартизації та уніфікації міжнародних податкових правил у боротьбі з розмиванням податкової бази та виведенням прибутків з-під оподаткування, не менш важливим є впровадження тактичних заходів протидії цим негативним явищам. Зокрема, автором досліджено необхідність розробки системи індикаторів для виявлення штучних схем уникнення статусу постійного представництва нерезидентів в Україні, що є одним із ключових елементів у забезпеченні суверенітету національних податкових надходжень. Це підкреслює необхідність поглибленого дослідження та вдосконалення податкової системи України з метою переходу від декларативної нейтральності до мінімізації ефектів податково вмотивованих рішень суб'єктів господарювання.

Мета. Метою даного дослідження є всебічна оцінка шкідливих впливів BEPS (Base Erosion and Profit Shifting, розмивання бази оподаткування й виведення прибутку з-під оподаткування) на прикладі штучного уникнення визнання статусу постійного представництва нерезидентів в Україні. Це дослідження спрямоване на виявлення можливих податкових зловживань, пов'язаних із ухиленням від реєстрації постійного представництва, що дозволяє іноземним компаніям мінімізувати свої податкові зобов'язання в країні. Не зважаючи на декларативну складову фіскального нейтралітету податкової системи України, дослідження спрямоване на виявлення проявів податково вмотивованих рішень суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є 1) спеціалізована комерційна база даних Ruslana BvD; 2) відкриті джерела інформації, що можуть свідчити про наявність незареєстрованих постійних представництв нерезидентів в Україні; 3) праці визначених вчених-економістів, науково-практичні дослідження яких полягають у сфері уникнення від оподаткування та впливу нейтральностей на прийняття економічних рішень суб'єктами господарювання.

В процесі проведення дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціалізованих методів. За допомогою методів аналізу, синтезу, індукції, дедукції, системного підходу, структурування – було здійснено аналіз наукової літератури. Також застосовано метод дедуктивного пошуку (для пошуку офіційно зареєстрованих та діючих ІТ-компаній в Україні), метод програмного аналізу даних (з метою автоматизації збору та обробки великих обсягів даних з відкритих джерел), метод логічного припущення (для дослідження гіпотези про відсутність фіскальної мотивації у суб'єктів господарювання в умовах нейтральності міжнародного виміру податкової системи), метод статистичного аналізу та порівняння (для виявлення розбіжностей між кількістю зареєстрованих ІТ-компаній в Україні та кількістю фактично присутніх на ринку України).

Результати. У науковій статті розглянуто ІТ-індустрію як ризикову галузь господарювання, якій притаманні утворення незареєстрованих постійних представництв нерезидентів на території України. Автором розроблено стратегію пошуку офіційно зареєстрованих компаній за допомогою спеціалізованої комерційної бази даних Ruslana BvD та проведено порівняльний аналіз результатів пошуку з даними відкритих джерел інформації. Результати дослідження свідчать про те, що фіскальна нейтральність податкової системи України не забезпечує повного усунення податково-вмотивованих рішень суб'єктів господарювання, зокрема щодо уникнення визнання статусу постійного представництва нерезидентів. Аналіз даних показав значну розбіжність між кількістю офіційно зареєстрованих ІТ-компаній з доступною фінансовою звітністю та кількістю ІТ-компаній, що декларують присутність на ринку України у відкритих джерелах, що свідчить про значну кількість незареєстрованих постійних представництв нерезидентів в Україні.

В процесі дослідження спростована гіпотеза, що декларативний фіскальний нейтралітет є достатнім для запобігання економічним викривленням і забезпечення суверенітету національних податкових надходжень. Це зумовлено тим, що глобалізація та вільний рух факторів виробництва сприяють міжнародній податковій конкуренції, що не враховується повною мірою концепцією фіскальної нейтральності.

Таким чином, дослідження підтверджує необхідність розробки системи індикаторів для виявлення незареєстрованих постійних представництв нерезидентів. Це є критично важливим у контексті реалізації Дії 7 Плану протидії BEPS і сприятиме зміцненню суверенітету національних податкових надходжень.

Перспективи. Отримані результати стануть основою для подальших досліджень та практичних заходів у напрямку підвищення ефективності податкової системи України в умовах євроінтеграції та глобальних економічних викликів. Дослідження закладає основу для розробки системи індикаторів, які дають змогу ідентифікувати незареєстровані постійні представництва нерезидентів. Це дозволить не лише зміцнити податковий суверенітет держави, а й забезпечити стабільність національних податкових надходжень, підвищивши прозорість та контроль за діяльністю іноземних компаній на ринку України.

Ключові слова: BEPS, постійне представництво, фіскальний нейтралітет, уникнення від оподаткування.

Summary. Introduction. In the context of European integration and the harmonization of tax legislation, the assessment of the fiscal neutrality of the international dimension of Ukraine's tax system has become an important research subject. Although the issue of fiscal neutrality in the context of international taxation is actively studied globally, it receives insufficient attention in the national context. The concept of fiscal neutrality, rooted in Adam Smith's classical economic theory, continues to serve as the basis for many modern tax models aimed at minimizing the influence of tax incentives on economic decision-making.

The main challenge for modern tax policy is to strike a balance between stimulating economic productivity and fairly redistributing the tax burden between the locations where value is created and where it is taxed. Historically, this has been achieved through the development of neutrality concepts, including capital import and export neutrality, national neutrality, and capital ownership neutrality. These approaches aim to eliminate tax distortions caused by fiscal incentives and ensure equal conditions for economic actors at the international level.

Despite numerous global initiatives aimed at standardizing and unifying international tax rules to combat base erosion and profit shifting (BEPS), implementing tactical measures to counteract these negative phenomena is equally important. In particular, the author has explored the need to develop a system of indicators to detect artificial schemes to avoid the status of permanent establishment of non-residents in Ukraine, which is one of the key elements in ensuring the sovereignty of national tax revenues. This highlights the need for further research and improvement of Ukraine's tax system to shift from declarative neutrality to minimizing the effects of tax-motivated decisions by economic actors.

Purpose. The purpose of the study is to comprehensively assess the harmful impacts of BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) through the example of artificial avoidance of the recognition of permanent establishment status by non-residents in Ukraine. This research aims to identify potential tax abuses related to the avoidance of registering permanent establishments, allowing foreign companies to minimize their tax obligations in the country. Despite the declarative component of fiscal neutrality in Ukraine's tax system, the study seeks to identify manifestations of tax-motivated decisions by economic entities.

Materials and methods. The materials for this research include 1) the specialized commercial database Ruslana BvD; 2) open sources of information that may indicate the presence of unregistered permanent establishments of non-residents in Ukraine; 3) works by prominent economists whose research focuses on tax avoidance and the impact of neutrality on economic decision-making by business entities.

The research employed a range of general scientific and specialized methods. Using methods of analysis, synthesis, induction, deduction, a systems approach, and structuring, a review of scientific literature was conducted. Deductive search methods

were also applied (to find officially registered and operating IT companies in Ukraine), as well as data analysis methods (to automate the collection and processing of large volumes of data from open sources), logical assumption methods (to investigate the hypothesis of the absence of fiscal motivation among business entities under the neutrality of the international tax dimension), and methods of statistical analysis and comparison (to identify discrepancies between the number of registered IT companies in Ukraine and the number of those actually present in the Ukrainian market).

Results. The article identifies the IT industry as a high-risk sector where the formation of unregistered permanent establishments of non-residents in Ukraine is prevalent. The author developed a strategy to search for officially registered companies using the specialized commercial database Ruslana BvD and conducted a comparative analysis of the search results with data from open sources. The study's findings indicate that the fiscal neutrality of Ukraine's tax system does not fully eliminate tax-motivated decisions by business entities, particularly concerning the avoidance of recognition of non-residents' permanent establishment status. Data analysis revealed a significant discrepancy between the number of officially registered IT companies with available financial statements and the number of IT companies declaring their presence in Ukraine in open sources, indicating a substantial number of unregistered permanent establishments of non-residents in Ukraine.

The study disproved the hypothesis that declarative fiscal neutrality is sufficient to prevent economic distortions and ensure the sovereignty of national tax revenues. This is due to globalization and the free movement of production factors, which foster international tax competition, a factor not fully accounted for by the concept of fiscal neutrality.

Thus, the study confirms the need to develop a system of indicators to identify unregistered permanent establishments of non-residents. This is critically important in the context of implementing Action 7 of the BEPS Action Plan and will contribute to strengthening the sovereignty of national tax revenues.

Discussion. The results obtained will serve as the basis for further research and practical measures to enhance the efficiency of Ukraine's tax system in the context of European integration and global economic challenges. The research lays the groundwork for developing a system of indicators that will enable the identification of unregistered permanent establishments of non-residents. This will not only strengthen the state's tax sovereignty but also ensure the stability of national tax revenues by improving transparency and control over the activities of foreign companies in Ukraine's market.

Key words: BEPS, permanent establishment, fiscal neutrality, tax avoidance.

Постановка проблеми. Нейтральність податкової системи України в контексті євроінтеграції, гармонізації та уніфікації податкового законодавства є важливою складовою сучасного дискурсу щодо міжнародного виміру податкової системи. Водночас, на національному рівні цей напрям досліджується недостатньо. Концепція фіскальної нейтральності, яка ґрунтується на класичній економічній теорії Адама Сміта, залишається базою для багатьох податкових моделей, зосереджуючись на мінімізації впливу податкових заходів на прийняття економічних рішень. З плином часу ця ідея суттєво розвивалася завдяки внескам таких економістів, як Джон Стюарт Мілль, Артур Пігу, Річард та Пеггі Масгрейв, а також Джеймс Міррліс.

Головним завданням сучасної податкової політики є підтримка рівноваги між економічною продуктивністю та перерозподілом об'єктів оподаткування між центрами створення вартості та її оподаткування. Історично, це досягалось крізь призму розробки концепцій нейтральності, а саме: нейтральності імпорту й експорту капіталу, національної нейтральності, нейтралітету власності на капітал. Усі ці підходи спрямовані на усунення податкових викривлень, які виникають через вплив фіскальних стимулів, і на створення рівних умов для економічних учасників на міжнародному рівні.

Незважаючи на поточну спрямованість глобальних ініціатив до стандартизації та уніфікації міжнародних правил оподаткування в контексті протидії шкідливим наслідкам розмивання бази оподаткування й виведення прибутку з-під оподаткування

(далі — «BEPS»), на наш погляд, не менша увага має приділятися тактичним заходам протидії таким негативним впливам. Зокрема, розробка системи індикаторів визначення штучних шляхів уникнення статусу постійного представництва нерезидентів в Україні є одним з елементів забезпечення суверенітету національних податкових надходжень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив фіскального нейтралітету на прийняття рішень в міжнародному вимірі податкової системи та ухилення від оподаткування в контексті BEPS є суттєвою частиною міжнародного наукового дискурсу. В свою чергу, розробка даного питання на вітчизняному рівні носить обмежений характер.

Фундаментальний вклад в розвиток ідей усунення подвійного оподаткування здійснили професори Брюїнс, Ейнауді, Селігман і сер Джосая Стемп [1]. Ці чотири видатні вчені відіграли ключову роль у підготовці визначного звіту 1923 року для Фінансового комітету Ліги Націй. Їхня робота заклала основоположні принципи міжнародного оподаткування, запровадивши ключові поняття, такі як «джерело доходу», «податкове резидентство» та «постійне представництво».

Також, необхідно зазначити добуток Девіда Р. Девіса — британського експерта з оподаткування, чий роботи на початку XX сторіччя внесли значний вклад у розвиток ідей усунення подвійного оподаткування [2].

Під час проведення дослідження значну увагу було приділено роботам Томаса Ріксена, стосовно

переходу від боротьби з подвійним оподаткуванням до податкової конкуренції [3].

Особливу увагу було приділено дослідженням Рейвен С. Аві-Йона щодо вирішення шкідливої податкової конкуренції від податкової конкуренції, що відображає рівень попиту громадян на доступ до публічних благ [4; 5].

Окрім іншого, було досліджено аналітичні звіти ОЕСР щодо шкідливої податкової конкуренції та Плану протидії BEPS [6; 7].

Про значний рівень розробки теми іноземними дослідниками свідчить розгляд проблематики ухилення від оподаткування як проблеми сталого розвитку. Згідно дослідження Р. Берда і К. Девіса-Ноземака, розгляд явища ухилення від сплати податків як проблеми сталого розвитку допомагає більш широко та цілісно зрозуміти суспільних наслідки такого ухилення. У дослідженні робиться висновок, що поєднання принципів сталого розвитку з корпоративною соціальною відповідальністю може сприяти досягненню цілей зменшення випадків ухилення від оподаткування [8].

К. А. Клаузінг зазначає, що проблема BEPS здебільшого притаманна країнам з високими ставками корпоративного податку [9]. Цілком очікуваною є інтенція платників податків до переміщення бази оподаткування від країн з високою або прогресивною ставкою корпоративного податку до країн з відносно низькими ставками. Вартим уваги в даному випадку є те, що ставка корпоративного податку в Україні є порівняно низькою. Згідно з результатами дослідження *Corporate Tax Rates around the World*, середня світова ставка податку на прибуток підприємств, відповідно до аналізу ставок податку в 180 юрисдикціях, становить 23,37% [10]. В свою чергу, ставка податку на прибуток підприємств в Україні складає 18%. При цьому, явища BEPS все ще є притаманними для України, що викликає відповідну реакцію контролюючих органів до впровадження механізмів боротьби з ними.

Одним із найвагоміших внесків у теорію оптимального оподаткування та фіскальної нейтральності зробив Джеймс Александр Міррліс, лауреат Нобелівської премії з економіки. Його дослідження фіскального нейтралітету тісно пов'язані з більш широкими дослідженнями у сфері оподаткування та економічної ефективності. У своїх дослідженнях Джеймс Александр Міррліс наголошував, що податки неминуче викликають певні викривлення в економічній поведінці, зокрема призводять до зниження стимулів до праці, заощаджень або інвестицій. Однак ключовою частиною його роботи була концепція стимулюючої сумісності, яка полягала в тому, щоб поведінка людей відповідала загальним економічним цілям. Іншими словами, податкова політика має уникати надмірного покарання за продуктивну діяльність, зберігаючи економічні стимули [11].

Фундаментальні дослідження фіскального нейтралітету в міжнародному вимірі податкової системи

належать Пеггі Річман Масгрейв, яка відзначала, що для розуміння міжнародного аспекту фіскальної нейтральності ключову роль відіграють концепції нейтральності імпорту та експорту капіталу [12].

Розвитком ідей фіскального нейтралітету у міжнародному вимірі стала концепція національної нейтральності М. Фельдштейн та Д. Хартман [13].

В свою чергу, новий погляд на фіскальну нейтральність запропонували Десаї М. А. та Хайнс Дж. в межах концепції нейтралітету власності на капітал, яка передбачає, що податкові системи повинні бути розроблені таким чином, щоб структура власності на капітал не змінювалася через податковомотивовані рішення [14; 15].

При цьому, дослідження фіскального нейтралітету міжнародного виміру податкових систем в контексті BEPS носять обмежений характер як серед вітчизняних так і міжнародних дослідників.

Метою статті є оцінка наявності фіскальної мотивації у суб'єктів господарювання щодо штучного уникнення визнання статусу постійного представництва нерезидентів в контексті декларованого фіскального нейтралітету міжнародного виміру податкової системи України, а також виявлення доцільності розробки системи індикаторів щодо виявлення незадекларованих постійних представництв нерезидентів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є 1) спеціалізована комерційна база даних Ruslana BvD; 2) відкриті джерела інформації, що можуть свідчити про наявність незареєстрованих постійних представництв нерезидентів в Україні; 3) праці визначених вчених-економістів, науково-практичні дослідження яких полягають у сфері уникнення від оподаткування та впливу нейтральностей на прийняття економічних рішень суб'єктами господарювання.

В процесі проведення дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціалізованих методів. За допомогою методів аналізу, синтезу, індукції, дедукції, системного підходу, структурування — було здійснено аналіз наукової літератури. Також застосовано метод дедуктивного пошуку (для пошуку офіційно зареєстрованих та діючих ІТ-компаній в Україні), метод програмного аналізу даних (з метою автоматизації збору та обробки великих обсягів даних з відкритих джерел), метод логічного припущення (для дослідження гіпотези про відсутність фіскальної мотивації у суб'єктів господарювання в умовах нейтральності міжнародного виміру податкової системи), метод статистичного аналізу та порівняння (для виявлення розбіжностей між кількістю зареєстрованих ІТ-компаній в Україні та кількістю фактично присутніх на ринку України).

Виклад основного матеріалу. Фіскальний нейтралітет є важливою ідеєю в державних фінансах, яка протидіє негативним аспектам податкової конкуренції. Ця концепція передбачає, що втручання держави через податкову політику не повинно впли-

вати на природні економічні вибори компаній та громадян. Основна мета фіскального нейтралітету полягає в тому, щоб податкова система не змінювала економічну поведінку суб'єктів господарювання, дозволяючи їм приймати рішення на основі своїх реальних конкурентних переваг.

