

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 12 (92) / 2024
1 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*

№ 12 (92)

1 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, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Детяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Детяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

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

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноруцький 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)

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, професор, 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)

Експерти:

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, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Богдан Наталія Миколаївна, Сиром'ятников Антон Євгенович**
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ..... 9
- Матвієнко Світлана Володимирівна**
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ:
УРОКИ ЗІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ..... 18

ЕКОНОМІКА

- Чайкін Олександр Валентинович**
СТАЛА ПРОМИСЛОВІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 27
- Литвин Олена Євгенівна**
СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ..... 36
- Баланюк Іван Федорович, Іваночко Богдан Романович**
МЕТОДОЛОГІЧНА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ІНВЕСТИЦІЯМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ..... 43
- Басюк Тетяна Олександрівна, Яковишина Маргарита Сергіївна,
Скорина Тарас Миколайович**
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРШРУТУ VIA REGIA В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНИХ
КУЛЬТУРНИХ ШЛЯХІВ КРАЇН ЄВРОПИ 51
- Бобилев Іван Олегович**
ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ..... 58
- Брюховецька Ірина Олександрівна, Добродзій Олег Михайлович**
МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ ТА ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.... 66
- Гановський Василь Леонідович**
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ДОМІНУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ..... 74
- Гончар Лілія Олександрівна, Кожевник Марія В'ячеславівна**
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН..... 84

Доценко Ганна Євгенівна, Кучкова Ольга Вікторівна, Чуприна Наталія Миколаївна ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	95
Луців Наталія Григорівна АНАЛІЗ ПРИБУТКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ	105
Нестеренко Світлана Сергіївна, Худяков Денис Леонідович, Вешкін Євгеній Петрович ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	112
Росола Уляна Василівна ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМИ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	122
Саламатін Кирило Олександрович ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	127
Сорока Лариса Миколаївна, Кирчата Ірина Миколаївна, Чатченко Ольга Євгенівна ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У СТВОРЕННІ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	136
Терлецька Вікторія Олександрівна, Осередчук Андрій Миронович ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	144
Терлецька Вікторія Олександрівна, Осередчук Андрій Миронович МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	151
Ченьфань Хуан, Мрихіна Олександра Борисівна АНАЛІЗУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ КИТАЮ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКО-КИТАЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	159

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Bogdan Nataliia, Syromiatnykov Anton

THE USE OF TAXONOMIC ANALYSIS METHODOLOGY FOR EVALUATING DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE HOTEL BUSINESS IN UKRAINE..... 9

Matviyenko Svitlana

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE HOTEL INDUSTRY OF UKRAINE: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE..... 18

ECONOMY

Chaikin Oleksandr

SUSTAINABLE INDUSTRY AND INNOVATIONS AS THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT DRIVERS..... 27

Lytvyn Olena

STRATEGIES AND PROGRAMS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE DURING THE WAR 36

Balaniuk Ivan, Ivanochko Bohdan

METHODOLOGICAL ASSESSMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES AND ORGANIZATION OF ECONOMIC CONTROL OVER INVESTMENTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES..... 43

Basiuk Tetiana, Yakovyshyna Marharyta, Skoryna Taras

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE VIA REGIA ROUTE IN THE SYSTEM OF TOURIST CULTURAL ROUTES OF EUROPEAN COUNTRIES 51

Bobyliiev Ivan

PLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR 58

Briukhovetska Iryna, Dobrodzii Oleh

MEDICAL INSURANCE IN THE CONDITIONS OF WAR: RISKS AND SUPPORT PROGRAMS..... 66

Hanovskyi Vasyl

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF DOMINANCE OF DIGITAL PLATFORMS 74

Honchar Liliia, Kozhevnyk Mariia

MODERN TRENDS AND ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC CHANGES..... 84

Dotsenko Hanna, Kuchkova Olga, Chupryna Nataliia

APPLICATION OF INTERNET MARKETING TOOLS IN THE MODERN ECONOMY..... 95

Lutsiv Nataliia

ANALYSIS OF ENTERPRISE PROFITS BY MEANS OF ECONOMETRIC MODELLING 105

Nesterenko Svitlana, Khudiakov Denys, Veshkin Yevhenii ECONOMIC MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT.....	112
Rosola Uliana FUNCTIONING OF THE BUSINESS ECOSYSTEM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE.....	122
Salamatin Kyrylo THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF DIGITAL LENDING IN UKRAINE	127
Soroka Larysa, Kyrchata Iryna, Chatchenko Olga INTERCONNECTION BETWEEN INNOVATION AND INVESTMENT IN CREATING A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENTFORESTRY.....	136
Terletska Viktoriia, Osredchuk Andriy FEATURES OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION	144
Terletska Viktoriia, Osredchuk Andriy METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR ANALYZING ORGANIZATIONAL CHANGES.....	151
Chenfan Huang, Mrykhina Oleksandra ANALYSIS OF CHINA'S FISCAL POLICY IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN-CHINESE ECONOMIC ACTIVITY	159

УДК 338.48:640.4

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНА СПРАВА

Богдан Наталія Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Bogdan Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Tourism and Hotel Management
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-8176-9721*

Сиром'ятников Антон Євгенович

*магістрант кафедри туризму і готельного господарства,
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

Syromiatnykov Anton

*Master's Student of the Department of Tourism and Hotel Management
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10536

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

THE USE OF TAXONOMIC ANALYSIS METHODOLOGY FOR EVALUATING DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE HOTEL BUSINESS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Готельний бізнес України з 2022 року функціонує в умовах військової агресії Росії, яка спричинила руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків, вимушену міграцію населення, економічну нестабільність та поставила більшість готельних підприємств на межу виживання. Зважаючи на сучасний стан готельного бізнесу, виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних стратегій розвитку, які дозволять адаптуватися до змін в економіці і зовнішньому середовищі, забезпечити стабільність функціонування і стати підґрунтям для сталого розвитку в повоєнний період. Одним із перспективних методів оцінки і формування стратегій розвитку визначено таксономічний аналіз, який дозволяє оцінити сукупний вплив факторних ознак на рівень розвитку готельного бізнесу і обрати оптимальну стратегію, яка сприятиме стабілізації і адаптації готельного бізнесу до викликів зовнішнього середовища.

Мета. Метою статті є обґрунтування можливостей використання методики таксономічного аналізу для оцінки та розробки стратегії розвитку готельного бізнесу України, визначення орієнтирів розвитку готельного бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітичні й статистичні матеріали Державної служби статистики України. Для досягнення мети було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: наукового аналізу і синтезу (для проведення аналізу сучасного стану готельного бізнесу), статистичний і динамічний аналіз (для визначення актуальних трендів і тенденцій розвитку), таксономічний аналіз (для оцінки рівня розвитку готельного бізнесу), графічні й табличні методи (для візуалізації результатів дослідження), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків).

Результати. За результатами дослідження запропоновано використання методики таксономічного аналізу для оцінки стратегії готельного бізнесу. Визначено систему індикаторів (компонент) для оцінки таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу за період 2019–2023 рр, які мають вплив на ефективність діяльності готельного бізнесу та сприяють його сталому розвитку. На підставі сукупності індикаторів розраховані таксономічні показники стратегії розвитку готельного бізнесу. В залежності від отриманого значення показника було ідентифіковано стан розвитку готельного бізнесу та запропоновані оптимальні стратегії, які сприятимуть його адаптації та стабілізації в поточний період. Виявлені

проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та визначені пропозиції щодо їх вирішення, які можуть слугувати стратегічними орієнтирами розвитку готельної галузі.