Фіскальний нейтралітет спирається на те, що найвища ефективність у господарській діяльності досягається, коли суб'єкти ринку орієнтуються на об'єктивні економічні показники, як-от продуктивність чи інновації, замість податкових стимулів. Це означає, що економічні рішення повинні прийматися на основі довгострокових вигід, а не через тимчасові податкові пільги чи преференції.

Дотримання принципів фіскального нейтралітету сприяє створенню рівних умов для всіх учасників економіки, обмежуючи можливості для ухилення від сплати податків і підтримуючи здорову конкуренцію. Це сприяє більш справедливому та стійкому розвитку, де успіх залежить від ефективності управління та раціонального використання ресурсів, а не від маніпулювання податковими перевагами.

Враховуючи декларативну складову фіскального нейтралітету податкової системи України ми маємо виходити з гіпотези, що податкова мотивація не чинить впливу на економічні рішення суб'єктів господарювання в Україні, в тому числі щодо утворення незареєстрованих постійних представництв нерезидентів на території України.

В межах даного дослідження оцінка шкідливих впливів BEPS щодо штучного уникнення визнання статусу постійного представництва була проведена на прикладі ІТ-індустрії України. Вибір саме цієї індустрії ґрунтується на тому, що питання оподаткування в межах цифрової трансформації економіки були визначені як одна з пріоритетних цілей ініціативи OECD та G20 щодо BEPS [16].

Таблиця 1

**Інформація про версію оновлення
бази даних Ruslana BvD***

| Індикатор | Показник |
|-----------------|---------------------|
| Номер оновлення | 216 |
| Дата оновлення | 27.05.2024 (n° 504) |

Джерело: узагальнено автором на основі [17]

З цієї метою нами була побудована стратегія пошуку в спеціалізованій комерційній базі даних Ruslana. Зазначена комерційна база даних, розроблена компанією «Bureau Van Dijk Electronic Publishing» та містить інформацію про фінансову звітність, коди галузевої належності, інформацію про чисельність співробітників, керівництво, аудиторів та кредиторів, організаційно-правову форму, структуру акціонерного капіталу та іншу інформацію щодо компанії України.

Дані про версію бази даних Ruslana, що було використано під час побудови стратегії пошуку, наведено в таблиці нижче.

Метою пошуку було визначення кількості офіційно зареєстрованих в Україні активних ІТ-компаній з основним кодом КВЕД, що відноситься до групи 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» та мають доступну фінансову звітність принаймні в одному з трьох років: 2021–2023 рр. Стратегія будувалась за методом дедуктивного пошуку. Мета дедуктивного пошуку полягає в зменшенні вибірки до найбільш репрезентативної кількості використовуючи відповідні критерії. Такий пошук дозволяє отримати найоптимальнішу вибірку за заданими параметрами (пошук від більшого до меншого).

Таким чином, станом на момент проведення цього дослідження в Україні було зареєстровано 6534 активні ІТ-компанії з основним кодом КВЕД, що відноситься до групи 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» та мають доступну фінансову звітність принаймні в одному з трьох років: 2021–2023 рр.

У подальшому було здійснено пошук кількості ІТ-компаній на веб-сайті Dou.ua — найбільшій ІТ-спільноті в Україні.

Для оцінки кількості ІТ-компаній, представлених на веб-сайті Dou.ua був застосований наступний алгоритм:

Веб-сторінка з переліком представлених на веб-сайті компаній була збережена як HTML-файл за допомогою функції «Зберегти як» у контекстному меню браузера;

Для форматування даних з HTML-коду у таблицю, було розроблено скрипт мовою програмування Python, який отримував назву та локацію компаній;

Таблиця 2

Дедуктивна стратегія пошуку

| Індикатор | Показник | Кількість компаній |
|--|---|--------------------|
| Статус | Діюча компанія | 10 609 643 |
| Регіон | Україна | 3 226 450 |
| КВЕД 2010 (тільки основні коди) | 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» | 47 394 |
| Роки з наявною фінансовою звітністю, 2021–2023 рр. | Принаймні один рік з трьох | 6 354 |

Джерело: узагальнено автором на основі [17]


```
from bs4 import BeautifulSoup
import pandas as pd

# Зчитування даних зі збереженого HTML-файлу
with open(r"C:\User\Desktop\dou_data.html", 'r', encoding='utf-8') as file:
    html_content = file.read()

# Конвертування даних в форматі HTML за допомогою бібліотеки BeautifulSoup
soup = BeautifulSoup(html_content, 'html.parser')
results = soup.find(id="companiesListId")
company_elements = results.find_all("div", class_="company")
company_data = []
for company_element in company_elements:
    title_element = company_element.find("a", class_="cn-a")
    location_element = company_element.find("span", class_="city bi bi-geo-alt-fill")
    company = {"Company Name": title_element.text if title_element is not None else None,
               "Location": location_element.text if location_element is not None else None}
    company_data.append(company)

# Збереження отриманих даних у вигляді таблиці до файлу у форматі xlsx
df_dicts = pd.DataFrame(company_data)
df_dicts.to_excel(r"C:\User\Desktop\company_data.xlsx", index=True)
```

Рис. 1. Скрипт мовою програмування Python за для обробки даних з вебсайту Dou.ua

Джерело: розроблено автором

Отримані дані були збережені у вигляді електронної таблиці формату.xlsx для подальшого аналізу та обробки.

В результаті обробки отриманих даних було встановлено, що веб-сайт Dou.ua містить інформацію щонайменше про 9980 ІТ-компаній, що перевищує показники спеціалізованої комерційної бази даних Ruslana як мінімум на 3626 компаній. Отримані результати не можуть бути свідченням наявності, як мінімум, 3626 незареєстрованих постійних представництв лише в межах ІТ-індустрії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, гіпотеза про можливість усунення податково-вмотивованих рішень та забезпечення суверенітету національних податкових надходжень виключно через дотримання фіскальної нейтральності в межах концепції нейтральності експорту капіталу в умовах BEPS є хибною. Фіскальна нейтральність, хоч і є важливим елементом податкової політики, не може бути самодостатнім інструментом для подолання викликів, які виникають у зв'язку з міжнародною податковою конкуренцією та глобалізацією економічних процесів. Особливо це стосується податкових стратегій нерезидентів, які прагнуть уникнути визнання постійних представ-

ництв на території України для мінімізації своїх податкових зобов'язань.

Розробка системи індикаторів для виявлення незареєстрованих постійних представництв є нагальною потребою в контексті реалізації Дії 7 Плану протидії BEPS. Впровадження таких індикаторів дозволить ефективніше виявляти та контролювати схеми ухилення від оподаткування, сприяючи зміцненню суверенітету національних податкових надходжень та забезпеченню рівних умов для всіх учасників ринку.

Ключовим висновком дослідження є те, що сучасні економічні процеси, зокрема глобалізація та вільний рух факторів виробництва, значно ускладнюють досягнення фіскальної нейтральності. Фіскальний нейтралітет у межах концепції нейтральності експорту капіталу не вирішує виклики, пов'язані з Діями 3, 4, 7–10 Плану протидії BEPS, які мають суттєвий вплив на податкову систему України. Відтак, необхідним є розширення інструментарію для боротьби з проявами BEPS, включаючи підвищення прозорості операцій нерезидентів та впровадження додаткових механізмів контролю.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методик оцінки та виявлення

незареєстрованих постійних представництв. Важливим напрямком досліджень є вивчення взаємодії фіскальної нейтральності та податкової конкурентоспроможності у глобальному контексті, а також аналіз впливу цифрової економіки на появу нових ризиків у сфері BEPS.

З огляду на складність податкових викликів, пов'язаних з глобалізацією та ухиленням від оподаткування, подальші дослідження мають бути сконцен-

тровані на оцінці реалістичності досягнення фіскального нейтралітету в міжнародному вимірі податкової системи. У контексті євроінтеграції та гармонізації законодавства, варто оцінити, чи доцільно Україні прагнути до фіскальної нейтральності в міжнародному вимірі, або ж необхідно розробляти більш гнучкі механізми інструменти контролю, які дозволять зберегти конкурентоспроможність національної податкової системи, водночас мінімізуючи ризики BEPS.

Література

1. Coates, W.H. (1924). League of nations report on double taxation submitted to the financial committee by professors Bruins, Einaudi, Seligman, and sir Josiah Stamp. *Journal of the Royal Statistical Society*, 87(1), 99. <https://doi.org/10.2307/2341293>.
2. Davies, D.R. (1985). Principles of international double taxation relief. Sweet & Maxwell.
3. Rixen, T. (2011). From double tax avoidance to tax competition: Explaining the institutional trajectory of international tax governance. *Review of International Political Economy*, 18(2), 197–227. <https://doi.org/10.1080/09692290.2010.481921>.
4. Avi-Yonah, R.S. (2000). Globalization, tax competition and the fiscal crisis of the welfare state. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.208748>.
5. Avi-Yonah, R.S., & Lahav, Y. (2011). The effective tax rate of the largest US and EU multinationals. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1949226>.
6. Draft double taxation convention on income and capital. (1963). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264073241-en>.
7. Harmful tax competition. (1998). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264162945-en>.
8. Bird, R., Davis-Nozemack, K. (2016). Tax Avoidance as a Sustainability Problem. *Journal of Business Ethics*, 151 (4), 1009–1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3162-2>.
9. Clausing, K.A. (2016). The Effect of Profit Shifting on the Corporate Tax Base in the United States and Beyond. *National Tax Journal*, 69 (4), 905–934. <https://doi.org/10.17310/ntj.2016.4.09>.
10. Corporate Tax Rates around the World. 2022 p. URL: <https://taxfoundation.org/publications/corporate-tax-rates-around-the-world/> (дата звернення: 13.10.2024).
11. Mirrlees, J., Adam, S., Besley, T., Blundell, R., Bond, S., Chote, R., Gammie, M., Johnson, P., Myles, G., & Poterba, J. (2011). The Mirrlees Review: Conclusions and Recommendations for Reform*. *Fiscal Studies*, 32(3), 331–359. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2011.00140.x>.
12. Richman (Musgrave), P.B. (1963). Taxation of foreign investment income: An economic analysis. Johns Hopkins Press.
13. Feldstein, M., & Hartman, D. (1979). The Optimal Taxation of Foreign Source Investment Income. *The Quarterly Journal of Economics*, 93(4), 613. <https://doi.org/10.2307/1884472>.
14. Desai, M.A., & Hines, J. R. (2003). Evaluating International Tax Reform. *National Tax Journal*, 56(3), 463–485. <https://doi.org/10.17310/ntj.2003.3.03>.
15. Desai, M.A., & Hines, J. R. (2004). Old Rules and New Realities: Corporate Tax Policy in a Global Setting. *National Tax Journal*, 57(4), 937–960. <https://doi.org/10.17310/ntj.2004.4.09>.
16. Base erosion and profit shifting (BEPS). *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps> (дата звернення: 13.10.2024).
17. Bureau van Dijk. (б. д.). Ruslana (Версія 216 від 27.05.2024) [Комп'ютерне програмне забезпечення]. URL: <https://login.bvdinfo.com/R0/Ruslana> (дата звернення: 13.10.2024).

References

1. Coates, W.H. (1924). League of nations report on double taxation submitted to the financial committee by professors Bruins, Einaudi, Seligman, and sir Josiah Stamp. *Journal of the Royal Statistical Society*, 87(1), 99. <https://doi.org/10.2307/2341293>.
2. Davies, D.R. (1985). Principles of international double taxation relief. Sweet & Maxwell.
3. Rixen, T. (2011). From double tax avoidance to tax competition: Explaining the institutional trajectory of international tax governance. *Review of International Political Economy*, 18(2), 197–227. <https://doi.org/10.1080/09692290.2010.481921>.
4. Avi-Yonah, R. S. (2000). Globalization, tax competition and the fiscal crisis of the welfare state. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.208748>.
5. Avi-Yonah, R.S., & Lahav, Y. (2011). The effective tax rate of the largest US and EU multinationals. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1949226>.

6. Draft double taxation convention on income and capital. (1963). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264073241-en>.
7. Harmful tax competition. (1998). *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264162945-en>.
8. Bird, R., & Davis-Nozemack, K. (2016). Tax Avoidance as a Sustainability Problem. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1009–1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3162-2>.
9. Clausing, K. A. (2016). The Effect of Profit Shifting on the Corporate Tax Base in the United States and Beyond. *National Tax Journal*, 69(4), 905–934. <https://doi.org/10.17310/ntj.2016.4.09>.
10. Corporate Tax Rates Around the World, 2022. *Tax Foundation*. URL: <https://taxfoundation.org/publications/corporate-tax-rates-around-the-world/>.
11. Mirrlees, J., Adam, S., Besley, T., Blundell, R., Bond, S., Chote, R., Gammie, M., Johnson, P., Myles, G., & Poterba, J. (2011). The Mirrlees Review: Conclusions and Recommendations for Reform*. *Fiscal Studies*, 32(3), 331–359. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2011.00140.x>.
12. Richman (Musgrave), P. B. (1963). *Taxation of foreign investment income: An economic analysis*. Johns Hopkins Press.
13. Feldstein, M., & Hartman, D. (1979). The Optimal Taxation of Foreign Source Investment Income. *The Quarterly Journal of Economics*, 93(4), 613. <https://doi.org/10.2307/1884472>.
14. Desai, M. A., & Hines, J. R. (2003). Evaluating International Tax Reform. *National Tax Journal*, 56(3), 463–485. <https://doi.org/10.17310/ntj.2003.3.03>.
15. Desai, M. A., & Hines, J. R. (2004). Old Rules and New Realities: Corporate Tax Policy in a Global Setting. *National Tax Journal*, 57(4), 937–960. <https://doi.org/10.17310/ntj.2004.4.09>.
16. Base erosion and profit shifting (BEPS). *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps>.
17. Ruslana. Bureau van Dijk. Version 216 dated 27.05.2024. URL: <https://login.bvdinfo.com/R0/Ruslana>.

УДК 336.273

Плешакова Наталія Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Plieshakova Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-0381-067X*

Середа Валентина Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Sereda Valentyna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-7697-4704*

Плешакова Олена Анатоліївна

*кандидат економічних наук, консультант
Комітету Верховної Ради України з питань
соціальної політики та захисту прав ветеранів*

Plieshakova Olena

*PhD in Economics, Consultant of the
Committee on Social Policy and Protection of Veterans' Rights
ORCID: 0000-0001-5143-9564*

Яфінович Олена Богданівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Yafinovich Olena

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-6804-0848*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10450

**ОЦІНКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО
БОРГУ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ
ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ**

**ASSESSMENT OF THE STATE OF UKRAINE'S
NATIONAL DEBT AND DIRECTIONS
OF ITS OPTIMIZATION**

Анотація. Вступ. Повномасштабна агресія Росії проти України змусила українців пристосуватися до нових умов у всіх аспектах життя, включаючи фінансову сферу. Протягом останніх майже трьох років Україна перебуває в стані повномасштабної війни, доходи державного бюджету значно знизились, в той час як витрати зросли вдвічі. В країні сформовано нову систему пріоритетів у важливих фінансових питаннях. Зокрема, перше місце займають витрати на національну безпеку та оборону, реалізацію заходів воєнного стану, тоді як витрати другого пріоритету охоплюють соціальні витрати та обслуговування державного боргу. Через цей дисбаланс дефіцит бюджету значно зріс, і для його покриття уряд змушений залучати додаткові фінансові ресурси.

Мета. Метою статті є дослідження сучасного стану державного боргу України та визначенні напрямів його оптимізації в умовах нових загроз – широкомасштабної війни.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на положеннях сучасної фінансової науки з проблематики формування державного боргу та забезпечення боргової політики. Джерельною базою проведеного дослідження є законодавчі акти з питань державного боргу, статистичні та аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Результати. У сучасних умовах, боргові запозичення держави вважаються важливим джерелом для покриття бюджетного дефіциту. Державні позики відіграють важливу роль у стимулюванні економічного розвитку, слугують джерелом фінансування інвестицій та допомагають зменшити негативний вплив зовнішніх чинників. Однак надмірне збільшення державного боргу може поставити під загрозу платоспроможність країни і зрештою призвести до виникнення боргової кризи.

Аналіз стану державного боргу України свідчить, що повномасштабне вторгнення на території України суттєво вплинули на стан і динаміку державного та гарантованого державою боргу, який з 2014 по 2024 рік збільшився в 3,5 раза в доларовому еквіваленті та у шість разів у гривневому еквіваленті. За цей же період частка гарантованого боргу скоротилася вдвічі, тоді як частка прямого державного боргу суттєво зросла.

Для фінансування значного дефіциту бюджету та відновлення економіки, яка щодня страждає від агресії Росії, Україна змушена продовжувати залучати позики. В таких умовах політика управління державним боргом повинна бути орієнтована на мінімізацію негативного впливу структурних потрясінь на фінансову стабільність країни. Основними інструментами можуть стати політична підтримка з боку міжнародних партнерів для залучення безповоротної фінансової допомоги, розробка нової стратегії управління державним боргом, реструктуризація боргових зобов'язань за погодженням з кредиторами, а також підвищення інвестиційної привабливості державних облігацій, які відіграють важливу роль у фінансуванні пріоритетних військових видатків України та конфіскація активів Росії та її громадян як в Україні, так і за кордоном, для покриття фінансових втрат.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити більше уваги на дослідженні зарубіжного досвіду управління державним боргом, зокрема у період структурних потрясінь – криз, війни, політичної нестабільності та інших факторів.

Ключові слова: державний борг, боргова політика, зовнішній борг, внутрішній борг, повномасштабна війна, управління державним боргом.

Summary. Introduction. Russia's full-scale aggression against Ukraine has forced Ukrainians to adapt to new realities in all aspects of life, including the financial sector. For almost three years, Ukraine has been in a state of full-scale war, with government revenues significantly decreasing while expenditures have doubled. The country has developed a new system of priorities in key fiscal matters. Specifically, the top priority is spending on national security and defense, as well as the implementation of martial law measures, while the second priority includes social expenditures and servicing the national debt. As a result of this imbalance, the budget deficit has significantly increased, and to cover it, the government is compelled to attract additional financial resources.

Purpose. The aim of the article is to examine the current state of Ukraine's national debt and identify ways to optimize it in the context of new threats – the full-scale war.

Materials and methods. The research is based on the principles of modern financial science regarding the formation of national debt and the implementation of debt policy. The source base for the study includes legislative acts on national debt, statistical and analytical materials from the Ministry of Finance of Ukraine, as well as scientific works by both domestic and foreign scholars.

Results. In the current context, government borrowing is considered an important source for covering the budget deficit. National loans play a crucial role in stimulating economic development, serving as a source of investment financing and helping to mitigate the negative impact of external factors. However, excessive accumulation of national debt may threaten the country's solvency and ultimately lead to a debt crisis.

An analysis of Ukraine's national debt reveals that the full-scale invasion has significantly impacted the state and dynamics of both national and government-guaranteed debt, which increased 3.5 times in dollar terms and six times in hryvnia terms between 2014 and 2024. During the same period, the share of guaranteed debt was halved, while the proportion of direct national debt grew substantially.

To finance the large budget deficit and the recovery of an economy that suffers daily from Russia's aggression, Ukraine is forced to continue borrowing. In such circumstances, the national debt management policy must be focused on minimizing the

negative impact of structural shocks on the country's financial stability. Key instruments may include political support from international partners to secure non-repayable financial aid, the development of a new national debt management strategy, the restructuring of debt obligations through agreements with creditors, as well as increasing the investment attractiveness of government bonds, which play an important role in financing Ukraine's priority military expenditures. Additionally, efforts to seize Russian assets and those of its citizens, both in Ukraine and abroad, could be explored to cover financial losses.

Discussion. Future research should focus more on studying foreign experiences in public debt management, particularly during periods of structural upheavals such as crises, wars, political instability, and other factors.

Key words: public debt, debt policy, external debt, domestic debt, full-scale war, public debt management.

Постановка проблеми. У наш час державний борг є невід'ємним елементом функціонування економіки кожної держави. Потреба у позикових джерелах фінансування зумовлена тим, що держава здебільшого функціонує в межах своїх фінансових можливостей, тобто доходів державного бюджету недостатньо для покриття всіх видатків. Уряди країн залучають позикові кошти задля розширення фінансової спроможності та забезпечення держави ресурсами, необхідними для виконання економічних, соціальних та інших функцій.

Наразі економіка України функціонує в умовах повномасштабного вторгнення і обслуговування боргових зобов'язань лягає додатковим тягарем на державний бюджет.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного боргу висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: О. Барановський, Т. Богдан, М. Бунге, В. Гець, В. Козюк, Г. Манків, Д. Рікардо, П. Самуельсон та інші.

Серед вітчизняних фахівців, праці яких безпосередньо пов'язані з питаннями реалізації боргової політики, можна виділити: Я. Жаліла, І. Лютого, О. Підхомного, О. Рожка та інших науковців.

Так, А. Сміт та Д. Рікардо схилилися до думки, що зі збільшенням державного боргу зростають й податки, що призводить до втечі капіталу. Тому економісти дотримувалися думки, що практика фінансування державних витрат за рахунок боргу призводить до ослаблення й банкрутства держави [15].

Відомий економіст Г. Манків у своїх працях стверджує, що державний борг рано чи пізно стане тягарем для майбутніх поколінь. Тому у довгостроковій перспективі державний борг зменшує нагромаджений капітал й збільшує зовнішній борг [1].

Втім, інші дослідники формування державного боргу не були настільки критичними. Т. Мальтус вважав боргове фінансування способом збільшення попиту. Він був єдиним з відомих класиків, хто припускав, що великі обсяги державного боргу можуть призвести до збільшення виробництва й допомогти утримати непотрібні товари поза ринком [15].

Базилевич В. Д. розглядає державний борг як один із методів покриття бюджетного дефіциту та вказує на взаємозв'язок між бюджетним дефіцитом та державним боргом [1].

О. Чеберяко розглядає державний борг як один із ключових показників фінансового стану країни,

який відображає обсяг заборгованості держави перед внутрішніми і зовнішніми кредиторами [17].

Відповідно до Бюджетного кодексу України державний борг — це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих і непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення [4].

У реаліях української економіки державний борг тісно пов'язаний із поняттями боргової стійкості та боргової політики, адже поглиблює виникнення не лише фінансових, а й соціально-політичних проблем.

Т. Богдан у своїй роботі розкриває поняття «боргова політика» як комплексний набір заходів, що включають в себе управління запозиченнями, обслуговування та погашення державного боргу, інші операції з ним, а також регулювання зовнішніх корпоративних запозичень. Ці заходи спрямовані на оптимізацію умов залучення позик, забезпечення своєчасного та повного виконання боргових зобов'язань, зменшення бюджетних витрат на обслуговування боргу при підтримці допустимого рівня боргових ризиків та забезпечення економічно безпечного рівня державного та зовнішнього боргу [3].

На думку І. Лютого ефективна боргова політика може сприяти підтримці стабільності фінансової системи та створенню сприятливих умов для економічного зростання [9].

Більшість науковців поняття «боргова стійкість» розглядають як такий стан обсягу і структури заборгованості, який дозволяє країні-позичальниці виконувати поточні і майбутні зобов'язання щодо її обслуговування, і включає необхідність вдаватися до списання чи реструктуризації заборгованості [6].

Також поняття боргової стійкості використовується міжнародними фінансовими інституціями для аналізу окремих груп країн. МВФ щороку аналізує боргову стійкість країн-позичальників при підготовці програм співпраці та моніторингу їх виконання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць у дослідженні боргової політики та формуванні державного боргу України, існують аспекти, що потребують глибшого аналізу та подальших наукових досліджень. Одним із ключових викликів залишається вплив повномасштабного вторгнення на сучасний стан державного боргу України.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасного стану державного боргу України та визначенні напрямів його оптимізації в умовах нових загроз — широкомасштабної війни.

Виклад основного матеріалу. Державні запозичення виконують важливу роль у стимулюванні економічного зростання, служать джерелом для здійснення інвестицій та мінімізують негативний вплив зовнішніх факторів. Проте надмірне збільшення державного боргу може спричинити проблеми з платоспроможністю країни та, в кінцевому рахунку, призвести до боргової кризи.

Правове регулювання державного боргу здійснюється відповідно до Конституції України, Бюджетного Кодексу України та інших нормативно-правових актів у сфері управління державним боргом.

Накопичення державного боргу відбувається при неспроможності держави функціонувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Граничний розмір внутрішнього й зовнішнього державного боргу встановлюється на кожний бюджетний період законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

До основних причин утворення державного боргу часто відносять:

- збільшення витрат на військові програми;
- фінансування соціальних зобов'язань;
- економічні спади;
- інвестиції в економіку держави [7].

У сучасних умовах ринкової економіки, боргові запозичення держави вважаються важливим джерелом для покриття бюджетного дефіциту. В Україні головною першопричиною виникнення і збільшення державного боргу також став хронічний дефіцит бюджету. Динаміка дефіциту державного бюджету свідчить про постійне зростання цього показника починаючи з моменту здобуття Україною незалежності. Нестача фінансових ресурсів, особливо для фінансування соціального та державного секторів у перші роки від дати заснування молоді держави та відсутність внутрішнього ринку запозичень призвели до того, що уряд був змушений вдатися до зовнішніх запозичень для фінансування бюджетного дефіциту.

Протягом 2001–2007 рр. простежувалася чітка тенденція до зменшення відношення державного боргу до ВВП. Незважаючи на те, що протягом 2001–2007 рр. спостерігалася поступове зростання обсягів платежів за державним боргом в абсолютній величині, бюджетні витрати на погашення та обслуговування державного боргу стабілізувалися у межах 3,8–4,0% від ВВП. Покращення показника відношення державного боргу до ВВП відбувалося за рахунок як економічного росту України, так і за рахунок провадження виваженої боргової політики [14].

Починаючи з 2008 року і до 2015 року сукупний державний борг України мав тенденцію до сталого зростання, що було зумовлено світовою кризою 2008–2009 рр. і подальшим погіршенням стану соціально-економічного та політичного становища в країні.

У 2015 році відбулася реструктуризація заборгованості країни перед зовнішніми кредиторами у результаті чого відбулося скорочення показників зовнішнього державного боргу [11]. Було укладено угоди з кредиторами про списання 20% боргу та продовження терміну погашення українських єврооблігацій.

У період з 2017 по 2019 роки уряд впровадив політику фіскальної консолідації, яка включала збільшення частки боргу номінованого у гривні та залученні коштів на довгостроковий період.

Через пандемію коронавірусу у 2020 році державний борг зріс до 60,8%, через необхідність додаткових витрат на підтримку системи охорони здоров'я та забезпечення витрат пов'язаних з пандемією COVID-19.

У грудні 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив Середньострокову стратегію управління державним боргом на 2021–2024 роки, відповідно до неї, Міністерство фінансів України ставило перед собою наступні цілі щодо управління державним боргом:

1. Збільшення частки державного боргу в національній валюті;
2. Продовження середнього строку до погашення і забезпечення рівномірного графіка погашення державного боргу;
3. Залучення довгострокового пільгового фінансування;
4. Продовження розвитку міцних взаємовідносин з інвесторами та подальше удосконалення політики управління державним боргом [16].

У 2021 році 45% прямого боргу складав внутрішній борг, порівняно з 38% у 2015 році. Уряду вдалося стримати значне зростання боргу та зберегти фінансову стійкість.

Відношення державного боргу до ВВП зросло до 48,9% у 2021 році, до 78,4% у 2022 році (рис. 1).

Повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року внесло свої корективи у боргову політику уряду та у всі сфери життя. Україна зіткнулася з глибокими потрясіннями: захопленням частини української території, закриттям багатьох підприємств та зростанням рівня безробіття, знищенням промислових потужностей, руйнацією енергосистем, а також масштабним переселенням населення як в межах країни, так і за її межі. Доходи державного бюджету значно скоротилися, а видатки зросли в декілька разів [13].

Тому в країні сформувалася система пріоритетів у ключових фіскальних сферах, зокрема, по-перше, видатки спрямовуються на національну безпеку і оборону та реалізацію заходів воєнного стану, тоді як видатки другого пріоритету включають заробітну плату працівників державного сектору, обслуговування державного боргу та соціальні видатки. Саме тому у період з 2022 по 2024 роки спостерігається тенденція до збільшення державного боргу.

МВФ також прогнозує, що відношення державного боргу до ВВП буде зростати. Це пов'язано з необхід-



Рис. 1. Відношення державного боргу до ВВП у 2014–2023 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

ністю продовжувати витрати на армію та соціальні видатки, а також незначним зростанням української економіки в межах 1–3% за даними МВФ та до 2% за квітневим макроекономічним прогнозом НБУ [8].

Війна в Україні внесла свої корективи і вимагає змін бюджетних акцентів та пріоритетів, це означає, що уряд змушений залучати величезні незаплановані кошти для фінансування своїх бюджетних зобов'язань.

За даними Міністерства фінансів України, місяць війни в Україні обходиться державному бюджету приблизно у 100 мільярдів дол, тому уряд постійно шукає ресурси, як на внутрішньому, так і зовнішньому фінансових ринках [12].

Станом на 30 червня 2024 року державний та гарантований державою борг України становив 6168 млрд. грн, або 152,2 млрд. дол. США, в тому числі: державний та гарантований державою зов-

нішній борг — 4456,4 млрд. грн (72,3% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 109,9 млрд. дол. США; державний та гарантований державою внутрішній борг — 1711,6 млрд. грн (27,7%) або 42,2 млрд. дол. США [2].

В цілому протягом 2 кварталу 2024 року загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу України збільшився у гривневому еквіваленті на 243,7 млрд. грн, а у доларовому еквіваленті — на 1,1 млрд. дол. США в основному внаслідок збільшення довгострокового пільгового фінансування від міжнародних партнерів [12]. На рисунку 2 зображено державний та гарантований державою борг України у 2019–2024 рр.

Значна частка боргу складається із зовнішнього фінансування, що додає додаткові ризики у випадку девальвації національної валюти та зростання відсоткових ставок [12]. Протягом вересня 2024 року

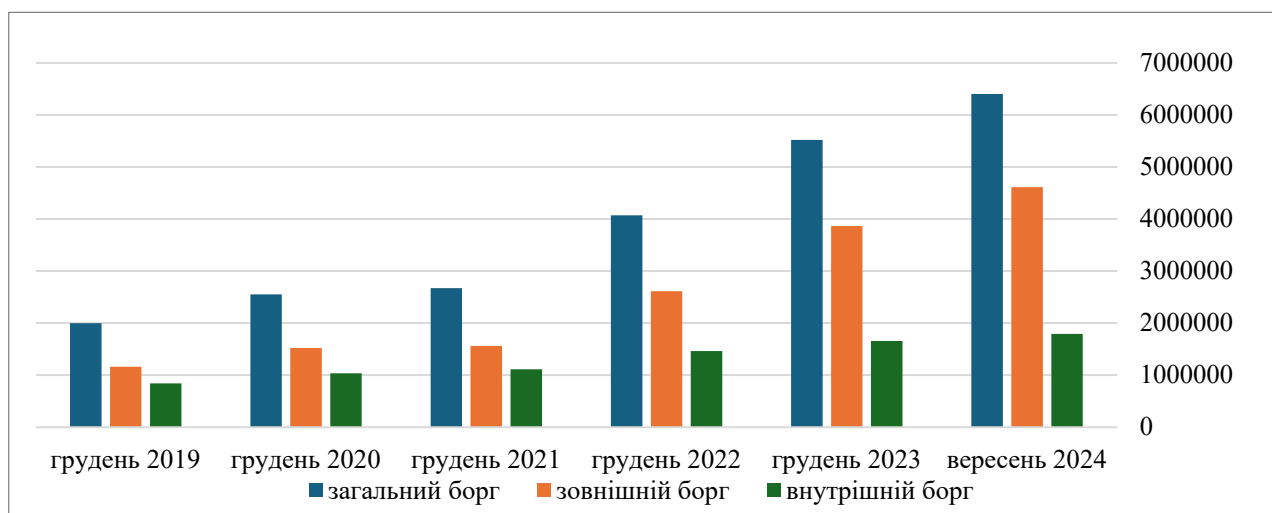


Рис. 2. Державний та гарантований державою борг України у 2019–2024 рр., млн. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

сума державного та гарантованого державою боргу України збільшилась у гривневому еквіваленті на 37,51 млрд. грн і в доларовому еквіваленті державний та гарантований державою борг збільшився на 1,00 млрд. дол. США.

Станом на вересень 2024 року найбільшими кредиторами є міжнародні фінансові організації та уряди іноземних держав, які складали 58%. Цінні папери випущені на внутрішньому та зовнішніх ринках складали 27% та 12% портфеля відповідно, позики, одержані від комерційних банків, інших фінансових установ складали 3% [12].

Наразі Україна не в змозі підтримувати керований борговий тягар на рівні 60% ВВП. Тому завдання боргової політики полягає у прийнятті рішень щодо обсягів та структури боргу, умов його погашення та обслуговування, а також стратегії зменшення ризиків, пов'язаних з формуванням державного боргу, і підтримки фінансової стабільності країни.

Розмір зовнішнього та внутрішнього боргу, витрати на його обслуговування та вплив війни на економічну ситуацію в країні зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління державним боргом в умовах війни, а також нових прийомів та методів управління державним боргом.