Ключові слова: стратегія розвитку, готельний бізнес, таксономічний аналіз, адаптація, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The hotel business of Ukraine has been operating in conditions of military aggression by Russia since 2022. It has caused the destruction of infrastructure, a decrease in tourist flows, forced population migration, economic instability and has put most hotel enterprises in crisis conditions. The current state of the hotel business has led to an urgent need to develop and implement effective development strategies that will allow adapting to changes in the economy and the external environment, ensure stable functioning and become the basis for sustainable development in the post-war period. Taxonomic analysis is one of the promising methods for assessing and forming development strategies, which allows assessing the cumulative impact of factor characteristics on the level of hotel business development and choosing the optimal strategy. It will contribute to the stabilization and adaptation of the hotel business to the challenges of the external environment.

Purpose. The aim of this article is to justify the possibilities of using the taxonomic analysis method to assess and develop a development strategy for the hotel industry in Ukraine, as well as to determine the development guidelines for the hotel business in the context of post-war recovery.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign scientists, analytical and statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine. General scientific and special research methods were used to achieve the aim, namely: scientific analysis and synthesis (for analyzing the current state of the hotel business), statistical and dynamic analysis (for determining current trends and development tendencies), taxonomic analysis (for assessing the level of development of the hotel business), graphic and tabular methods (for visualizing the results of the research), abstract-logical method (for formulating conclusions).

Results. The taxonomic analysis methodology is proposed to assess the hotel business strategy. A system of indicators (components) that have an impact on the effectiveness of the hotel business and contribute to its sustainable development is defined to assess the taxonomic indicator of the hotel business development strategy for the period 2019–2023. Taxonomic indicators of the hotel business development strategy are calculated based on a set of indicators. The state of development of the hotel business was identified depending on the obtained value of the indicator. Optimal strategies that will contribute to its adaptation and stabilization in the current period have been proposed. The problems of the system-forming components of the hotel business have been identified and proposals for their solution have been identified, which can be strategic guidelines for the development of the hotel industry.

Key words: development strategy, hotel business, taxonomic analysis, adaptation, sustainable development.

Постановка проблеми. До початку військової Агресії готельний бізнес України вже стикався з серйозними труднощами через вплив епідеміологічних обмежень, введених у зв'язку з пандемією COVID-19 в 2020 р. Закриття кордонів, обмеження на проведення масових заходів та падіння туристичних потоків значно вплинули на ефективність функціонування готельних підприємств і змусили їх адаптуватися до нових умов, знижуючи обсяги послуг та змінюючи стратегії для забезпечення виживання на ринку.

Однак, після початку військового конфлікту в лютому 2022 року ситуація ускладнилася ще більше внаслідок руйнування інфраструктури та втрати частини суб'єктів господарювання, які опинилися на окупованих територіях. Загрози безпеці та закриття повітряного простору призвели до призупинення в'їзного туризму, порушилися ланцюжки поставок, виникли проблеми з відключеннями електроенергії, кадрові проблеми через вимушену міграцію персоналу за кордон. Це негативно позначалося на попиту на готельні послуги та призвело до кризи підприємств готельного бізнесу. Через економічну нестабільність і обмеженість інвестицій ресурси для розширення та модернізації стають менш доступними, що ускладнює розвиток готельного бізнесу. Переформатування цільової аудиторії зменшило

обсяги іноземного туризму, але водночас підвищило попит на внутрішні послуги для переселенців і волонтерів, що змусило підприємства готельного бізнесу адаптуватися до нових умов.

Однак відсутність адаптованих підходів до оцінки розвитку готельного бізнесу України та розроблення стратегій його розвитку в умовах військового стану створює певні труднощі із пошуком та реалізацією цільових напрямів розвитку готельного сектору. Застосування методу таксономічного аналізу для оцінки стратегій розвитку готельного бізнесу може стати важливим інструментом в кризових умовах що, обумовлює необхідність розроблення методики, що дозволить комплексно оцінювати вплив соціальних та економічних факторів на розвиток та вибір оптимальних стратегій адаптації в повоєнний період, що є особливо актуальним для практичного застосування в сучасних умовах, коли готельний бізнес потребує швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегій розвитку готельного бізнесу знайшли своє відображення у багатьох наукових публікаціях, в більшості з яких робиться акцент на необхідність формування із урахуванням сучасних тенденцій розвитку.

Наприклад, Корсак Р., Світлинець О., Годя І. проводили дослідження стратегії розвитку в повоєнний період в умовах євроінтеграції з акцентом на те, що тенденції розвитку будуть залежати від багатьох обставин, таких як: регіональні особливості, рівень конкуренції, економічна ситуація [1].

Моргулець О. та Нищенко О. наголошують, що сталий розвиток готельного бізнесу буде залежати від безпекових гарантій, тривалості військового стану, кількості закладів, які будуть втрачені через фізичне руйнування чи втрату клієнтів через їх міграцію на більш безпечні території та спроможність готелів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2].

Основні стратегії розвитку готельного бізнесу були досліджені такими науковцями як Завідна Л. [3], Якименко-Терещенко Н., Носирев О. [4], Рутинський М. [5], Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. [6], Льницька-Гикавчук Г. [7], Оболенцева Л. [8] та іншими.

В дослідженні Ніколайчук О. були розглянуті стратегічні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії України у повоєнний період та запропоновано модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії [9].

Попри значну кількість досліджень стратегічного розвитку готельного бізнесу, залишаються невирішеними ключові питання, пов'язані із адаптацією стратегій до умов повоєнного відновлення. Слід відзначити, що для оцінки стратегій розвитку такі методи, як таксономічний аналіз, застосовуються недостатньо, хоча їх використання дозволило б більш точно оцінити вплив багатьох факторів (економічних, соціальних, інфраструктурних) і допомогло обрати оптимальну стратегію та визначити орієнтири розвитку.

Метою статті є обґрунтування можливостей використання методики таксономічного аналізу для оцінки та розробки стратегії розвитку готельного бізнесу України та визначення орієнтирів розвитку готельного бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу наукових праць запропоновано використання таксономічного методу для оцінки системоутворюючих компонент при формуванні стратегії розвитку готельного бізнесу України та оцінки стратегії розвитку, що використовується сьогодні. Використання методу таксономії в якості методичного інструментарію дослідження обумовлено пошуком узагальнюючого таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу за допомогою значної кількості компонент (сукупності індикаторів), які суттєво впливають на рівень функціонування готельного бізнесу та сприяють його сталому розвитку [9].

Таксономічний показник (коефіцієнт) стратегії розвитку готельного бізнесу розраховується за поетапним алгоритмом: формування матриці спостережень, стандартизація значень показників ма-

триці спостережень, визначення елементів матриці з розподілом їх на стимулятори та дестимулятори, формування вектора-еталона, визначення відстані між елементами матриці спостережень і вектором-еталоном, розрахунок таксономічного коефіцієнту стратегії розвитку за аналізований період [9, 10].

На першому етапі для забезпечення обґрунтованості багатовимірної статистичної процедури необхідно визначити індикатори (показники), які найбільшою мірою впливають на стратегію розвитку готельного бізнесу і доступні для аналізу за даними Державної служби статистики України [11]. При цьому усі компоненти, обрані для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу, мають бути чисельними, а не якісними та відповідати принципу достатності (використовувати мінімальну, але достатню кількість показників, які повноцінно відображають усі аспекти об'єкта дослідження) та принципу достовірності (обрані для оцінки компоненти повинні точно відображати реальні властивості об'єктів) [12].

Об'єднання різних за своїми характеристиками показників в єдиний інтегральний показник дає можливість оцінити відхилення поточного стану від бази порівняння за всією сукупністю показників. Для повноти охоплення вихідних даних в табл. 1 сформовано перелік компонент, які складаються з індикаторів (показників), що були використані для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу за ключовими напрямками. Базисними компонентами, що забезпечують ефективну стратегію розвитку є структурна, виробничо-економічна, маркетингова, кадрова, інвестиційна та фінансово-результативна.