Ефективне управління боргом до повномасштабного вторгнення було і залишиться одним із ключових викликів після закінчення війни. На основі напрацьованого зарубіжного досвіду, основними напрямками вдосконалення управління державною заборгованістю України в умовах повномасштабного вторгнення можуть стати: по-перше, ухвала нової стратегії управління державним боргом, що вимагає скоординованої взаємодії між усіма устано-

вами та організаціями, відповідальними за процес управління на всіх його етапах, по-друге, робота щодо отримання грантів та довгострокових кредитів від країн-партнерів та міжнародних фінансових організацій, по-третє, здійснення реструктуризації боргових зобов'язань, по-четверте, вирішення проблеми економії бюджетних коштів на всіх рівнях та на внутрішньому ринку, зокрема, по-п'яте, підвищення інвестиційної привабливості державних облігацій, які відіграють важливу роль у фінансуванні пріоритетних військових видатків України, по-шосте, конфіскація активів Росії та її громадян як в Україні, так і за кордоном, для покриття фінансових втрат. Ще одним кроком має стати повернення до ідеї створення та головне роботи Боргового агентства та залучення позикових коштів з обов'язковою оцінкою всіх ризиків.

Висновки. Таким чином, основним викликом сьогодення у забезпеченні мінімізації державного боргу України є потреба у комплексному вдосконаленні державної боргової політики, розробці та впровадженні нової ефективної стратегії управління державним боргом, яка вимагає координованої роботи усіх відповідних органів влади, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність, що буде включати зазначені рекомендації в умовах повномасштабного вторгнення.

Нині бюджетні пріоритети на всіх рівнях зміщуються на забезпечення обороноздатності країни. Це означає, що уряд й надалі змушений залучати величезні незаплановані кошти для фінансування бюджетних зобов'язань. Тому, у сучасних умовах найважливішим завданням є необхідність оптимізації боргової політики України та розробка нової боргової стратегії під час дії воєнного стану.

Література

1. Базилевич В. Д., Гражевська Н. І., Гайдай Т. В., Леоненко П. М., Нестеренко А. П. Історія економічних учень : навчальний посібник. К. : Знання, 2004. 1300 с.
2. Богдан Т. Державні позики і борги в воєнній економіці. *Незалежний неурядовий інститут Growford In Growford Institute*. URL: <https://www.growford.org.ua/derzhavnipozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi> (дата звернення: 20.08.2024)
3. Богдан Т. П. Державний борг і позики під час війни та методи їх поствоєнного врегулювання. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 27–45.
4. Бюджетний кодекс України: від 8 липня 2010 р. No 2456-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 21.08.2024).
5. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 21.08.2024).
6. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Боргова стійкість України: теоретична та практична складова. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_185_8 (дата звернення: 21.08.2024).
7. Зовнішній державний борг: причини утворення та наслідки. URL: <https://iaa.org.ua/articles/external-public-debt-causes-and-consequences/> (дата звернення: 22.08.2024).
8. Коли і як будемо віддавати державні борги? URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/koly-i-yak-budemo-viddavaty-derzhavni-borgy/> (дата звернення: 21.08.2024).
9. Лютий І. О., Зикова С. І. Державний борг України: динаміка та напрями управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 383–389.
10. Лютий І. О., Боринець С. Я., Варналій З. С. та ін. *Фінанси : підручник*: 2-ге вид. доп. та перероб. Київ : 2023. 716 с.

11. Меренкова Л.О. Оцінка державного боргу та боргової політики у контексті забезпечення боргової безпеки України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 22. С. 823–828.
12. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: www.mof.gov.ua/uk/ (дата звернення: 15.08.2024).
13. Плешакова Н., Яфінович О. Теоретико-методологічні засади фінансової стабільності та практика її забезпечення в Україні. *Фінансова система України: реалії, виклики, перспективи* : монографія / за заг. ред. І.О. Лютого. Київ : ЗНУ, 2023. С. 37–60.
14. Семеренко К.О. Державний борг України: теоретичні аспекти та сучасні тенденції. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2, № 13. С. 257–264.
15. Теорія фінансів : підручник / за ред. проф. В.М. Федосова, С.І. Юрія. Київ, 2010. 576 с.
16. Управління державним боргом України під час війни та післявоєнний період: аналітичний звіт. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/upravlinnya-derdavnim-borgom-ukraini-pid-chas-vijni-ta-pislyavoennij-period.pdf> (дата звернення: 15.08.2024).
17. Чеберяко О. Вплив державного кредитування на рівень боргової безпеки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 2. С. 29–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_2_7 (дата звернення: 21.08.2024).

References

1. Bazylevych V.D., Hrazhevska N.I., Haidai T.V., Leonenko P.M., Nesterenko A.P. *Istoriia ekonomichnykh uchen: navchalnyi posibnyk*. K.: Znannia, 2004. 1300 s. [in Ukrainian].
2. Bohdan T. Derzhavni pozyky i borhy v voienii ekonomitsi. *Nezaleznyi neuriadovy institut Growford In Growford Institute*. URL: <https://www.growford.org.ua/derzhavnipozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi> [in Ukrainian].
3. Bohdan T.P. Derzhavnyi borh i pozyky pid chas viiny ta metody yikh postvoiennoho vrehuliuvannia. *Finansy Ukrainy*. 2022. № 4. S. 27–45 [in Ukrainian].
4. Biudzhetni kodeks Ukrainy: vid 08.07.2010 r. № 2456-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].
5. Derzhavnyi borh Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> [in Ukrainian].
6. Iermolenko O.A., Kokovikhina O.O., Lysonkova N.M. Borhova stiikist Ukrainy: teoretychna ta praktychna skladova. *Ekonomichnyi prostir*. 2023. № 185. S. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_185_8 [in Ukrainian].
7. Zovnishnii derzhavnyi borh: prychny utvorennia ta naslidky. URL: <https://iaa.org.ua/articles/external-public-debt-causes-and-consequences/> [in Ukrainian].
8. Koly i yak budemo viddavaty derzhavni borhy? URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/koly-i-yak-budemo-viddavaty-derzhavni-borgy/> [in Ukrainian].
9. Liutyi I.O., Zyкова S.I. Derzhavnyi borh Ukrainy: dynamika ta napriamy upravlinnia. *Biznes Inform*. 2019. № 2. S. 383–389 [in Ukrainian].
10. Liutyi I.O., Borynets S.Ia., Varnalii Z.S. ta in. *Finansy: pidruchnyk: 2-he vyd. dop. ta pererob*. Kyiv: 2023. 716 s. [in Ukrainian].
11. Merenkova L.O. Otsinka derzhavnogo borhu ta borhovoї polityky u konteksti zabezpechennia borhovoї bezpeky Ukrainy. *Visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho*. 2018. Vyp. 22. S. 823–828 [in Ukrainian].
12. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiyni vebseit*. URL: www.mof.gov.ua/uk/ [in Ukrainian].
13. Plieshakova N., Yafinovich O. Teoretyko-metodolohichni zasady finansovoi stabilnosti ta praktyka yii zabezpechennia v Ukraini. *Finansova systema Ukrainy: realii, vyklyky, perspektyvy: monohrafiia* / za zah. red. I.O. Liutoho. Kyiv: ZNU, 2023. S. 37–60 [in Ukrainian].
14. Semerenko K.O. Derzhavnyi borh Ukrainy: teoretychni aspekty ta suchasni tendentsii. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*. 2021. Tom 2, № 13. S. 257–264 [in Ukrainian].
15. *Teoriia finansiv: pidruchnyk* / za red. prof. V.M. Fedosova, S.I. Yuriia. Kyiv, 2010. 576 s. [in Ukrainian].
16. Upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy pid chas viiny ta pisliavoiennyi period: analitychnyi zvit. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/upravlinnya-derdavnim-borgom-ukraini-pid-chas-vijni-ta-pislyavoiennij-period.pdf> [in Ukrainian].
17. Cheberiaiko O. Vplyv derzhavnogo kredytuвання на рівень боргової безпеки України. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2015. Vyp. 2. S. 29–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_2_7 [in Ukrainian].

УДК 336.64

Ситник Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка

Sytnyk Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0003-4138-9721

Штундер Ірина Миколаївна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Львівського національного університету імені Івана Франка

Shtunder Iryna

Student of the

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0003-0434-695X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10385

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Анотація. Вступ. В умовах зовнішніх загроз, зумовлених війною росії проти України важливе значення для підтримки діяльності підприємств має забезпечення фінансової стійкості. Фінансова безпека суб'єктів господарювання є частиною фінансової безпеки держави, оскільки підприємства створюють додану вартість, яка формує валовий внутрішній продукт на державному рівні. Суб'єкти підприємницької діяльності є основними платниками податків, які впливають на формування доходів держави та доходів місцевих бюджетів. Високий рівень фінансової безпеки підприємств дозволяє державі виконувати свої функції, сприяє її економічному розвитку та підвищенню соціальних стандартів. Таким чином, забезпечення фінансової безпеки підприємств є особливо важливим в сьогоденних реаліях.

Мета. Метою статті є розгляд методики оцінки фінансової безпеки суб'єкта господарювання та визначення рівня фінансової безпеки підприємства ТОВ "Нова пошта", здійснення SWOT-аналізу його діяльності в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних вчених та аналітичні дані ТОВ "Нова пошта".

В процесі дослідження використано наукові методи: індикаторний метод, метод інтегральної оцінки, SWOT-аналіз.

Результати. У статті досліджено методику розрахунку інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства. Розраховано індикатори майнового стану, ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності, ефективності діяльності підприємства та обчислено інтегральний показник рівня фінансової безпеки ТОВ "Нова пошта".

Визначено вплив зовнішніх загроз та внутрішніх сильних і слабких сторін ТОВ "Нова пошта" в умовах війни.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях доцільно сконцентрувати увагу на дослідженні механізму управління фінансовою стійкістю підприємства та визначенні підходів до впровадження управлінських рішень на основі даних отриманих в результаті оцінки фінансової безпеки підприємства.

Ключові слова: фінансова безпека, війна, оцінка рівня фінансової безпеки.

Summary. Introduction. In the conditions of external threats caused by Russia's war against Ukraine, ensuring financial stability is important for supporting the activities of enterprises. The financial security of business entities is part of the financial security of the state, as enterprises create added value that forms the gross domestic product at the state level.

In addition, business entities are the main taxpayers who influence the formation of state revenues and revenues of local budgets. A high level of financial security of enterprises allows the state to perform its functions, contributes to its economic development and raising social standards. Thus, ensuring the financial security of enterprises is particularly important in today's realities.

Purpose. The purpose of the article is to consider the methodology for assessing the financial security of a business entity and determining the level of financial security of “Nova Poshta” LLC enterprise, carrying out a SWOT analysis of its activities in wartime conditions.

Materials and methods. Research materials are scientific works of domestic scientists and analytical data of “Nova Poshta” LLC. Scientific methods were used in the research process: indicator method, method of integral assessment, SWOT analysis.

Results. The article examines the method of calculating the integral index of financial security of the enterprise. The indicators of property status, liquidity, financial independence, business activity, efficiency of the enterprise were calculated and the integral indicator of the level of financial security of “Nova Poshta” LLC was calculated.

The impact of external threats and internal strengths and weaknesses of “Nova Poshta” LLC in war conditions is determined.

Key words: financial security, war, assessment of the level of financial security.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна Росії проти України спричинила збільшення зовнішніх ризиків та загроз для ведення підприємницької діяльності, що зумовлює необхідність визначення підприємствами рівня фінансової безпеки. За результатами оцінки фінансової безпеки суб'єкти господарювання мають можливість реагувати на сучасні виклики, адаптувати свою діяльність до змінних умов зовнішнього середовища та впроваджувати результати для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методику оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фінансову стійкість суб'єктів господарювання в умовах війни, досліджено у роботах таких українських науковців — Ляхович О.О., Середюк О.С., Шушкова Ю.В., Кушнір О.К. та інших.

Метою статті є вивчення теоретико-методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах війни на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних вчених та аналітичні дані ТОВ «Нова пошта».

В процесі дослідження використано наукові методи: індикаторний метод, метод інтегральної оцінки, SWOT-аналіз.

Виклад основного матеріалу. Фінансова безпека суб'єкта господарювання є відображенням його фінансового стану та показує його стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого й збалансованого розвитку та захисту своїх інтересів. В умовах великої кількості загроз, зумовлених війною росії проти України для адаптації фінансової діяльності до змінних умов підприємствам важливо

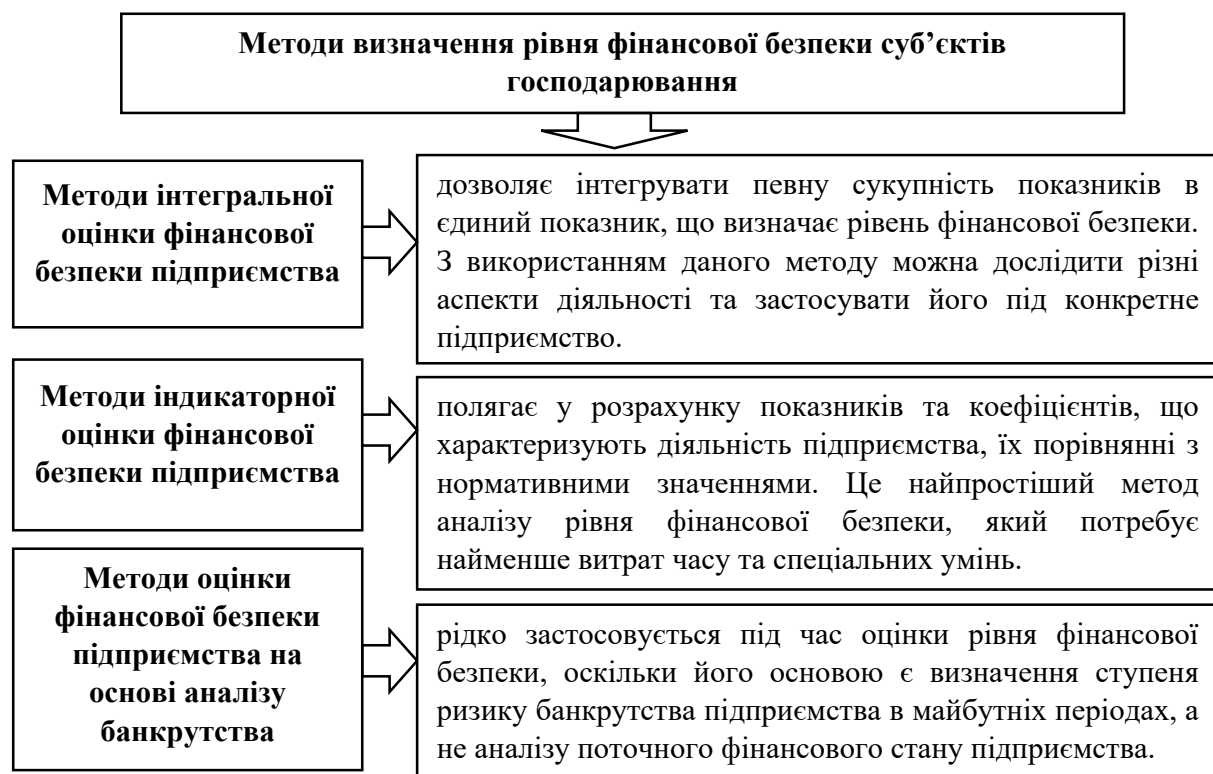


Рис. 1. Методи визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3, с. 542]

здійснювати оцінку рівня фінансової безпеки та приймати відповідні управлінські рішення.

У наукових працях зустрічається велика кількість методів, які використовуються для аналізу рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. Розглянемо три основні групи методів: інтегральної оцінки, індикаторної оцінки та оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу банкрутства (рис. 1).

Найпоширенішим інструментом оцінки фінансової безпеки підприємства є метод індикаторної оцінки, адже він є простим в обчисленні та охоплює різні напрями діяльності суб'єкта підприємництва. Даний підхід полягає у тому, що для оцінки рівня фінансової безпеки пропонуються індикатори майнового стану, ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності, ефективності діяльності підприємства. Також на основі відхилень фактичних значень індикаторів від граничних значень розраховують інтегральний індекс фінансової безпеки підприємства.

Розрахунок індикаторів фінансової безпеки підприємства проведено на основі даних ТОВ «Нова пошта» (табл. 1).

На основі розрахованих вище індикаторів проведено інтегральну оцінку фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» за формулою:

$$R_{\phi\sigma} = Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots Y_n \quad (1)$$

де Y_i — укрупнене значення відповідного блоку індикаторів [6].

Отримані результати розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» представлено у таблиці 2.

Розрахований інтегральний показник фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» впродовж 2021–2023 р. є значно вищим за граничне значення, що свідчить про фінансову стабільність підприємства.

В перший рік повномасштабної війни рівень фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» знизився через порушення логістичних шляхів, нестачу кадрових фахівців (мобілізація, виїзд українців за межі країни), пошкодження та знищення виробничих потужностей підприємства, недостатню кількість зовнішніх і внутрішніх джерел залучення коштів для діяльності, зростання цін на енергоресурси, сировину і матеріали.

Таблиця 1

Показники фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта», 2021–2023 рр.

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення | |
|---|--------|--------|--------|----------------------|-----------|
| | | | | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Показники майнового стану (α ₁) | | | | | |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів | 0,63 | 0,28 | 0,23 | -0,35 | -0,05 |
| Частка дебіторської заборгованості в поточних активах | 0,305 | 0,14 | 0,12 | -0,165 | -0,02 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,27 | 0,328 | 0,327 | +0,058 | -0,001 |
| 2. Показники ліквідності (α ₂) | | | | | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,16 | 0,12 | 0,13 | -0,04 | +0,01 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,97 | 0,55 | 0,47 | -0,42 | -0,08 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,02 | 0,63 | 0,52 | -0,39 | -0,11 |
| 3. Показники фінансової стійкості (α ₃) | | | | | |
| Коефіцієнт автономії | 0,33 | 0,414 | 0,412 | +0,084 | -0,002 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,62 | 0,65 | 0,64 | +0,03 | -0,01 |
| Коефіцієнт маневрування власного капіталу | 0,0185 | -0,309 | -0,413 | -3275 | -0,104 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,5 | 0,71 | 0,7 | +0,21 | -0,01 |
| 4. Показники ділової активності (α ₄) | | | | | |
| Оборотність оборотних активів (в оборотах) | 5,27 | 5,49 | 9,38 | +0,22 | +3,89 |
| Оборотність запасів (у днях) | 4,73 | 6,24 | 5,33 | +1,51 | -0,91 |
| Оборотність дебіторської заборгованості (у днях) | 49,99 | 49,05 | 25,35 | -0,94 | -23,7 |
| Оборотність кредиторської заборгованості (у днях) | 156,74 | 172,74 | 145,57 | +16 | -27,17 |
| Оборотність власного капіталу (в оборотах) | 6,24 | 4,33 | 4,55 | -1,91 | +0,22 |
| 5. Показники ефективності діяльності (α ₅) | | | | | |
| Чиста рентабельність реалізованої продукції | 12,5 | 9,02 | 10,9 | -3,48 | +1,88 |
| Рентабельність активів | 19,26 | 13,56 | 17,17 | -5,7 | +3,61 |
| Рентабельність власного капіталу | 58 | 33 | 42 | -25 | +9 |
| Рентабельність основних засобів | 54,61 | 32,83 | 49,07 | -21,78 | +16,24 |

Джерело: складено автором на основі [4; 5, с. 430]

Таблиця 2

Інтегральний показник фінансової безпеки ТОВ «Нова пошта» за 2021–2023 рр.

| | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|-------|--------|
| 1. Показників майнового стану (Y1)1 | 1,319 | 1,081 | 1,098 |
| 2. Показники ліквідності (Y2)3 | 1,127 | 0,717 | 0,679 |
| 3. Показники фінансової стійкості (Y3)4 | 0,542 | 0,477 | 0,419 |
| 4. Показники ділової активності (Y4)2 | 2,451 | 2,204 | 3,299 |
| 5. Показники ефективності діяльності (Y5)5 | 6,541 | 4,216 | 5,430 |
| Рівень фінансової безпеки | | | |
| Фактичне значення | 11,985 | 8,694 | 10,925 |
| Граничне значення | 5 | 5 | 5 |
| Результуючий показник | 2,396 | 1,739 | 2,185 |

Джерело: складено автором на основі [4]

Таблиця 3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»

| Внутрішні фактори | | |
|--------------------------|--|---|
| Зовнішні | <i>Сильні сторони (+19)</i> | <i>Слабкі сторони (–12)</i> |
| | (+5) впровадження інновацій; (+3) висока впізнаваність бренду; (+4) високий рівень якості наданих послуг; (+3) налагоджена система відносин із партнерами; (+4) швидкість виконання замовлень, фулфілмент; | (–3) висока вартість послуг; (–2) низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. (–4) відсутність прив'язаності до бренду, не налагоджена система заохочень для постійних клієнтів; (–3) недосконала асортиментна політика. |
| Фактори | <i>Сильні сторони (+19)</i> | <i>Загрози (–18)</i> |
| | (+5) збільшення діяльності на міжнародному поштово-ринку; (+4) запровадження новітніх технологій і автоматизації процесів на сортувальних складах; (+3) розширення асортименту послуг; (+3) стрімкий розвиток Інтернет-торгівлі. (+2) можливість залучення грантів, пільгових кредитів іноземних держав. | (–5) політична нестабільність, фінансово-економічна криза в країні; (–5) загроза знищення виробничих потужностей внаслідок воєнних дій; (–3) зростання цін на технології, енергоносії. (–3) зниження рівня купівельної спроможності клієнтів; (–2) дефіцит кваліфікованих працівників. |

Джерело: складено автором на основі [7; 8]

Для оцінки фінансової діяльності підприємства важливо визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні загрози та можливості на основі SWOT-аналізу (табл. 3).

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» завдяки своїм сильним сторонам цілком спроможне подолати загрози зовнішнього середовища, а використавши потенційні можливості зможе покращити негативні аспекти своєї внутрішньої діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах повномасштабної війни в Україні на фінансову стійкість кожного підприємства впливає багато негативних чинників. Основний із них — нестабільність зовнішнього

середовища, що вимагає грамотного фінансового управління та швидких реакцій на різні виклики, спричинені війною Росії проти України. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства сприятиме мінімізації та запобіганню загрозам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також слугуватиме базою для прийняття рішень.

В подальших наукових дослідженнях доцільно сконцентрувати увагу на дослідженні механізму управління фінансовою стійкістю підприємства та визначення підходів до впровадження управлінських рішень на основі даних отриманих в результаті оцінки рівня фінансової безпеки підприємства.

Література

1. Ситник Н. С., Коваль-Ігнатишина В. М. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства (на прикладі Державного підприємства «Львівського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації»). *Молодий вчений*. 2022. № 5. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4770/4689> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Ситник Н., Бацман І. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства (на прикладі підприємства ТЗОВ «Уні-плит»). *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1170.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
3. Ситник Н. С., Гукалюк А. В., Стасишин А. В., Слобода Л. Я. Фінансова безпека держави: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 680 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/OSTATOCHNA-NA-SAYT-21_05_11.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
4. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (дата звернення: 17.09.2024).
5. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. А. В. Стасишин та ін.; за заг. Ситник Н. С. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Finans_menedzhment28_11_3.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
6. Ляхович О. О., Середюк О. С. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (102). URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27700/1/Ve10211.pdf> (дата звернення: 19.09.2024).
7. Кушнір О. К., Кріль О. В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/788/755> (дата звернення: 21.09.2024).
8. Шушкова Ю. В., Штундер І. М., Лапінський С. С. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2694/2730> (дата звернення: 21.09.2024).

References

1. Sytnyk, N. S. and Koval'-Ihnatyshyna, V. M. (2022), "Assessment of the level of financial security of the enterprise (on the example of the State Enterprise "Lviv Research and Production Center of Standardization, Metrology and Certification)", *Molodyj vchenyj*, vol. 5. Retrieved from <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4770/4689> [in Ukrainian].
2. Sytnyk, N. and Batsman, I. (2023), "Assessment of the level of financial security of the enterprise (on the example of LLC "Uniplyt)", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 3, no. 82. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1170.pdf> [in Ukrainian].
3. Sytnyk, N. S. Hukalyuk, A. V. Stasyshyn, A. V. Sloboda, L. Ya. (2024), *Finansova bezpeka derzhavy* [Financial security of the state], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine. Retrieved from https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/OSTATOCHNA-NA-SAYT-21_05_11.pdf [in Ukrainian].
4. LLC "NEW POST" (2023), "Financial reporting". Retrieved from <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> [in Ukrainian].
5. Sytnyk, N. S. Stasyshyn, A. V. Hukalyuk, A. F. Zahidna, O. R., Sych, O. A. Shushkova. Yu. V. (2020), *Finansovy menedzhment* [Financial management], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine. Retrieved from https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Finans_menedzhment28_11_3.pdf [in Ukrainian].
6. Liakhovych, O. O. and Serediuk, O. S. (2023), "Integrated assessment of the level of financial security of the enterprise", *Visnyk NUVHP, Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, no. 102. Retrieved from <https://ep3.nuwm.edu.ua/27700/1/Ve10211.pdf> [in Ukrainian].
7. Kushnir, O. K. and Kril', O. V. (2021), "Study of the competitive environment of postal operators", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 32. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/788/755> [in Ukrainian].
8. Shushkova, Yu. V. Shtunder, I. M. and Lapins'kyj, S. S. (2023), "The state and prospects for the development of innovative activity in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2694/2730> [in Ukrainian].

Циганова Надія Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Tsyganova Nadiia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-5186-8884*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10494

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

FORMATION OF THE INTERNATIONAL FINANCIAL ARCHITECTURE AND ITS ROLE IN ENSURING MACROFINANCIAL STABILITY

Анотація. Вступ. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку світового господарства є поширення глобалізаційних процесів, які охоплюють усі сфери суспільного життя, насамперед, фінансово-економічну, посилюють взаємозв'язки та взаємозалежність національних економік. В умовах фінансової глобалізації набувають поширення ідеї зміцнення симбіозу національних систем та міжнародної фінансової системи, відповідно до яких передбачається підвищення ефективності економічної політики окремих країн, краща взаємодія національних та міжнародних інститутів у сфері формування та реалізації фінансово-кредитної політики, посилення кредитної і стабілізаційної потужності міжнародних фінансових організацій (МФО), у тому числі збільшення їх ресурсних можливостей. Остання світова фінансова криза підтвердила невідповідність існуючих організаційних та інституційних механізмів міжнародних фінансових організацій вимогам та викликам сучасного етапу розвитку міжнародних економічних відносин, що викликає необхідність їхнього комплексного реформування. Для забезпечення макрофінансової стабільності в умовах територіальної та інституціональної інтеграції ринків необхідне посилення і підвищення ефективності міжнародного співробітництва у сфері формування міжнародних регуляторних механізмів в контексті подальшого реформування міжнародної фінансової архітектури, що потребує теоретичного і методологічного обґрунтування.

Мета статті полягає у дослідженні функцій міжнародних фінансових організацій в контексті формування міжнародної фінансової архітектури та їх ролі у забезпеченні макрофінансової стабільності країн-членів на основі аналізу наявних тенденцій фінансування та кредитування, проведенні аналізу взаємодії України з МФО та оцінки її механізмів, стратегій і результатів з точки зору економічного розвитку, фінансової стабільності, інвестиційного потенціалу, ризиків та перспектив розвитку України під час війни та у період повоєнної реконструкції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані сайтів міжнародних фінансових організацій, Міністерства фінансів України, Національного банку України; 2) публікації науковців щодо функцій і результатів діяльності МФО, її ефективності.

У процесі дослідження були використані наступні методи: історичний (при дослідженні етапів формування міжнародної фінансової архітектури та розбудові системи МФО), теоретичного узагальнення (при визначенні функцій МФО, форм та напрямів взаємодії державних інституцій з МФО), статистичний (при аналізі показників діяльності МФО та їх взаємодії з Україною).

Результати. Міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи фінансову підтримку, технічну допомогу та координацію економічної політики між країнами. Вони сприяють стабільності та розвитку міжнародної фінансової системи, підтримують економічні реформи та розвиток інфраструктури. Економіко-правове регулювання діяльності МФО здійснюється на основі міжнародних договорів, конвенцій та внутрішніх нормативних актів країн-учасниць.

В умовах глобальної нестабільності контроль за діяльністю міжнародних фінансових організацій з боку міжнародної спільноти знаходиться на дуже низькому рівні та вимагає значного посилення. За таких обставин головною міжнародною проблемою у політичному контексті є пошук шляхів поєднання глобального регулювання з демократичною звітністю та прозорістю міжнародних фінансових відносин. Проблеми формування глобальної фінансової архітектури та ефективної системи МФО полягають у значних протиріччях в інтересах суб'єктів міжнародних фінансових відносин, недосконалих механізмах та методології їх регулювання. У сучасних умовах міжнародні фінансові організації здійснюють значний вплив на регулювання світової економіки, і виконують таким чином окремі функції глобального управління. Але при цьому їх діяльність потребує не просто реформування, а й створення умов для надання реальної допомоги країнам, що потребують лібералізації торговельних, інвестиційних та фінансових потоків, забезпечення мобільності робочої сили та інформації, надання необмеженого доступу до знань.

Перспективи. Незважаючи на значний інтерес науковців до функціонування і ролі МФО, значну кількість наукових публікацій, присвячених даній проблематиці, прискорення процесів фінансової глобалізації та зростання їх впливу на національні економіки визначають потребу подальших наукових пошуків. Зокрема недостатньо розробленими залишаються екологічні наслідки глобалізаційних процесів та розбудова ефективних механізмів міжнародної співпраці у цьому напрямку. Є потреба у науковому обґрунтуванні структурних трансформацій світової економіки під впливом глобального перерозподілу фінансових ресурсів як наслідку функціонування міжнародних фінансових організацій та їх співпраці з національними інституціями.

Ключові слова: міжнародна фінансова архітектура, макрофінансова стабільність, забезпечення макрофінансової стабільності, міжнародні фінансові організації, МВФ, Світовий банк, ЄБРР.

Summary. Introduction. A characteristic feature of the current stage of world economic development is the spread of globalization processes, which encompass all spheres of social life, primarily financial and economic, strengthening the interconnections and interdependence of national economies. Under conditions of financial globalization, ideas of strengthening the symbiosis between national and international financial systems are becoming widespread. These ideas envision improving the effectiveness of individual countries' economic policies, better interaction between national and international institutions in forming and implementing financial and credit policies, and strengthening the credit and stabilization capacity of international financial organizations, including increasing their resource capabilities. The recent global financial crisis confirmed the inadequacy of existing organizational and institutional mechanisms of international financial organizations to meet the requirements and challenges of the current international economic relations development stage, necessitating their comprehensive reform. To ensure macro-financial stability in conditions of territorial and institutional market integration, it is necessary to strengthen and improve the effectiveness of international cooperation in forming international regulatory mechanisms in the context of further reforming the international financial architecture, which requires theoretical and methodological justification.

The aim of the article is to study the functions of international financial organizations in the context of forming international financial architecture and their role in ensuring the macro-financial stability of member countries based on the analysis of current financing and lending trends, conducting an analysis of Ukraine's interaction with IFOs and evaluating its mechanisms, strategies and results in terms of economic development, financial stability, investment potential, risks and prospects for Ukraine's development during the war and in the period of post-war reconstruction.

Materials and methods. The research materials include 1) data from the websites of international financial organizations, including the National Bank of Ukraine, and 2) scholarly publications regarding the functions and results of IFO activities and their effectiveness.

The research process used the following methods: historical (studying the stages of international financial architecture formation and the development of the IFO system), theoretical generalization (determining IFO functions, forms, and directions of interaction between state institutions and IFOs), and statistical (analyzing IFO performance indicators and their interaction with Ukraine).

Results. International financial organizations play an important role in the global economy by providing financial support, technical assistance, and economic policy coordination between countries. They contribute to the stability and development of the international financial system and support economic reforms and infrastructure development. Economic and legal regulation of IFO activities is carried out based on member countries' international treaties, conventions, and internal regulations.

Under conditions of global instability, the international community's control over international financial organizations' activities remains very low. In such circumstances, the leading international problem in the political context is finding ways to combine global regulation with democratic accountability. The problem lies in who, by what means, and in whose interests will carry out its regulation. Since it must be acknowledged that international financial organizations carry out certain positive actions in regulating the world economy, thereby performing specific functions of global governance, their activities require not just reform but also creating conditions for providing real assistance to countries that need liberalization of trade, investment, and financial flows, ensuring labor and information mobility, and providing unlimited access to knowledge.

Prospects. Despite significant scholarly interest in the functioning and role of IFOs and numerous scientific publications devoted to this issue, the acceleration of financial globalization processes and their growing influence on national economies determine the need for further scientific research. In particular, the environmental consequences of globalization processes and the development of effective mechanisms for international cooperation in this direction remain insufficiently developed.

There is a need for scientific substantiation of structural transformations in the world economy under the influence of global redistribution of financial resources due to the functioning of international financial organizations and their cooperation with national institutions.

Key words: international financial architecture, macrofinancial stability, ensuring macrofinancial stability, international financial organizations, IMF, World Bank, EBRD.