Враховуючи всі вищезазначені індикатори, що мають вплив на стратегічні орієнтири готельного бізнесу України, для проведення оцінки ефективності формування стратегії розвитку готельного бізнесу пропонується використовувати модель таксономічного аналізу, яка представлена на рис. 1.

Сформована вхідна матриця спостережень є інформаційною базою для розрахунку таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу (табл. 2). Зважаючи на те, що індикатори матриці спостережень мають різні одиниці вимірювання було проведено їх стандартизацію (табл. 3). Наступним етапом проведення таксономічного аналізу є розподіл індикаторів на стимулятори та дестимулятори. За обраними індикаторами стратегії розвитку готельного бізнесу всі з них є стимуляторами. Цей етап є передумовою визначення вектора-еталона, координати якого становитимуть максимальні значення показників для стимуляторів і є базою для порівняння.

На наступному етапі, використовуючи еталонні значення ключових індикаторів стратегії розвитку готельного бізнесу за 2019–2023 рр., за формулою 1 розраховані відстані між показником і еталоном.

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{s=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2}, \quad (1)$$

Таблиця 1

Якісні індикатори ключових параметрів оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу

Компонента оцінки	Індикатори
Структурна	X1 — кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», млн. грн; X2 — частка кількості суб'єктів за КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у загальній кількості суб'єктів галузі, %; X3 — частка фізичних осіб-підприємців до загального показника суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10, %.
Виробничо-економічна	X4 — обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), млн. грн; X5 — частка виробництва готельної галузі у ВВП, %.
Маркетингова	X6 — обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн. грн.
Кадрова	X7 — кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб; X8 — продуктивність праці 1 зайнятого працівника, тис. грн; X9 — витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн. грн; X10 — середньомісячна зарплата 1 зайнятого працівника у суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10; X11 — співвідношення середньомісячної та мінімальної зарплати; X12 — коефіцієнт зіставлення темпів росту продуктивності праці та темпів росту заробітної плати (2019 рік — базовий).
Інвестиційна	X13 — додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млн. грн; X14 — частка доданої вартості у виручці, %; X15 — капітальні інвестиції підприємств, млн. грн.
Фінансово-результативна	X16 — чистий прибуток (збиток) підприємств, млн. грн; X17 — рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %; X18 — рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %; X19 — частка підприємств, які одержали прибуток, до загальної кількості підприємств, %.

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

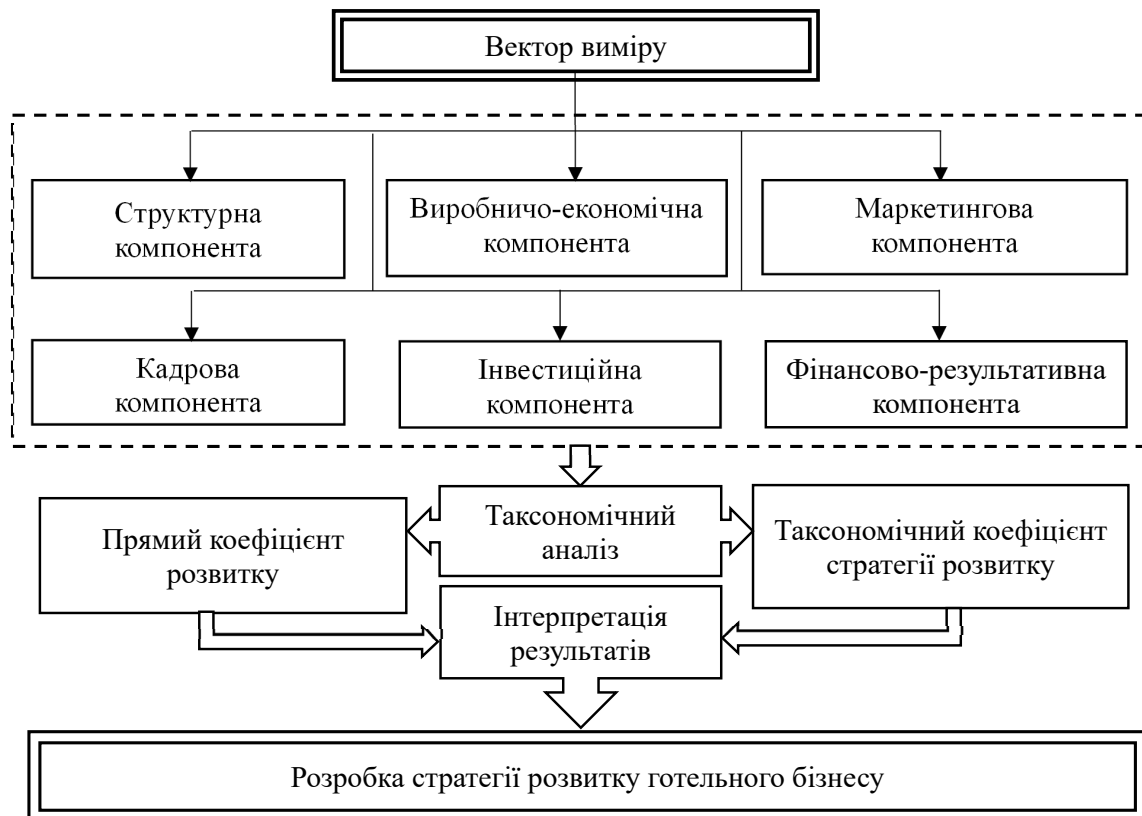


Рис. 1. Концептуальна модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

Таблиця 2

Індикатори для розрахунку таксономічного коефіцієнту стратегії розвитку готельного бізнесу України

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
2019	5451	0,28	78,72	12905,8	0,32	14357,9	36833	350,39	2777,3	6283,6	1,51	1,00	5378,7	37,46	877,88	3193,0	25,5	23,6	64,8
2020	5125	0,26	77,33	8163,0	0,19	8532,8	29465	277,04	1803,6	5100,9	1,06	0,97	3412,1	39,99	691,83	-3858,7	-28,5	-30,6	47,0
2021	4903	0,25	76,16	13785,3	0,25	15120,9	28674	480,76	2286,2	6644,2	1,10	1,33	6221,8	41,15	785,54	2760,3	16,6	22,5	58,2
2022	4082	0,24	78,91	6912,4	0,13	7380,8	23380	295,66	1909,8	6807,2	1,04	0,60	3328,9	45,10	716,66	-6464,0	-22,4	-44,3	46,2
2023	4475	0,23	78,77	10314,5	0,16	10829,2	23472	439,44	2432,5	8636,1	1,29	1,17	5080,4	46,91	1937,74	-624,7	4,8	-5,3	56,3

Джерело: складено авторами за даними [11]

Таблиця 3

Стандартизована матриця спостережень з визначенням еталоном

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
2019	1,20	1,49	0,62	0,84	1,45	0,91	1,53	-0,21	1,35	-0,32	1,55	-0,06	0,55	-1,21	-0,23	1,00	1,11	0,99	1,31
2020	0,59	0,39	-0,54	-0,76	-0,24	-0,79	0,20	-1,03	-1,11	-1,25	-0,70	-0,15	-1,00	-0,56	-0,59	-0,68	-1,16	-0,78	-0,95
2021	0,18	-0,08	-1,51	1,14	0,53	1,13	0,06	1,26	0,11	-0,04	-0,50	1,16	1,21	-0,25	-0,41	0,90	0,73	0,96	0,47
2022	-1,35	-0,86	0,77	-1,19	-1,03	-1,13	-0,90	-0,82	-0,84	0,09	-0,80	-1,52	-1,07	0,78	-0,54	-1,31	-0,91	-1,22	-1,05
2023	-0,62	-0,95	0,66	-0,03	-0,70	-0,12	-0,89	0,80	0,48	1,52	0,46	0,57	0,31	1,25	1,77	0,09	0,23	0,05	0,23
Ета- лон (Z _{0j})	1,20	1,49	0,77	1,14	1,45	1,13	1,53	1,26	1,35	1,52	1,55	1,16	1,21	1,25	1,77	1,00	1,11	0,99	1,31

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

де z_{ij} — стандартизоване значення j -го показника в період часу i ;

z_{0j} — стандартизоване значення j -го показника в еталоні.