Постановка проблеми. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку світового господарства є поширення глобалізаційних процесів, які охоплюють усі сфери суспільного життя, насамперед, фінансово-економічну, посилюють взаємозв'язки та взаємозалежність національних економік. В умовах фінансової глобалізації набувають поширення ідеї зміцнення симбіозу національних систем та міжнародної фінансової системи, відповідно до яких передбачається підвищення ефективності економічної політики окремих країн на основі принципів максимальної відкритості та доступності відповідної макроекономічної й фінансової інформації; моніторинг тенденцій в економічних взаємовідносинах між країнами окремих регіонів; створення більш ефективних механізмів задля врегулювання проблем, що пов'язані із заборгованістю бізнесу, удосконалення правових засад банкрутства підприємств; послідовна й обґрунтована політика лібералізації руху капіталів, яка має забезпечити розширення доступу до міжнародних ринків капіталів національному бізнесу; краща взаємодія національних та міжнародних інститутів у сфері формування та реалізації фінансово-кредитної політики; посилення кредитної і стабілізаційної потужності міжнародних фінансових організацій, у тому числі збільшення їх ресурсних можливостей. Разом з тим, остання світова фінансова криза підтвердила невідповідність існуючих організаційних та інституційних механізмів міжнародних фінансових організацій вимогам та викликам сучасного етапу розвитку міжнародних економічних відносин, що викликає необхідність їхнього комплексного реформування. Для забезпечення макрофінансової стабільності в умовах територіальної та інституціональної інтеграції ринків необхідне посилення і підвищення ефективності міжнародного співробітництва у сфері формування міжнародних регуляторних механізмів в контексті подальшого реформування міжнародної фінансової архітектури, що потребує теоретичного і методологічного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі дослідження процесів формування міжнародної фінансової архітектури в умовах глобалізації, насамперед, стосуються трансформаційних змін, що відбуваються у глобальному фінансовому середовищі, посиленні інституціоналізації та регулювання діяльності фінансових посередників, що створює можливості для інтеграції національних фінансових ринків у світовий (глобальний) ринок за допомогою використання сучас-

них інформаційно-комунікаційних технологій, міжнародного капіталу як каталізатора прискорення світового економічного розвитку.

Теоретико-методологічним підґрунтям аналізу ролі міжнародних фінансових організацій в умовах глобалізації є дослідження зарубіжних та вітчизняних економістів. Зокрема, можна відзначити роботи О. Білоруса, Б. Данілішина, В. Колосової, В. Козюка, І. Кругмана, Ф. Мишкіна, В. Міщенко, О. Мозгового, Х. Менвіла, М. Познера, А. Ругмана, Дж. Сороса, С. Сіденко, Дж. Стіглиця, А. Філіпенка, М. Фрідмана та інших економістів. Проте останні структурні зміни на фінансових ринках в умовах прискорення інноваційного розвитку, посилення їх волатильності та регулятивних змін потребують оцінки та аналізу діяльності міжнародних фінансових організацій як гаранта міжнародної валютної ліквідності та подальшого теоретичного обґрунтування.

Мета статті полягає у дослідженні функцій міжнародних фінансових організацій в контексті формування міжнародної фінансової архітектури та їх ролі у забезпеченні макрофінансової стабільності країн-членів на основі аналізу наявних тенденцій фінансування та кредитування, проведенні аналізу взаємодії України з МФО та оцінки її механізмів, стратегій і результатів з точки зору економічного розвитку, фінансової стабільності, інвестиційного потенціалу, ризиків та перспектив розвитку України під час війни та у період повоєнної реконструкції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані сайтів міжнародних фінансових організацій, Міністерства фінансів України, Національного банку України; 2) публікації науковців щодо функцій і результатів діяльності МФО, її ефективності.

У процесі дослідження були використані наступні методи: історичний (при дослідженні етапів формування міжнародної фінансової архітектури та розбудові системи МФО), теоретичного узагальнення (при визначенні функцій МФО, форм та напрямів взаємодії державних інституцій з МФО), статистичний (при аналізі показників діяльності МФО та їх взаємодії з Україною).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах фінансова глобалізація стає однією з головних тенденцій світового розвитку, що кардинально впливає на трансформаційні зміни у світовому господарстві, рівень якого досяг певної зрілості, про що свідчать валютно-фінансові кризи, які підтверджують високий рівень фінансової взаємозалежності. Особливість її виникнення пов'язана з тим, що в основі формування взаємопов'язаного, взаємозалежного,

інтегрованого фінансового простору без кордонів є глобалізація у секторі реальної економіки, що зокрема проявляється у формі потоків міжнародного капіталу. В умовах поширення глобалізаційних процесів загострюються проблеми у фінансовій сфері багатьох країн, серед яких питання бюджетної безпеки, безпеки у сфері управління державним боргом, у тому числі гарантованим державою та боргом корпоративного сектору, податковій сфері, сфері фінансів реального сектору економіки, кредитно-банківській сфері, сфері валютного ринку, а також у сферах функціонування фондового ринку та небанківського фінансового сектору. При цьому, що одним із найважливіших компонентів є безпека, насамперед, у фінансово-кредитній сфері [1; 2]. Безпека фінансових посередників зокрема визначається рівнем фінансової стійкості кредитно-банківських установ країни, ефективністю функціонування кредитно-банківської системи країни в цілому, її захищеністю від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Вирішальне значення у забезпеченні макроекономічної та макрофінансової стабільності залежить від ступеня розвитку та ефективного функціонування інституцій, які регулюють фінансову сферу як на рівні окремих країн так і на міжнародному рівні.

Якість інститутів має важливе значення для досягнення стійкого економічного зростання. Інститути можна розглядати, з одного боку, як набір формальних та неформальних норм, ступінь відповідності яким безпосередньо пов'язана з рівнем соціально-економічного розвитку конкретної держави. З іншого боку інститути можна розглядати у широкому значенні як набір механізмів і правил, який забезпечує перерозподіл ресурсів економіки. Зростання уваги до інститутів як чинників економічного зростання пов'язано з розвитком неоінституціональної теорії, об'єктом дослідження якої є інфраструктурне забезпечення ринкової економіки. Інфраструктурні елементи не є безпосередніми складовими продуктивних сил, тобто самостійними чинниками виробництва, проте вони суттєво впливають на якість останніх, на рівень попиту і пропозиції, на економічну кон'юнктуру ринку. У наукових працях Д. Норта та Р. Томаса було висунуто гіпотезу, за якою міждержавні відмінності у темпах зростання пояснюються інституційними відмінностями [3]. Одночасно у сучасних емпіричних дослідженнях зазначається, що країни з більш розвиненими інститутами мають більшу стійкість до зовнішніх шоків [4].

Інституційне забезпечення макрофінансової стабільності важливе і для усунення впливу короткострокових дестабілізуючих чинників, і на тривалих проміжках часу. Але на тривалому часовому інтервалі інститути відіграють особливо важливу роль у сприянні макроекономічній стабільності та розвитку, без їх ефективної взаємодії зростання виявляється нестійким, а схильність до зовнішніх шоків — високою. Посилення регуляторної ефектив-

ності та злагодженості дій економічних інститутів, серед яких провідну роль відіграють центральні банки, урядові структури, агенції фінансових послуг та інші регулятори, має відбуватися на засадах розвитку наукового підґрунтя використання інструментів впливу, удосконалення професійних компетенцій їх менеджменту. Поширення знань та практичного досвіду здійснюється через програми технічного сприяння, які є не менш важливими елементами допомоги з метою розвитку, ніж фінансова складова. Міжнародні фінансові організації поряд з агенціями з розвитку є ключовими інститутами з надання програм технічного сприяння.

Досліджуючи характер та механізми взаємодії державних та недержавних суб'єктів світової економіки, відома англійська вчена С. Стрендж, викладачка Лондонської школи економіки, виділяє у зв'язку з цим два імперативи в дослідженні міжнародних економічних відносин. Перший — перемістити сферу вивчення міжнародної політичної економії подальше від державно-центричного підходу; другий — розширити кордони політики та розширити концепцію влади. На її думку, діяльність міжнародних фінансових організацій свідчить про розширення кордонів світової політики, що можна вважати однією з головних детермінант глобалізації. Особливо яскраво процес розширення кордонів проявляється у країнах з ринками, що формуються [5].

Однією з причин зростання загроз національним інтересам у фінансовій сфері можна назвати негативну дію фінансово-економічної кризи 2007–2009 рр., Covid-19 та широкомасштабної агресії росії проти України, що спричинили уповільнення глобальної економіки та посилення макрофінансової нестабільності, зміну кон'юнктури світових фінансових і товарних ринків, уповільнення зростання світової економіки. Для вітчизняного фінансово-кредитного сектору наслідками глобальної фінансово-економічної кризи стали посилення конкуренції за ресурси та високодохідні напрями їх розміщення за умови домінування державних банків та банків з іноземним капіталом, зменшення ринкової вартості банківських установ, зростання банківських ризиків, зниження прибутковості та неоптимальної структури витрат через списання безнадійної банківської заборгованості, збільшення «токсичних» активів та зростання відрахувань до резервів, кредитної стагнації, надлишкової ліквідності через надмірні ризики розміщення банківських ресурсів, зростання вартості залучених ресурсів і, як наслідок, підвищення відсоткових ставок за кредитами, обмеженість внутрішніх джерел фондування банків, особливо довгострокових, зростання запозичень на зовнішніх ринках і, як наслідок, рівня залежності банківського сектора від кон'юнктури світових фінансових ринків [2].

Циклічний та асиметричний характер розвитку світової економіки створює передумови посилення

глобальної нестабільності. За цих умов виникає потреба посилення антикризової функції в рамках міжнародної фінансової архітектури. Міжнародна фінансова архітектура, що сформувалася після Другої світової війни, сьогодні проходить випробування на міцність глобального масштабу, і вона, як показує сучасна практика, не витримує зростаючого навантаження. Існуюча архітектура виявилася непридатною для мобілізації прогнозованого, довготривалого і масштабного фінансування для забезпечення інвестицій, необхідних для вирішення глобальних проблем і досягнення цілей у сфері сталого розвитку. Ця архітектура характеризується незавершеністю, фрагментарністю й неефективністю, які втілені в діючій системі. Зокрема це проявляється у наступному:

- 1) поглибленням проблем у сфері державних фінансів у багатьох країнах: зростання державної заборгованості, хронічний дефіцит бюджетів, що змушує уряди спрямовувати значну частину доходів на виплати з обслуговування державного боргу, не маючи можливості достатньою мірою інвестувати у розвиток соціальної сфери;
- 2) посиленні конкуренції за фінансові ресурси на міжнародних фінансових ринках, що призводить до більш високої вартості кредитів, за якою змушені їх залучати країни, що розвиваються та країни з ринками що формуються, навіть з урахуванням ризику дефолту і волатильності ринку;
- 3) несправедливості та непрозорості у міжнародних фінансових відносинах, що проявляється у значних відмінностях в доступі країн до ліквідності під час кризи, при цьому лише незначна частка спеціальних прав запозичення (СПЗ) виділяється країнам, що розвиваються; насамперед, країнам Азії, Африки, Латинської Америки;
- 4) загострення глобальних проблем людства: продовольча, енергетична, нестача якісної питної води в умовах хронічного дефіциту інвестування у створенні глобальних суспільних благ і подолання глобальних проблем, включаючи забезпечення готовності до пандемії та дії в галузі клімату та екології;
- 5) посилення глобальної економічної нестабільності, зокрема на міжнародних фінансових ринках і потоках капіталу, повторювані глобальні фінансові кризи і кризи суверенного боргу, що повторюються, кардинально підривають зусилля, спрямовані на досягнення цілей у сфері сталого економічного розвитку [1; 6].

Визначальну роль у посиленні антикризової функції в рамках міжнародної фінансової архітектури виконують міжнародні фінансові організації (МФО), які виступають стабілізуючим чинником та важливим елементом в системі регулювання міжнародних валютно-фінансових відносин у світі. Як показує світовий досвід і сучасна практика міжнародних фінансових відносин, саме вони надають основну фінансово-економічну підтримку суб'єктам

системи МФО — країнам, що розвиваються та країнам з ринками, що формуються, які здійснюють ринкові перетворення. Роль МФО значно посилюється під час розгортання кризових явищ, зокрема щодо передбачення та подолання негативних наслідків.

Для міжнародного співтовариства, на сучасному етапі розвитку, не менш важливим є створення сприятливих умов для формування такої міжнародної фінансової архітектури, яка б дозволяла не лише безперешкодно користуватися перевагами глобалізації, а й забезпечила б рівний ступінь захищеності всіх країн від зовнішніх викликів ХХІ ст. Особливу нішу тут займають міжнародні інститути що діють у фінансовій сфері (МВФ, Група Світового банку, ЄБРР та ін.) та виступають основою збереження стійкості світового господарства вже протягом восьми десяти років [7; 8].

Формування міжнародної фінансової архітектури почалося в умовах транснаціоналізації діяльності фінансових інститутів із створенням у 1930 р. у відповідності з рішенням міжурядової конвенції Банку міжнародних розрахунків (БМР). Його діяльність заповнила валютно-фінансовий сегмент системи міжнародних економічних відносин, у рамках якої взаємодія держав регулювалася правилами Генуезької валютної системи.

Об'єктивною передумовою переходу від Генуезької валютної системи і створення міжнародних фінансових організацій на основі Бреттон-Вудської угоди 1944 р. була необхідність надання допомоги для повоєнної реконструкції економіки країн Західної Європи після Другої світової війни. Це також відображало національні інтереси широкого кола країн, які розуміли необхідність упорядкування міжнародних валютних та кредитних відносин. Однак угода про заснування МВФ, що з самого початку базувалася на плані Г. Уайта — представника США, фактично заклало американське домінування у вирішенні найважливіших питань з надання міжнародної фінансової допомоги та сприяло подальшому зміцненню глобального лідерства США.

З середини 1950-х років після покращення ситуації в країнах Західної Європи основна увага МФО була сконцентрована на сприянні економічному розвитку колоніальних країн Азії та Африки, що отримали політичну та економічну незалежність. У зв'язку з переходом від Бреттон-Вудської до Ямайської валютної системи основним об'єктом регулювання стають країни з дефіцитом платіжних балансів, які звертаються за кредитами в МВФ, а це переважно країни що розвиваються та з ринками, що формуються. Це не лише означає, що основний тягар лежить на цих країнах, а й закріплює глобальну нерівність, підвищуючи соціальні витрати та провокуючи політичну нестабільність у країнах-боржниках. На початку 90-х років ХХ ст. МФО почали надавати фінансову та технічну підтримку постсоціалістичним країнам у Центрально-Східній

Європі та СНД при переході від централізованої планової економіки до ринкової [8; 9].

Наприкінці XX ст. у світовій фінансовій архітектурі сформувалася складна, але достатньо структурована та взаємопов'язана система МФО з підсистемами у вигляді всесвітніх фінансових організацій, регіональних, міжрегіональних та двосторонніх МФО, а також національних фінансових організацій. Ця система, чітко регульована має певні цілі і загальні характеристики: динамічність, взаємодію і координацію із суб'єктами інших підсистем, комунікативність та інформаційність.

Сучасна система МФО, яка нараховує декілька десятків одиниць — це сукупність міжнародних фінансових організацій, об'єднаних спільними цілями та завданнями функціонування, що координують та узгоджують свою діяльність через участь у спільних комітетах, форумах, конференціях, покликаних забезпечити здійснення комплексного проведення кредитно-фінансових операцій як на національному рівні країн — суб'єктів МФО, так і на міжнародному рівні в цілому. Діяльність МФО спрямована на підтримку та стабілізацію економік країн-членів шляхом надання кредитів та реалізації спеціально розроблених програм для вирішення проблем платіжного балансу, поповнення валютних резервів, підтримання стабільності національної валюти та проведення необхідних реформ у всіх сферах економіки [8; 9].

На сучасному етапі свого розвитку, в умовах широкомасштабної агресії росії, Україна активно співпрацює з різними міжнародними організаціями, які відіграли ключову роль у наданні фінансової та гуманітарної допомоги Україні під час війни. Допомога від цих організацій була критично важливою для підтримки економічної стабільності, забезпечення гуманітарних потреб, реалізації структурних реформ та створення підґрунтя для сталого економічного зростання. Україна сьогодні досить активно співпрацює з різними міжнародними організаціями

та урядами країн (МВФ, Світовий банк, ЄБРР, ООН, ЄС, уряди США, Канади, Німеччини та ін.). Таке співробітництво передбачає залучення фінансової й технічної підтримки, обмін кращим міжнародним досвідом, приведення українських стандартів у відповідність до світових та ін. Форми та напрями взаємодії державних інституцій та МФО наведено у таблиці 1.

Кожна з міжнародних фінансових організацій має свої функції, особливості організації міжнародної співпраці і відіграє відповідну роль у міжнародній фінансовій архітектурі.

Банк міжнародних розрахунків (BIS), який часто називають центральним банком глобального рівня або банком для центральних банків відіграє важливу роль у розбудові міжнародної фінансової архітектури та забезпеченні макрофінансової стабільності в умовах фінансової глобалізації. Його очільник Августін Карстенс попереджає про ризики у сфері державних фінансів, пов'язані зі зростанням обсягів міжнародного державного боргу, що сягнув рекордних позначок [10]. Перехід центральних банків до жорсткого монетарного регулювання на тлі прискорення інфляції у постковідний період ускладнює управління державним боргом країн і посилює боргові ризики. Кліматичні та екологічні проблеми посилюють боргові ризики країн, до яких додаються політичні ризики, пов'язані зі зростанням витрат на оборону, вибори, невинуватене використання протекціоністських заходів.