Загальна відстань між показниками та еталоном розраховується за формулою 2:

$$C_o = \overline{C_0} + 2\sigma_0, \quad (2)$$

де $\overline{C_0}$ — середня відстань між показниками та еталоном;

σ_0 — середньоквадратичне відхилення;

Визначення загальної відстані між показниками та еталоном C_0 потребує розрахунку середньої відстані між показниками та еталоном $\overline{C_0}$ та середньоквадратичного відхилення різниці значень індикаторів σ , які розраховуються за формулами 3 та 4 відповідно.

$$\overline{C_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}, \quad (3)$$

де m — кількість років, за які проводиться аналіз.

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} (C_{i0} - \overline{C_0})^2}, \quad (4)$$

де C_{i0} — відстань між показником та еталоном.

Отримані відстані є вихідними величинами для розрахунку таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу, який розраховується за формулою 5.

$$K_i = 1 - d_i, \quad (5)$$

де d_i — прямий коефіцієнт розвитку, який розраховується за формулою 6.

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}. \quad (6)$$

У табл. 4 наведені розраховані значення таксономічного показника оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу України та відстаней між окремими елементами матриці спостережень і вектором еталоном.

Рекомендовано поділ на п'ять зон, в залежності від отриманого значення таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу K_i , які відповідають різним станам його розвитку. Для них запропоновано такі відповідні стратегії та управлінські рішення щодо їх реалізації:

- оптимальний рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,8–1,0), при якому рекомендована стратегія сталого розвитку, що передбачає зростання економічних показників з акцентом на екологічну відповідальність та корпоративну соціальну відповідальність;
- високий рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,6–0,8), при якому рекомендована стратегія підтримки стійкого розвитку, яка передбачає інноваційний розвиток, брендування та утримання позитивного іміджу на ринку;
- середній рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,4–0,6), при якому рекомендована стратегія адаптації, спрямована на розвиток внутрішнього туризму з акцентами на різні сегменти ринку, диверсифікацію послуг;

Таблиця 4

Складові розрахунку значення таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
$\sum_{s=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2$	17,72	70,97	27,80	89,10	29,62
C_{i0}	4,21	8,42	5,27	9,44	5,44
$\overline{C_0}$	6,56	6,56	6,56	6,56	6,56
σ_0	2,01	2,01	2,01	2,01	2,01
C_0	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58
d_i	0,40	0,80	0,50	0,89	0,52
K_i	0,60	0,20	0,50	0,11	0,48

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

- низький рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,2–0,4), при якому рекомендована стратегія стабілізації, спрямована на фундаментальне відновлення та модернізацію інфраструктури;
- критично низький рівень розвитку (значення таксономічного показника 0–0,2), при якому рекомендована стратегія виживання, яка передбачає проведення антикризових змін, спрямованих на подолання негативних наслідків під час військового стану.

Проведений аналіз таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу України за 2019–2023 рр. свідчить про нерівномірний стан розвитку готельного бізнесу, зміни якого були зумовлені наслідками пандемії COVID-19 та військовою агресією росії. До цих подій в 2019 р. таксономічний показник стратегії розвитку готельного бізнесу мав максимальне значення за досліджений період — 0,6, що свідчить про високий рівень розвитку. В 2020 р. внаслідок пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею карантинних обмежень у готельному бізнесі таксономічний показник стрімко зменшився до 0,2, що характеризує рівень розвитку як низький. В 2021 р. значення таксономічного показника підвищилося до 0,5, що свідчить про середній рівень розвитку готельного бізнесу.

Внаслідок військового вторгнення Росії у 2022 р. показник знизився до мінімального значення за досліджений період — 0,11, що відповідає критично низькому рівню розвитку готельного бізнесу. Готельний бізнес зазнав значних втрат через військові дії, руйнування інфраструктури, падіння попиту та втрату суб'єктів господарювання, які опинилися на окупованих територіях. Основний акцент в цей період був зосереджений на виживанні, мінімізації

збитків і збереженні ключових ресурсів, що характерно для кризового стану. Завдяки своєчасно застосованим антикризовим заходам, вдалося частково нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища та подолати внутрішні проблеми. Значення таксономічного показника розвитку 0,49 вказує на позитивну динаміку, але готельний бізнес все ще перебуває в зоні ризику. Для виходу з зони ризику готельному бізнесу України потрібна стратегія адаптації, орієнтована на відновлення інфраструктури, розвиток внутрішнього туризму, залучення інвестицій, що дозволить закріпити досягнутий прогрес і створити умови для подальшого сталого розвитку.

В табл. 5 були ідентифіковані проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та визначені пропозиції щодо їх вирішення, які можуть слугувати стратегічними орієнтирами розвитку готельної галузі.

Висновки. Аналіз стратегії розвитку готельного бізнесу України з використанням методики таксономічного аналізу продемонстрував, що розрахований таксономічний показник стратегії розвитку відображає стан розвитку готельного бізнесу, що підтверджує прикладну цінність таксономічного методу для проведення діагностики ефективності формування стратегії розвитку готельного бізнесу. Вищезазначені заходи щодо вирішення проблем функціонування системоутворюючих компонент готельного бізнесу можуть слугувати орієнтирами для визначення оптимального вектору його розвитку, а їх врахування при розробці стратегій розвитку дозволить реалізувати необхідні стратегічні зміни готельного бізнесу, сприятиме його адаптації до викликів зовнішнього середовища та відновленню і сталому розвитку в повоєнний період.