Враховуючи важливу роль Банку міжнародних розрахунків у інституційному забезпеченні макрофінансової стабільності Україна прагне до розширення співпраці з ним і планує приєднання до BIS. Для забезпечення стабільного функціонування банківського сектору Національним банком України здійснюється послідовна імплементація рекомендацій Базельського комітету, який функціонує при Банку міжнародних розрахунків, щодо організації ефектив-

Таблиця 1

Форми взаємодії державних інституцій та МФО

| Форми взаємодії | Напрями взаємодії |
|------------------------|--|
| Фінансова допомога | Кредитування Спільне фінансування проектів Безповоротна фінансова допомога |
| Організаційна допомога | Консультації Аналітична робота Надання рекомендацій Контроль виконання індикаторів |
| Технічна допомога | Надання технологій та прав інтелектуальної власності Надання обладнання та майна Надання робіт та послуг Надання додаткового кваліфікованого персоналу Надання грантів та стипендій Проведення тренінгів та семінарів, організація навчання |

Джерело: складено автором з використанням [7; 9]

ного банківського нагляду у практичну діяльність українських банків [11; 12].

МВФ — це найбільша фінансова організація світу, яка відіграє важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності в країнах світу, її позики використовуються для допомоги при проблемах у сфері державних фінансів, монетарній сфері. В умовах війни такі позики для нас найбільш актуальні, оскільки є постійний дефіцит бюджету. Кредитні ресурси МВФ є одними з «найдешевших» порівняно з умовами надання позик іншими кредиторами. Завдяки програмам МВФ Україна отримала можливість забезпечити фінансову та фінансову стабільність, розпочати реалізацію структурних реформ в соціально-економічній сфері та посилити обороноздатність країни.

На МВФ як правило орієнтуються інші міжнародні організації, уряди іноземних держав, приватний бізнес приймаючи рішення про співпрацю із суб'єктами міжнародних економічних відносин. МВФ має статус спеціалізованої установи ООН і його метою є регулювання валютно-кредитних відносин країн-членів та надання їм допомоги при дефіциті платіжного балансу шляхом надання коротко- і середньострокових кредитів в іноземній валюті. Надання позик як правило супроводжується переліком певних умов та рекомендацій [13; 14].

Співпраця України з МВФ розпочалась ще у 1992 р., коли Україна стала членом цієї організації. Наша держава отримала доступ до фінансових і технічних ресурсів МВФ, які спрямовувались на досягнення макроекономічної стабільності, проведення структурних реформ, ринкової трансформації економіки. В рамках реалізації спільних з МВФ програм сприяння економічному розвитку України за ці три десятиліття наша держава отримала фінансування на суму 53,9 млрд. дол. США. Це значні кошти, які дозволили стабілізувати фінансову систему, утримувати на належному рівні обсяг золотовалютних резервів Національним банком і реалізувати 16 програм економічного розвитку. Завдяки співпраці України з МВФ вдалося підтримувати макроекономічну стабільність як у кризових умовах, так і в умовах воєнної агресії зі сторони Росії. Після збройного нападу на нашу державу Україна у березні 2022 р. отримала екстрену фінансову допомогу 1,4 млрд. дол. США з використанням Інструменту прискореного фінансування (Rapid Financing Instrument — RFI). Для підтримки України МВФ також відкрив рахунок, на який зараховувалися кошти країн-членів для фінансової підтримки України, кошти міжнародних організацій та міждержавних формувань, з якого на кінець I кварталу 2023 р. Україна отримала кредитних і грантових коштів на майже 4,5 млрд. дол. США [15].

Крім Інструменту прискореного фінансування МВФ також застосовує Механізм розширеного фінансування (Extended Fund Facility — EFF). Так Програма Механізму розширеного фінансування,

затверджена у березні 2023 р., розрахована на чотири роки та передбачає фінансування у два етапи на суму близько 15,6 млрд. дол. США [15]. Вона спрямована на вирішення проблем платіжного балансу, відновлення фінансової та боргової стійкості, сприяння економічному зростанню в умовах повоєнного відновлення економіки з урахуванням перспектив євроінтеграції України [16]. Крім фінансової допомоги МВФ надає Україні технічну допомогу, консультує урядові структури та НБУ щодо монетарної політики і банківського нагляду, податкової і боргової політики, економічної політики в умовах воєнного стану та щодо повоєнного відновлення економіки.

Як видно з рис. 1, МВФ разом з іншими МФО надають суттєву допомогу Україні у вирішенні фінансових проблем. Лідерами у фінансовій підтримці України у цей скрутний час є США, ЄС, Японія, Канада, МВФ та Світовий банк.

Світовий банк є однією з найбільших у світі організацій, що надають допомогу з метою розвитку. Він ставить перед собою мету підвищувати рівень життя і покращувати його серед найбіднішого населення в країнах, що розвиваються. Для цього Світовий банк здійснює свою діяльність більш ніж у 100 країнах-членах, надаючи їм фінансову і консультаційну допомогу, розробляє відповідні програми і стратегії допомоги. Якщо, МВФ — це інститут забезпечення базових потреб для звичайного функціонування економіки, то Світовий банк — це наступний рівень в економічному розвитку, який фокусується на покращеннях, він може виділяти кошти на розвиток конкретних галузей економіки.

Група Світового банку (World Bank Group) — це сукупність багатосторонніх організацій розвитку, які належать і підзвітні урядам країн-членів організацій. Банк було засновано 27 грудня 1945 за рішенням Бреттон-Вудської конференції. На сьогодні ця група складається із п'яти міжнародних організацій: Міжнародний банк реконструкції та розвитку, МБРР (IBRD); Міжнародна асоціація розвитку, МАР (IDA); Міжнародна фінансова корпорація, МФК (IFC); Багатостороння агенція з гарантій інвестицій, БАГІ (MIGA); Міжнародний центр з врегулювання інвестиційних спорів, МЦУІС (ICSID). Діяльність цих установ орієнтована на надання фінансової і технічної допомоги країнам, що розвиваються. Вона базується на двох основних принципах: створення сприятливого інвестиційного та бізнес-клімату, нових робочих місць і умов для сталого економічного зростання в країнах, що розвиваються та з ринками, що формуються [16; 20].

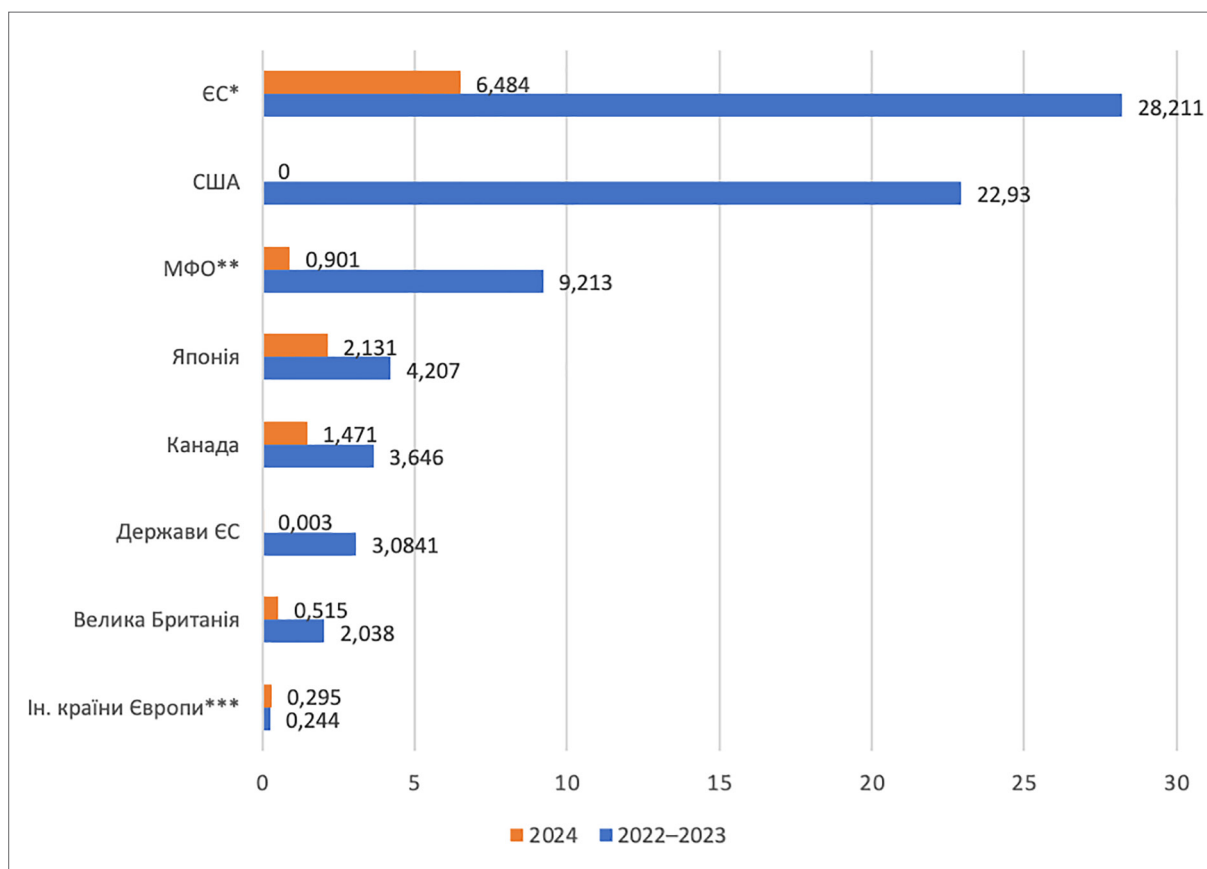
Для України співпраця з цією МФО має величезне значення, оскільки Світовий банк є другим, після МВФ, кредитором України: за понад три десятиліття співробітництва Україна отримала позик на 14,2 млрд. дол. США і 2,2 млрд. євро [16; 17]. Ці кошти спрямовуються на фінансування довгострокових інвестиційних проєктів з метою структурних

змін економіки, забезпечення макрофінансової стабільності, покриття бюджетних дисбалансів тощо. За даними Міністерства фінансів України, станом на 01 листопада 2024 року портфель проектів МБРР включає 14 інвестиційних та 3 системні проекти на загальну суму 6,7 млрд. дол. США та 1,1 млрд. євро (вибірка коштів за якими складає 77,53% — в дол. США та 95,43% — в євро від загальної суми позик). Також на стадії реалізації знаходиться 6 інвестиційних проектів за рахунок грантових коштів на загальну суму 984,5 млн. дол. США та 47,7 млн. євро [17].

Важливим інститутом міжнародної фінансової архітектури також є Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) — міжнародна фінансова організація, діяльність якої спрямована на фінансування проведення економічних реформ у постсоціалістичних країнах: у Центрально-Східній Європі та СНД з метою їх переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки та інтеграції економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки. ЄБРР має статус міжнародної фінансової організації з найвищим кредитним рейтингом (AAA). Створений у 1991 році, ЄБРР на даний час об'єднує 73 країни, ЄС та ЄІВ. Україна стала членом ЄБРР у 1992 р. [16; 18].

ЄБРР працює на комерційній засадах і, на відміну від МВФ, надає лише цільові кредити для конкретних приватних або державних проектів. Близько 60% позичкових коштів спрямовуються у приватний і до 40% — у державний сектори. Також ЄБРР активно займається консультативною діяльністю, навчанням банківських фахівців та допомагає в організації систем з розподілу продовольства. Однак спеціальних коштів для надання технічної допомоги ЄБРР не має, а залучає інші ресурси, в тому числі із створених у країнах ЄС спеціальних фондів, міжнародних організацій. ЄБРР фінансує реалізацію чітко структурованих, фінансово надійних проектів (включаючи численні проекти для малих підприємств) як безпосередньо, так і через фінансових посередників, таких як місцеві банки й інвестиційні фонди [9].

Співпраця з ЄБРР має важливе значення для України, оскільки цей банк є одним з найбільших інституційних інвесторів з поміж інших МФО. За даними Міністерства фінансів, станом на 01.11.2024 року сукупний обсяг виділеного Україні Банком фінансування становить 20,0 млрд. євро в рамках 597 проектів. На стадії реалізації в державному секторі економіки знаходиться 11 спільних з ЄБРР проектів загальним обсягом кредитів 2,3 млрд. євро. Обсяг



* з ЄІВ; ** МВФ та Світовий банк; *** Норвегія, Швейцарія, Ісландія, Албанія

Рис. 1. Зовнішнє фінансування державного бюджету України у 2022–23 рр. та на 28.05.2024 р., млрд. дол.
Джерело: побудовано за даними [19]

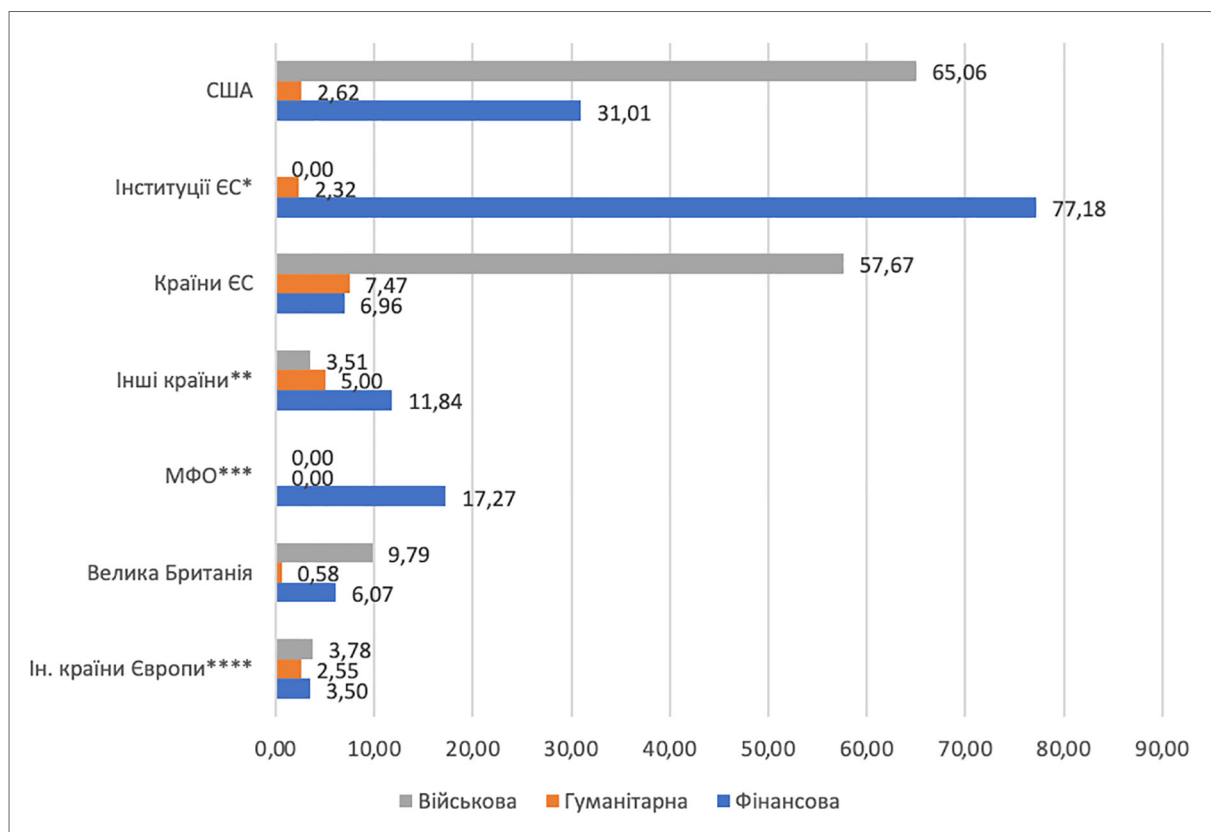
використання коштів кредиту ЄБРР за цими проектами станом на 01 листопада 2024 року — 1,2 млрд. євро (51,86% загальної суми позик) [18].

Сьогодні, коли Україна перебуває в умовах неспровокованої широкомасштабної російсько-української війни, її економічна діяльність неможлива без використання іноземного капіталу. Недостатність внутрішніх ресурсів для національної економіки потребує тісної співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Їх залучення до фінансування програм економічного зростання України та оновлення її виробничої інфраструктури зумовлює доцільність розвитку системи бюджетного планування та підвищення ефективності бюджетних видатків.

Протягом повномасштабної війни Росії проти України уряди іноземних держав також надавали значну фінансову підтримку Україні. Ця підтримка охоплює різні форми, такі як гранти, пільгові кредити, пряма бюджетна допомога та інші фінансові інструменти, які мали на меті забезпечити макроекономічну стабільність, підтримку соціальних програм, відновлення інфраструктури та зміцнення обороноздатності України. Масштаби офіційної фінансової допомоги Україні за окремими напрямками за період з січня 2022 до квітня 2024 р. наведено на

рис. 2. Як бачимо, найбільше офіційної фінансової допомоги надійшло від США, інституцій та окремих країн ЄС, Великої Британії, інших країн Європи, Японії, Канади, МВФ, Світового банку, ЄБРР.

Повоєнна реконструкція України та її подальший соціально-економічний розвиток потребує значних фінансових ресурсів. Дослідження показників соціально-економічного становища держави за підсумками 2022–2023 рр. показує, що в умовах невизначеності відносно термінів закінчення війни та розмірів збитків від російської агресії, які постійно зростають, Україна відчуває критичну необхідність в посиленні фінансової підтримки з боку країн-партнерів та міжнародних фінансових організацій. У повоєнний період Україна скоріш за все не матиме необхідних фінансових ресурсів для відбудови за рахунок бюджету або запозичень на внутрішньому ринку. Як свідчить зарубіжний досвід повоєнного відновлення, у перші роки основним джерелом фінансування для більшості постконфліктних країн була фінансова допомога від зарубіжних партнерів. На основі зарубіжного досвіду можна теоретично побудувати дві моделі повоєнної реконструкції України. Перша (економічна) модель ґрунтується на механізмах компенсаційного відшкодування коштів



* Єврокомісія, Рада ЄС та Європейський фонд миру; ** Австралія, Канада, Нова Зеландія, Південна Корея, Тайвань, Туреччина, Японія; *** МВФ, Світовий банк, ЄБРР; **** Норвегія, Швейцарія, Ісландія

Рис. 2. Офіційна допомога Україні з січня 2022 р. до квітня 2024 р., млрд. євро
Джерело: побудовано за даними [19]

власникам втраченого майна. Друга модель передбачає побудову принципово іншої економіки на сучасних інноваційних засадах. Вона потребуватиме акумуляції значних фінансових ресурсів [21].

На відновлення економічного потенціалу України після війни за моделлю компенсаційного відшкодування, за експертними оцінками міжнародних інституцій (ООН, Єврокомісії, МВФ, Групи Світового банку а також Уряду України) уже на сьогодні потрібно від 350 до 600 млрд. дол. США, (обсяг прямої шкоди завданої війною — понад 155 млрд. дол. США). Зрозуміло, що ця цифра буде вища, оскільки війна триває.

Потреби у фінансуванні відновлення на основі інноваційної моделі є значно більшими. Одним із прикладів оцінювання вартості такого відновлення є План відновлення України, представлений Україною на конференції у Лугано в липні 2022 року вартістю 750 млрд. дол. США, в рамках 15 стратегічних напрямів, розрахований на 10 повоєнних років [22]. Зокрема, потребу у фінансуванні відновлення та модернізації житлового фонду та інфраструктури регіонів оцінено в 150–250 млрд. дол. США, розширення та інтеграцію логістики з країнами ЄС — 120–160 млрд. дол. США, програму енергетичної незалежності та «зеленого» курсу — 130 млрд. дол. США, забезпечення макрофінансової стабільності — 60–80 млрд. дол. США, забезпечення конкурентного доступу до капіталу — 75 млрд. дол. США, розвиток оборонного сектору — 50 млрд. дол. США, сектору реальної економіки — 50 млрд. дол. США [22].

Запропонований Україною План відновлення значною мірою покладається на міжнародну допомогу. З цією метою була створена Коаліція відновлення України, яка об'єднує країни-партнери та бізнесові структури різних країн. Представники понад 40 країн світу і близько 20 міжнародних організацій за результатами Міжнародної конференції у м. Лугано 5 липня 2022 р., схвалили Декларацію Лугано і пообіцяли надання скоординованої політичної, фінансової та технічної підтримки з цією метою.

Як було зазначено на конференції, Україна сподівається, що 2/3 фінансування забезпечать партнери. Але акцент зроблений саме на міжнародну допомогу, а не на участь приватного сектору. Передбачається, що приватні інвестиції становитимуть близько третини фінансування. Очікувана структура фінансового сукупного ресурсу відновлення така: 250–300 млрд. дол. США — гранти від міжнародних партнерів для фінансування сектору безпеки та оборони, відбудови зруйнованого житла; 200–300 млрд. дол. США — кредити для фінансування модернізації інфраструктури та підтримки фінансової системи; 250 млрд. дол. США — приватні інвестиції для реалізації інфраструктурних проєктів [22; 23].

В умовах дефіциту фінансових ресурсів внаслідок війни, зростає значення залучення інвестицій в економіку країни [24]. Вітчизняна економіка потребує

не лише відновлення довоєнних показників, але й модернізації з урахуванням реалій сьогодення: рівня технологій, цифрових інновацій, екологічної безпеки. Це може бути досягнуто за допомогою пошуку зовнішніх альтернативних джерел фінансування. Для відновлення України потрібно розробити і реалізувати своєрідний план Маршала, основою якого може бути «План відновлення України», розроблений Національною радою з відновлення України від наслідків війни. Для цього потрібно об'єднати ресурси і можливості міжнародних фінансових організацій (МВФ, Група Світового банку, ЄБРР та ін.), кредити і гранти урядів країн-партнерів, залучити потенціал міжнародного приватного бізнесу. Потрібно також скористатися і можливостями, які надає Україні її статус країни-кандидата в члени ЄС для використання ресурсів із різних фондів фінансової підтримки ЄС як для відновлення економіки, так і для розвитку інноваційної сфери.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи фінансову підтримку, технічну допомогу та координацію економічної політики між країнами. Вони сприяють стабільності та розвитку міжнародної фінансової системи, підтримують економічні реформи та розвиток інфраструктури. МФО забезпечують концентрацію і перерозподіл фінансових ресурсів на міжнародних фінансових ринках, вони сприяють надійному та ефективному функціонуванню національних фінансових систем, а їх кредити є важливим джерелом фінансування країн що розвиваються та з ринками що формуються. Економіко-правове регулювання діяльності МФО здійснюється на основі міжнародних договорів, конвенцій та внутрішніх нормативних актів країн-учасниць.

В умовах глобальної нестабільності контроль за діяльністю міжнародних фінансових організацій з боку міжнародної спільноти знаходиться на дуже низькому рівні та вимагає значного посилення. За таких обставин головною міжнародною проблемою у політичному контексті є пошук шляхів поєднання глобального регулювання з демократичною звітністю та прозорістю міжнародних фінансових відносин. Проблеми формування глобальної фінансової архітектури та ефективної системи МФО полягають у значних протиріччях в інтересах суб'єктів міжнародних фінансових відносин, недосконалих механізмах та методології їх регулювання. У сучасних умовах міжнародні фінансові організації здійснюють значний вплив на регулювання світової економіки, і виконують таким чином окремі функції глобального управління. Але при цьому їх діяльність потребує не просто реформування, а й створення умов для надання реальної допомоги країнам-членам, що потребують лібералізації торговельних, інвестиційних та фінансових потоків, забезпечення мобільності робочої сили та інформації, надання необмеженого доступу до знань.

Співпраця України із ключовими міжнародними фінансовими інституціями сьогодні стала безальтернативним засобом стабілізації внутрішньої фінансової системи в умовах стійких кризових явищ і дисбалансів у національній економіці та має значний вплив на реформування економіки України. Незважаючи на низку організаційних недоліків, міжнародна фінансово-кредитна та технічна допомога мають вагоме значення для України, оскільки сприяють покращенню економічного становища держави та її макрофінансових показників, досягненню макроекономічної стабільності, формуванню конкурентного ринкового середовища, оновленню виробничої інфраструктури тощо. Це дало можливість реалізувати велику кількість інфраструктурних проєктів у різних галузях економіки та регіонах України. Подальший розвиток співпраці України з різними МФО передбачає, що процес отримання

міжнародних кредитів, їх використання та оцінка ефективності реалізованих проєктів мають бути прозорими та доступними для громадськості.

Незважаючи на значний інтерес науковців до функціонування і ролі МФО, значну кількість наукових публікацій, присвячених даній проблематиці, прискорення процесів фінансової глобалізації та зростання їх впливу на національні економіки визначають потребу подальших наукових пошуків. Зокрема недостатньо розробленими залишаються екологічні наслідки глобалізаційних процесів та розбудова ефективних механізмів міжнародної співпраці у цьому напрямку. Є потреба у науковому обґрунтуванні структурних трансформацій світової економіки під впливом глобального перерозподілу фінансових ресурсів як наслідку функціонування міжнародних фінансових організацій та їх співпраці з національними інституціями.

Література

1. Кулик П. О., Ковтун О. І., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : монографія. Львів : Видавництво ЛКА, 2015. 594 с.
2. Циганов С. А., Циганова Н. В. Структурні трансформації на фінансових ринках в умовах глобального розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. Т. 2, № 10. С. 70–78. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17020320404594.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
3. North D., Robert P. T. The Rise of the Western World: A New Economic History. Cambridge: Cambridge University Press, 1973. 171 p.
4. Rodrik D. Where did all the growth go? External Shocks, Social Conflicts, and Growth Collapses. *Journal of Economic Growth*. 1999. № 4(4). P. 385–412.
5. Strange S. The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. 218 p.
6. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 181 с.
7. Колосова В. П. Вплив міжнародних фінансових організацій на економічний розвиток країни: питання теорії. *Економіка України*. 2016. С. 61–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_12_5 (дата звернення: 10.10.2024).
8. Сіденко С. В., Кульбіда М. В. Міжнародні фінансові організації у процесах економічної модернізації країн. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2 (32–33). С. 100–136.
9. Лобас М. Г. Міжнародні фінансові організації та їх значення для економічного розвитку країн. *Агроінком: аграрний інформаційний науково-виробничий журнал*. 2010. № 4–6. С. 1–8. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2010_4-6/LOBAS.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
10. Циганова Н. В. Консолідація банківського сектору у конкурентному середовищі : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 422 с.
11. Jones M. BIS sends government debt warning before important elections. *Reuters*. July 1, 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/global-markets-bis-pix-2024-06-30/> (дата звернення: 10.10.2024).
12. Основні принципи ефективного банківського нагляду. *Базельський комітет з банківського нагляду*. Квітень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 (дата звернення: 10.10.2024).
13. Данилишин Б. М. Співробітництво з МВФ: проблеми і перспективи. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/spivrobitnictvo-z-mvf-problemi-i-perspektivi-.html> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Кульбіда М. В. Напрями вдосконалення співробітництва України та МВФ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22(2). С. 50–54.
15. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions#1> (дата звернення: 10.10.2024).
16. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. *МЗС України*. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobitnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami> (дата звернення: 10.10.2024).

17. Інформаційна довідка щодо стану співробітництва України зі Світовим банком. *Міністерство фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%91%D0%A0%D0%A0_01_11_24.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
18. Європейський банк реконструкції та розвитку. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr> (дата звернення: 10.10.2024).
19. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Антоненко І. Співробітництво України з міжнародними фінансово кредитними організаціями — шлях до стабільності та розвитку в період кризи. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2009_13/Antonenk%D0%BE.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
21. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / за ред. В. В. Небрат; НАН України, ДУ «ІЕП НАН України». Київ, 2023. 571 с.
22. План відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 р. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).
23. *Економічне відновлення України після війни: аналітичний портал*. URL: <http://surl.li/bzqji> (дата звернення: 10.10.2024).
24. Циганов С. А., Сизоненко В. А. Циганова Н. В. Вплив глобалізації на регулювання банківських систем. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Том 23, Вип. 8 (73). С. 22–29. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2018_23_8/6.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

References

1. Kulyk, P. O., Kovtun, O. I. & Bashnyanyn H. I. (2015) *Hlobal'na ekonomika: pryntsypy stanovlennya, funktsionuvannya, rehulyuvannya ta rozvytku* [Global Economy: Principles of Formation, Functioning, Regulation and Development]: monohrafiya. L'viv: Vydavnytstvo LKA [in Ukrainian].
2. Tsyhanov, S. A., Tsyhanova, N. V. (2023) *Strukturni transformatsiyi na finansovykh rynkakh v umovakh hlobal'noho rozvytku* [Structural transformations in financial markets in the context of global development]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. Vol. 2, № 10. P. 70–78. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17020320404594.pdf> [in Ukrainian].
3. North, Douglas, Robert P. Thomas (1973) *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press, 171 p.
4. Rodrik, Dani (1999) Where did all the growth go? External Shocks, Social Conflicts, and Growth Collapses. *Journal of Economic Growth* 4(4): 385–412.
5. Strange, Susan (1996) *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 218 p.
6. Lyeonov, S. V. & Brychko M. M., ed. by (2022) *Problemy ta perspektyvy zabezpechennya makroekonomichnoyi stabil'nosti: monohrafiya* [Problems and prospects of ensuring macroeconomic stability: monograph]. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
7. Kolosova, V. P. (2016) *Vplyv mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsiy na ekonomichnyy rozvytok krayiny: pytannya teorii* [The influence of international financial organizations on the economic development of the country: issues of theory]. *Ekonomika Ukrayiny*. P. 61–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_12_5 [in Ukrainian].
8. Sidenko, S. V. & Kul'bida, M. V. (2020) *Mizhnarodni finansovi orhanizatsiyi u protsesakh ekonomichnoyi modernizatsiyi krayin* [International financial organizations in the processes of economic modernization of countries]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. № 1–2 (32–33). P. 100–136 [in Ukrainian].
9. Lobas, M. H. (2010) *Mizhnarodni finansovi orhanizatsiyi ta yikh znachennya dlya ekonomichnoho rozvytku krayin* [International financial organizations and their significance for the economic development of countries]. *Ahroinkom: ahrarnyy informatsyyny naukovo-vyrobnychyy zhurnal*. № 4–6. P. 1–8. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2010_4-6/LOBAS.pdf [in Ukrainian].
10. Tsyhanova, N. V. (2020) *Konsolidatsiya bankivs'koho sektoru u konkurentnomu seredovyshchi: monohrafiya* [Consolidation of the banking sector in a competitive environment: monograph]. Kyiv, KNEU, 422 p. [in Ukrainian].
11. Jones, M. (2024) BIS sends government debt warning before important elections. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/global-markets-bis-pix-2024-06-30/>.
12. *Osnovni pryntsypy efektyvnoho bankivs'koho nahlyadu* [Core Principles for Effective Banking Supervision]. *Basel Committee on Banking Supervision*. April, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 [in Ukrainian].
13. Danylyshyn, B. M. (2016) *Spivrobitnytstvo z MVF: problemy i perspektyvy* [Cooperation with the IMF: problems and prospects]. *Dzerkalo tyzhnya*. URL: https://zn.ua/ukr/macrolevel/spivrobitnytstvo-z-mvf-problemi-i-perspektivi_.html [in Ukrainian].
14. Kul'bida, M. V. (2018) *Napryamy vdoshkonalennya spivrobitnytstva Ukrayiny ta MVF* [Directions for improving cooperation between Ukraine and the IMF]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta suitove hospodarstvo*. № 22(2). P. 50–54 [in Ukrainian].

15. Spivpratsya z mizhnarodnymi finansovymi orhanizatsiyamy [Cooperation with international financial organizations]. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions#1> [in Ukrainian].
17. Informatsiyna dovidka shchodo stanu spivrobitnytstva Ukrayiny zi Svitovym bankom [Information note on the status of Ukraine's cooperation with the World Bank]. *Ministry of Finance of Ukraine*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%91%D0%A0%D0%A0_01_11_24.pdf [in Ukrainian].
18. Yevropeys'ky bank rekonstruktsiyi ta rozvytku [European Bank for Reconstruction and Development]. *Ministry of Finance of Ukraine*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr> [in Ukrainian].
19. Zvit pro finansovu stabil'nist'. Cherven' 2024 roku [Financial Stability Report. June 2024]. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku> [in Ukrainian].
20. Antonenko, I. Spivrobitnytstvo Ukrayiny z mizhnarodnymi finansovo kredytnymi orhanizatsiyamy — shlyakh do stabil'nosti ta rozvytku v period kryzy [Cooperation of Ukraine with international financial and credit organizations — the path to stability and development in times of crisis]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2009_13/Antonenk%D0%BE.pdf [in Ukrainian].
21. Ed. By Nebrat V. V. (2023) Vidbudova dlya rozvytku: zarubizhnyy dosvid ta ukrayins'ki perspektyvy: mizhnarodna kolektyvna monohrafiya [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian prospects: international collective monograph]. *DU "IEP NAN Ukrayiny"*. Kyiv, 571 p. [in Ukrainian].
22. Plan vidnovlennya Ukrayiny [Ukraine Recovery Plan]. *Natsional'na rada z vidnovlennya Ukrayiny vid naslidkiv viyny*. July 2022. URL: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
23. *Economic recovery of Ukraine after the war: analytical portal*. URL: <http://surl.li/bzqji> [in Ukrainian].
24. Tsyhanov, S. A., Syzonenko, V. A. & Tsyhanova N. V. (2018) Vplyv hlobalizatsiyi na rehulyuvannya bankivs'kykh system [The impact of globalization on the regulation of banking systems.]. *Bulletin of the Odessa National University. Economics*. 2018. Vol. 23, Issue 8 (73). P. 22–29. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2018_23_8/6.pdf [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 10 (90)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.10.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 25,34. Тираж 100. Замовлення № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.