Таблиця 5

Проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та шляхи їх вирішення

Проблеми	Орієнтири розвитку
Структурна компонента	
Нерівномірний розподіл підприємств готельного бізнесу за регіонами	Розробка державних програм підтримки розвитку в регіонах з низьким рівнем економічної активності
Низька частка фізичних осіб-підприємців (міні-готелі, приватні садиби)	Запровадження державних програм підтримки ФОП у готельній сфері, мікрокредитування для відкриття невеликих засобів розміщення, створення регіональних кластерів, які об'єднують малі готелі з іншими туристичними підприємствами
Тінізація діяльності малого бізнесу	Стимулювання легалізації через податкові пільги та спрощені умови реєстрації, посилення контролю за нелегальною діяльністю
Виробничо-економічна компонента	
Знищення або пошкодження інфраструктури в регіонах, які постраждали від бойових дій	Надання державних і міжнародних грантів на реконструкцію та відновлення; створення пільгових умов для інвесторів (податкові канікули, субсидії); включення відновлення готелів у загальнодержавну програму реконструкції
Зменшення туристичних потоків і попиту на готельні послуги внаслідок військових дій	Орієнтація на внутрішній туризм; розвиток нових форматів, таких як лікувально-оздоровчий, медичний туризм, діловий та культурно-історичний туризм, довготривале проживання для переселенців; переорієнтація на надання послуг учасникам гуманітарних місій та волонтерів.
Скорочення частки готельного бізнесу у ВВП	Включення готельного бізнесу до стратегічних напрямів економічного відновлення.
Проблеми сезонності та нерівномірності розвитку	Розвиток цілорічного туризму через створення нових туристичних маршрутів та пропозицій, розвиток додаткових послуг — SPA, конференц-зали, тощо
Маркетингова компонента	
Обмежений попит через зниження платоспроможності	Розробка гнучких тарифів і спеціальних акцій для вразливих категорій населення, бюджетних пакетів з мінімальним набором послуг
Втрачений туристичний імідж країни через загрозу небезпеки	Просування еко-, культурного та оздоровчого туризму в безпечних регіонах, посилення заходів безпеки в готелях та аналогічних засобах розміщення
Низький рівень цифровізації маркетингу	Впровадження цифрових платформ для онлайн-бронювання та реклами послуг, державна підтримка розвитку IT-рішень для готельного бізнесу
Кадрова компонента	
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Проведення програм перекваліфікації для залучення працівників у готельну сферу, отримання державних і регіональних грантів для підготовки фахівців
Недостатня мотивація працівників через низький рівень заробітної плати	Впровадження пільгових програм оподаткування для готелів, які створюють нові робочі місця, системи бонусів і винагород для працівників.
Нестача управлінського персоналу	Проведення тренінгів і семінарів для розвитку управлінських навичок серед персоналу, створення умов для повернення фахівців, які виїхали за кордон.
Інвестиційна компонента	
Недостатній обсяг інвестицій	Залучення іноземних інвестицій через міжнародні програми підтримки та гарантії держави
Високі ризики для інвесторів	Введення механізмів страхування інвестицій від військових ризиків, просування більш безпечних регіонів як найменш ризикових для вкладень.
Скорочення капітальних інвестицій підприємств готельного бізнесу	Надання податкових пільг для підприємств, які інвестують у свій розвиток, створення сприятливих умов для довгострокового кредитування.
Фінансово-результативна компонента	
Збитковість підприємств готельного бізнесу	Надання податкових канікул для підприємств готельного бізнесу, постраждалих від війни, на період відновлення, запровадження програми державної компенсації збитків для підприємств.
Низький рівень рентабельності	Зниження операційних витрат, впровадження енергоефективних технологій, оптимізація бізнес-процесів
Нестача фінансових ресурсів для покриття поточних витрат (комунальних послуг, тощо)	Введення пільгових кредитних програм для готельного бізнесу, розробка механізмів субсидування операційної діяльності, тимчасова реструктуризація боргових зобов'язань.

Джерело: розроблено авторами

Література

1. Корсак Р., Світлинцев О., Годя І. Післявоєнна стратегія відбудови готельного комплексу України в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Том 2, Вип. 72. С. 45–52. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61684> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.
3. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Якименко-Терещенко Н.В., Носирев О.О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів: монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 320 с. doi: [10.20998/978-617-05-0488-3](https://doi.org/10.20998/978-617-05-0488-3).
5. Рутинський М.Й. Стратегії та тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* (20 квіт. 2023 р.). 2023. С. 106–108. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12802> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>.
7. Ілнська-Нукавчук Н. Стратегія розвитку готельного бізнесу в умовах війни. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 1(88). С. 61–64.
8. Оболенцева Л.В., Сиром'ятников А.Є. Стратегія розвитку готельного бізнесу в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матеріали III Міжнар. наук. практ. конф.* (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків : ХНУМГ імені О.М. Бекетова. 2024. 342 с. С. 5–7.
9. Ніколайчук О.А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 74–83. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>.
10. Климчук С.А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. *Економічний вісник НТУУ КПІ. Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/649> (дата звернення: 18.11.2024).
11. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
12. Шикіна О.В. Діагностика однорідності сукупності малих готелів м. Одеси за таксономічним аналізом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 723–732. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/137.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Korsak R., Svitlynets O., Hodia I. Pisliavoienna stratehiia vidbudovy hotelnoho kompleksu Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Post-war strategy of construction of the hotel complex of Ukraine in the conditions of European integration]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*. 2024. Tom 2, Vyp. 72. P. 45–52. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61684> [in Ukrainian].
2. Morhulets O.B., Nyshchenko O.V. Hotelno-restorannyi biznes Ukrainy u dovoiennoi, voiennoi ta pisliavoiennoi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war period, war and post-war period]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*. 2023. № 8. P. 88–96. doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> [in Ukrainian].
3. Zavidna L.D. Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies]: monohrafiia. 2017. 600 p. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf> [in Ukrainian].
4. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Nosyriev O.O. Stratehichni priorytety turizmu i hotelnoho biznesu v kontseptsii staloho rozvytku rehioniv [Strategic priorities of tourism and hotel business in the concept of sustainable regional development]: monohrafiia. Kharkiv: NTU “KhPI”, 2024. 320 s. doi: [10.20998/978-617-05-0488-3](https://doi.org/10.20998/978-617-05-0488-3) [in Ukrainian].
5. Rutynskyi M.Y. Stratehii ta trendy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Strategies and trends in the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstva v umovakh vyklykiv i zahroz: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf.* (20 kvit. 2023). P. 106–108. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12802> [in Ukrainian].
6. Bilous S., Bezruchko L., Lemeha N. Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennoi period [Strategic directions of recovery of the service sector of Ukraine in the post-war period.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46) doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3> [in Ukrainian].
7. Illytska-Hykvachuk H. Hotel business development strategy in the conditions of war. *Ekonomika i rehion*. 2023. T. 1(88). P. 61–64. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2873](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2873).
8. Obolentseva L.V., Syromiatnykov A. Stratehiia rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini [Hotel business development strategy in Ukraine]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii turizmu ta hostynnosti: hlobalni vyklyky: materialy III Mizhnar. nauk. prakt. konf.* Kharkiv: KhNUMH imeni O.M. Beketova, 2024. P. 5–7 [in Ukrainian].

9. Nikolaichuk O. A. Otsinka stratehii rozvytku hotelno-restorannoï industriï Ukrainy [Evaluation of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Kapazina. Seriya "Mizhnapodni vidnosyny. Ekonomika. Kpainoznavstvo. Tupyzm"*. 2023. № 18. P. 74–83. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08> [in Ukrainian].

10. Klymchuk S. A. Taksonomichnyy analiz stratehiyi rozvytku pidpryyemstv alternatyvnoyi enerhetyky [Taxonomic analysis of the development strategy of alternative energy enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU KPI. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnya*. 2014. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/649> [in Ukrainian].

11. *Website of the State Statistics Service of Ukraine*. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

12. Shykina O. V. Diahnostyka odnoridnosti sukupnosti malykh hoteliv m. Odesy za taksonomichnym analizom [Diagnostics of the unity of Odessa's small hotels by taksonomic analysis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. Vyp. 21. P. 723–732. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/137.pdf> [in Ukrainian].

УДК 640.4:004.9:338.48

Матвієнко Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук,

завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Міжнародний класичний університет імені Пуліпа Орлика

Matviyenko Svitlana

Candidate of Economic Sciences,

Head of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism

Pylyp Orlyk International Classical University

ORCID: 0000-0002-0828-0591

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10537

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: УРОКИ ЗІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE HOTEL INDUSTRY OF UKRAINE: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE

Анотація. Вступ. У готельному бізнесі цифрові технології пропонують безліч можливостей для покращення обслуговування відвідувачів та оптимізації управління закладом: автоматизація бронювання номерів, обробка платежів, контроль запасів, забезпечення безпеки та інше. Це створює нові перспективи для конкурентоспроможності, здійснення та контролю бізнес-процесів в цілому. Цифрова трансформація стосується не лише впровадження нових технологій, важливим є переосмислення готельного бізнесу для оптимізації задоволення цільової аудиторії та ефективності роботи закладу.

Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що здійснили свої науково-практичні дослідження у сфері готельного бізнесу та цифрових технологій, а також практика їх використання готельними господарствами закордоном. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення та групування (характеристика цифрових технологій, а також визначення їх суті); формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розглянуто цифрову трансформацію як одну із ключових стратегій досягнення успіху в індустрії гостинності, що передбачає запровадження сучасних технологій для оптимізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів. Технології відіграють складну та багатогранну роль у готельній індустрії, впливаючи на багато сфер роботи готелю та досвід гостей. Визначено ключові аспекти важливості технологій у готельній індустрії: оптимізація та автоматизація операцій (зокрема бронювання, реєстрації та виїзду), покращення досвіду гостей (покращення вражень гостей за допомогою персоналізованих послуг: смарт-телевізори, цифрові засоби керування кімнатами та високошвидкісний Інтернет, зручність і розваги); ефективна комунікація між гостями та персоналом готелю (мобільні програми та платформи для обміну повідомленнями з гостями); управління доходами за допомогою динамічного ціноутворення та управління запасами, аналізу ринкових тенденцій та попиту; стійкість та енергоефективність; маркетинг і розповсюдження (продаж своїх пропозицій ширшій аудиторії); аналіз даних і розуміння уподобань клієнтів, персоналізація. Розглянуто цифрові інновації для управління відносинами із гостями, для оптимізації операцій, цифрові маркетингові стратегії, для взаємодії із клієнтами, у сфері безпеки та управління ризиками. Використання хмарних платформ дозволяють прискорити робочі процеси, інтегрувати дані, покращувати аналітичні процеси та підготовку корпоративних звітів. Однак, найбільшою перевагою цифровізації бізнесу є його здатність адаптуватися й відтворювати послуги з урахуванням запитів і очікувань споживачів. Заклади все більше переходять від «цільової аудиторії» до персоналізації у наданні послуг, що дозволяє отримувати нові конкурентні переваги та забезпечувати лояльність клієнтів. Використання таких технологій, як штучний інтелект для персоналізованих послуг для гостей, Інтернет речей (IoT) для інтелектуального керування кімнатами та великі дані для аналізу ринку є ключовими.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях запровадження цифрових технологій залежно від специфіки цілей та розвитку закладу готельного бізнесу.

Ключові слова: готельна індустрія, цифрові технології, конкурентоспроможність, персоналізація, позитивний досвід клієнта.

Summary. Introduction. In the hotel business, digital technologies offer many opportunities to improve customer service and optimize facility management: automated booking room reservation, payment processing, inventory control, security, and more. This creates new prospects for competitiveness, implementation and control of business processes in general. Digital transformation is not only about the introduction of new technologies, it is also about rethinking the hotel business to optimize target audience satisfaction and efficiency.

The research materials are based on works of domestic and foreign scientists who have carried out their scientific and practical research in the field of hotel business and digital technologies, as well as the practice of their use by hotel companies abroad. In the process of the following scientific methods were used in the research: theoretical generalization and grouping (characterization of digital technologies, as well as definition of their essence); formalization, analysis and synthesis; logical generalization of the results to formulate conclusions.

Results. This research article discusses digital transformation as one of the key strategies for achieving success in the hospitality industry, which involves the introduction of modern technologies to optimize internal and external business processes. Technology plays a complex and multilayered role in the hospitality industry, affecting many areas of hotel operations and guest experience. The key aspects of the importance of technology in the hotel industry are identified: optimization and automation of operations (including booking, check-in and check-out), enhancing the guest experience (improving the guest experience through personalized services: smart TVs, digital room management and high-speed Internet, convenience and entertainment); effective communication between guests and hotel staff (mobile applications and platforms for messaging with guests); revenue management through dynamic pricing and management of inventory. Digital innovations for guest relationship management, operations optimization, digital marketing strategies, customer interaction, security, and risk management are considered. The use of cloud platforms allows you to speed up workflows, integrate data, improve analytical processes and prepare corporate reports. However, the biggest advantage of business digitalization is its ability to adapt and recreate services to meet customer needs and expectations. Institutions are increasingly shifting from “target audience” to personalization in service delivery, which allows them to gain new competitive advantages and ensure customer loyalty. The use of technologies such as artificial intelligence for personalized guest services, the Internet of Things (IoT) for intelligent room management, and big data for market analysis are key.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the peculiarities of the introduction of digital technologies depending on the specifics of the goals and development of the hotel business.

Key words: hotel industry, digital technologies, competitiveness, personalization, positive customer experience.

Постановка проблеми. Сьогодні цифрові послуги активно заповнюють сферу гостинності. Усе більш актуальними постають питання комплексної оптимізації та автоматизації процесів діяльності готелю: бронювання місць, розрахунків з клієнтами, управління та господарська діяльність, безпека об'єктів, збереження ресурсів та інше. Використання саме інноваційних технологій сприяє готелям підвищувати свій рівень обслуговування гостей, оптимізувати бізнес-процеси, збільшувати ефективність управління, забезпечувати безпеку, а також залучати нових клієнтів, підвищувати їх задоволеність і підтримувати конкурентоспроможність на ринку гостинності. Технології разом із лідерством, баченням і корпоративною культурою створюють надійну основу для безперервності бізнесу в світі, повному невизначеності та мінливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрових технологій та запровадження їх у готельному бізнесі відображені в наукових працях вітчизняних і закордонних науковців. В. Доценко, О. Шидловська, І. Медвідь, Л. Бедусенко [8] дослідили використання та перспективи розвитку інформаційних технологій в готельному бізнесі України. Я. Пукач [15] описано модель цифрової трансформації у готельній індустрії. Вона охоплює цифрові інструменти для управління відносинами з гостями, рішення для оптимізації операцій, автоматизовані системи управління, цифрові маркетингові стратегії:

використання соціальних мереж, онлайн-реклами та контент-маркетингу, інструменти для взаємодії з клієнтами та цифрові інновації в сфері безпеки. Г. Воляник, Н. Колінько, С. Шутка [6] визначили переваги та виклики запровадження цифрових інновацій, надали рекомендації щодо успішної їх інтеграції у практику готельної індустрії. Автори провели оцінку сучасних інноваційних технологій у готельній сфері з урахуванням їх переваг та недоліків, впливу на взаємодію з клієнтами, управління резерваціями, покращення ефективності обслуговування та загальної конкурентоспроможності готельних підприємств. Н. Бондар, Т. Боцяк, Л. Шаран [5] дослідили використання іммерсивних технологій як інновацій у практиці іноземних закладів готельного бізнесу. К. Кашук, І. Мосійчук, І. Саух [11] визначили основні тенденції у сфері розвитку готельної сфери, а також класифікували інноваційні технології. М. Бартен (M. Barten) [3] засновник Revfine.com, має вагомий досвід роботи в індустрії гостинності, досліджує оптимізацію доходів шляхом поєднання сучасних технологій з управлінням доходами та маркетинговими стратегіями.

Мета статті — розглянути особливості запровадження цифрових технологій у готельній індустрії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що здійснили свої науково-практичні дослідження у сфері готельного бізнесу та цифрових

технологій, а також практика їх використання готельними господарствами закордоном. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення та групування (характеристика цифрових технологій, а також визначення їх суті); формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Швидкі зміни в галузі вимагають від власників готелів активізуватися та очолити цифрову трансформацію, щоб зберегти свою цінність і отримати прибуток. Цифрова трансформація як соціальні та технологічні зміни, пов'язана із запровадженням цифрових технологій, що сприяє пошуку нових підходів і концепцій для досягнення певних бізнес-цілей та завдань. Цей процес передбачає використання цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікації зі споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому. Розробка та застосування новітніх технологій є необхідним етапом для успішного управління готелями [11, с. 94].

Запровадження цифрових технологій відкриває можливості для індустрії гостинності, зокрема:

- Рішення для збільшення прибутку та продажів. До прикладу, електронні точки продажу (EPoS), мобільне замовлення та оплата. Ці рішення відкривають компаніям більше можливостей для збільшення обсягів продажів, не наражаючи досвід покупців на ризик тривалого часу очікування та низької якості обслуговування.
- Маркетингові цілі. Зібрані дані з цифрових каналів допомагають закладам гостинного бізнесу

краще розуміти своїх клієнтів і способи прийняття рішень про вибір. Активність клієнтів у мобільних додатках, на платформах бронювання, на вебсайтах і в соціальних мережах дає компаніям цілісне уявлення про своїх ідеальну цільову аудиторію. Окрім демографічної інформації на поверхневому рівні, ці взаємодії допомагають визначити більш конкретні характеристики покупців, наприклад, коли вони з більшою ймовірністю зроблять бронювання, які елементи на сторінці вони натискають найчастіше, історію їхніх замовлень, а також деталі, які сприяли відмовитися під час вибору.

- Утримання клієнтів. Окрім даних про бронювання, компанії можуть фіксувати, як клієнти переміщуються цифровими каналами, щоб зрозуміти рівень залучення. Прості дії, такі як прокручування сторінок, наведення курсора та клацання, можуть точно відобразити, як клієнти користуються цифровими платформами. Наприклад, сторінки або кнопки з низьким рівнем взаємодії можуть сигналізувати про проблему видимості або навігації, через яку клієнти не можуть знайти послугу, який їм може знадобитися. Компанії гостинного бізнесу відстежують цю аналітику за допомогою цифрових платформ, щоб визначити можливості для збільшення утримання клієнтів шляхом оптимізації своїх технологічних рішень,
- Запровадження цифрових платформ, наприклад Whatfix, дає можливість організаціям гостинності масштабувати технологічне навчання та адаптацію співробітників. Оскільки технологія відкриває двері для більшого обсягу транзакцій і взаємовідносин через різні канали, безперебійність внутрішніх



Рис. 1. Переваги запровадження цифрових технологій
Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Цифрові технології в готельній індустрії
Джерело: розроблено авторами

операцій є критично важливою для бізнесу, щоб підтримувати швидкість і якість надання послуг [9].

Серед вагомих напрямів розвитку інформаційних систем варто виділити електронне бронювання, що дозволяє в єдине ціле інтегрувати всю індустрію гостинності. Широке застосування інформаційних технологій для обробки та передачі інформації сприяє створенню сучасного та зручного продукту для підприємств готельного бізнесу, з метою збільшення прибутку, утримування репутації та конкурентних позицій на ринку, завоювання прихильності споживачів [8, с. 53–54].

У світовій практиці сьогодні найчастіше використовуються такі автоматизовані готельні системи: управління готелем (PMS — Property Management System); управління рестораном (PointOfSales); телефонного сервісу (Telephone Management System); електронних ключів (KeySystem); електронних міні-барів (MinibarSystem); інтерактивного телебачення (VideoServicesSystem); енергозбереження (Energy Management System); обробки кредитних карт (Credit Card Authorization System); складського обліку та калькуляції (Food&Beverage); фінансово-бухгалтерського обліку (AccountingSystem); центрального бронювання (Central Reservation System); Інтернет-бронювання (Web Reservation System); кадрового обліку (Human Resource System); безпеки (Security System). У готелі автоматизація стосується зовнішніх та внутрішніх бізнес-процесів [14, С. 189; 10, С. 24].

Лише 15% готелів світу мають систему управління доходами, попри те, що є кілька відомих і визна-

них компаній з чудовими «корпоративними» продуктами управління доходами. Хорошим прикладом цієї тенденції є RoomPriceGenie, недавній стартап, який досяг успіху, зосередившись на сегменті невеликих готелів із недостатнім обслуговуванням і персоналом, створивши доступну програму, яка використовує розширені алгоритми для надання рекомендацій щодо цін, не вимагаючи значного обслуговування, легко підключається до більшості систем управління майном, які вони вже використовують [7].

Цифрова трансформація індустрії гостинності починається з розумних кімнат — хмарних систем, обладнаних пристроями IoT, якими гості можуть керувати за допомогою планшетів у номері освітленням, кондиціонером і медіа-пристроями, а також можуть поспілкуватися з консьєржами, замовити ресторан та отримати доступ до розкладу рейсів. Вони також пропонують персоналізовані рекламні пропозиції, стимулюючи продажі готелів. «Розумні» номери відображають високі очікування гостей щодо зручності, персоналізації та унікальних послуг [2].

Багато закладів готельної індустрії вже використовують Інтернет речей, оскільки це дозволяє власникам оптимізувати умови проживання і відпочинку, забезпечити більш персоналізований досвід для гостей і скоротити час очікування. З точки зору операцій, автоматизація та дані в реальному часі можуть допомогти компаніям раніше виявляти проблеми та навіть запобігати їх виникненню. Згідно з даними Statista, загальна кількість підключених пристроїв у всьому світі досягне 75,44 мільярда доларів США до 2025 року [3].

Таблиця 1

Складові цифрової трансформації

Цифрові інструменти та рішення	Суть інновації
Для управління відносинами із гостями (<i>guest relation</i>)	– розроблення та впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для збору, аналізу й управління даними клієнтів; – використання систем аналізу даних та штучного інтелекту для персоналізації обслуговування гостей, прогнозування їхніх потреб задля удосконалення взаємодії із клієнтами.
Для оптимізації операцій	– впровадження автоматизованих систем управління готелем (PMS — Property Management Systems) для ефективного керування бронюваннями, обліку гостьових послуг та фінансовим плануванням; – використання Інтернету речей (IoT — Internet of Things) для забезпечення «розумних» готелів, що дозволяє автоматизувати контроль за системами опалення, кондиціонування повітря, освітленням та іншими складовими інфраструктури.
Цифрові маркетингові стратегії	– використання соціальних медіа, цифрової реклами та контент-маркетингу для залучення нових клієнтів та підвищення відомості про бренд; – впровадження систем аналітики для оцінювання ефективності маркетингових кампаній та оптимізації витрат
Для взаємодії із клієнтами	– впровадження мобільних додатків для зручного бронювання, керування послугами готелю; – використання онлайн-платформ для отримання зворотного зв'язку від клієнтів та забезпечення їхньої залученості.
У сфері безпеки та управління ризиками	– використання аналітики даних для покращення безпеки гостей та персоналу; – впровадження систем кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації клієнтів та операційних даних.

Джерело: сформовано на основі [15]

Готельні компанії, як Best Western, Marriott і Wynn, першими запровадили голосове керування обслуговуванням клієнтів. Ця область, ймовірно, значно розшириться протягом наступних п'яти років, оскільки такі продукти, як Amazon Echo, набудуть більшого поширення в домашніх умовах. Голосові помічники можуть дозволити клієнтам замовити обслуговування номерів, забронювати столик у готельному ресторані або замовити спа-сеанси, просто звернувшись до пристрою у своїй кімнаті.

Перспективним напрямком покращення ефективності діяльності засобу розміщення є автоматизація процесів комунікації відвідувачів з персоналом [8, с. 55]. Мобільні додатки розроблені для надання інформації відвідувачам про певну дестинацію та покращити їхнього досвіду перебування там.

Наприклад, готельний додаток Hilton Honors охоплює останні технологічні тенденції в індустрії гостинності. Додаток дозволяє гостям зареєструватися раніше, вибрати номери та отримати доступ до зручностей за допомогою своїх телефонів. Мобільний додаток World of Hyatt пропонує персоналізовану реєстрацію, ключі від номерів у додатку та цифрове планування подорожей. Компанія передала розробку додатків аутсорсингу та відмічає зростання доходу, при цьому 80–90% гостей регулярно користуються додатком [1].

Хмарні обчислення дозволяють користувачам отримувати доступ до програмного забезпечення та даних через Інтернет з будь-якого пристрою в будь-

якій точці світу [11, с. 95]. Також ці технології сприяють аналізу великих об'ємів даних і машинному навчанню, які потребують значних обчислювальних ресурсів. Хмари поділяються на три категорії: 1) програмне забезпечення як послуга (SaaS) — це модель надання програмного забезпечення, в якій програмні додатки розміщуються у постачальника і стають доступними для клієнтів через Інтернет; 2) платформа як послуга (PaaS) — це модель надання платформи, в якій постачальник надає клієнтам платформу для розробки, запуску та управління своїми додатками; 3) інфраструктура як послуга (IaaS) — це модель надання інфраструктури, в якій постачальник надає віртуалізовані обчислювальні ресурси, такі як сервери, сховища та мережі. Ці технології допомагають скорочувати витрати на ІТ-інфраструктуру, дозволяють швидко і легко масштабувати бізнесові операції, надають компаніям більшої гнучкості та мобільності.

У туризмі штучний інтелект (ШІ) використовується різними способами, зокрема, для покращення клієнтського досвіду. Серед найважливіших способів впливу на споживчий досвід виступає персоналізація. Чат-боти зі штучним інтелектом використовуються для надання клієнтам персоналізованих рекомендацій щодо житла та розваг. Вони також можуть генерувати відповіді на запитання туристів і надання інформації про різні аспекти туристичного досвіду. Ще один спосіб використання ШІ для покращення клієнтського досвіду — це *предиктивна*

аналітика. Аналіз даних про вподобання та поведінку туристів, надання персоналізованих рекомендацій щодо діяльності та напрямків.

Штучний інтелект можна використовувати для автоматизації надлишкових завдань і звільнення персоналу, щоб зосередитися на наданні індивідуальної та кращої допомоги гостям. Готелі можуть використовувати добре розроблені рішення, такі як чат-боти зі штучним інтелектом і віртуальну допомогу, для аналізу великих даних, оптимізації різних процесів від освітлення до температури та безпеки тощо. Його також можна використовувати для покращення маркетингової сторони бізнесу, наприклад, за допомогою push-повідомлень для розповсюдження персоналізованих рекламних акцій і повідомлень усім гостям, які зупиняються, на основі їхніх уподобань та інших факторів. Ця система також може передбачити попит і пропозицію клієнтів протягом деякого часу [16]. Cosmopolitan of Las Vegas є яскравим прикладом надання персоналізованих послуг за допомогою ШІ та машинного навчання. Компанія розважає гостей цифровий консьєрж Роза. Спілкуючись із помічником, гості можуть отримати рекомендації щодо вечери або запросити чисті рушники. Крім того, це програмне забезпечення зі штучним інтелектом має здатність справді взаємодіяти з гостями [АГрополіум англ].

Технології *віртуальної та доповненої реальності* в індустрії гостинності застосовуються як [5]:

1. Інструменти для планування та управління туристичними вподобаннями споживачів можуть надати їм можливість оцінити визначні місця з висоти пташиного польоту, допомагаючи визначити, які місця варто відвідати. Ці засоби особливо корисні в туристичних готелях, де за допомогою віртуальної реальності гості можуть створити маршрути своїх подорожей.

2. Засоби дозвілля сприяють збагаченню віртуального досвіду через інтерактивні польоти та тренажери. Вони можуть також використовуватися в контексті 3D та 4D-театрів.

3. Як освітній інструмент для відвідувачів і персоналу готелю, інтерактивні платформи забезпечують краще сприйняття та осмислення великих обсягів інформації. На додаток, вони можуть включати інтерактивні сесії, керовані штучним інтелектом.

4. Для залучення гостей до ресторану можна використовувати технологію доповненої реальності. Під час віртуальної екскурсії по ресторану гості мають змогу обирати страви з віртуального меню.

5. Засоби бронювання номерів і знайомство з готелем у форматі 3D дозволяють гостям «відвідати» кімнату та ознайомитися з краєвидом з вікна ще до заселення [5].

Екскурсія по готелях у віртуальній реальності (VR Hotel Tour) надає відвідувачам вебсайту можливість отримати цифрову точку зору від першої особи на обраний заклад. Це особливо корисно під час пре-

зентації номерів. Ще один цікавий момент полягає в тому, що така перспектива може проілюструвати розміри кімнати і навіть те, як орієнтуватися в номері або території. Наприклад, курорт Vythiri у Wyand у віртуальній реальності та 360° відеопрезентаціях. Ця 360-градусна візуальна екскурсія застосувала зовсім інший підхід завдяки тому факту, що вона підкреслює традиційний характер власності, а також підкреслює її репутацію «відпочинку», а не просто готелю. У глядача залишається враження спокою, а також приземленого колориту [3].

Американська компанія Airbnb використовує доповнену та віртуальну реальність для бронювання. Ці технології надають можливість побачити зовнішній вигляд номерів, допомагаючи приймати рішення щодо бронювання. Гості можуть залишати нотатки у віртуальному середовищі, щоб повідомити персоналу готелю про свої вподобання. Попередній перегляд можна переглядати на смартфонах, ноутбуках, спеціальних окулярах або вдосконалених гарнітурах [2].

Системи розпізнавання обличчя є прикладом біометричних технологій і можуть використовуватися для ідентифікації людей шляхом аналізу їх обличчя. Зазвичай це досягається шляхом порівняння сканованого зображення або кадру з відео з обличчями, які містяться в базі даних, зіставляючи їх на основі рис обличчя та текстури шкіри. Цю технологію також можна використовувати в більш загальному плані, наприклад, чи належить обличчя чоловікові або жінці, якого вікового діапазону ця особа, ймовірно, належить. Працівники індустрії гостинності можуть використовувати цю технологію для кращого обслуговування клієнтів. Наприклад, розпізнавання обличчя може дозволити співробітникам швидко ідентифікувати гостей ще до того, як вони зареєструються, і надавати більш персоналізовані привітання та більш індивідуальне обслуговування. Окрім цього, це допомагає авторизувати платежі. Такі компанії, як MasterCard, уже впровадили системи на базі розпізнавання обличчя, де клієнт може підтвердити платіж за допомогою камери свого телефону або камери, наданої постачальником. Сьогодні одним із найефективніших застосувань розпізнавання обличчя в готельному менеджменті здійснюється у процесі реєстрації в готелі. Наприклад, у двох різних готелях Marriott у Китаї гості можуть обійти традиційну стійку реєстрації та замість цього піти до кіоску. Там технологія розпізнавання обличчя сканує їхні обличчя, ідентифікує їх і надає їм ключ-картку. Весь вказаний процес займає приблизно одну хвилину [3].

Одна з найцікавіших цифрових тенденцій є готельні роботи. Хоча це звучить як технологія майбутнього, роботи вже ефективно використовуються. Деякі повсякденні завдання робототехніки включають зустрічі гостей, обробку та зберігання багажу, проведення гостей до певних місць у готелі,

обслуговування номерів, доставки замовлень у номер. Під час готельного гарячого сезону присутність цих роботів стає безцінним надбанням.

Провідні бренди розкішних готелів, такі як Four Seasons, та великі оператори, такі як Marriott і Hilton, уже вкладають значні кошти в новітні технології, щоб покращити враження від гостей. Готель Yotel у Нью-Йорк, США пропонує різноманітні передові системи, зокрема, кіоски реєстрації. Проте найбільш захоплюючою особливістю готелю є YOBO — робот, який зберігає багаж у замкнених контейнерах. Згодом предмети можна отримати за допомогою пін-коду та прізвища. Кімнати номеру мають технічні стіни та оптимальний Wi-Fi, поточе аудіо та кондиціонер з датчиком руху. Готель Alibaba FlyZoo назвали «готелем майбутнього» завдяки наявності роботів. Зосереджені навколо спеціального мобільного додатку, типові проблеми, такі як реєстрація та доступ через розпізнавання обличчя, були значно спрощені. Ці методи в основному досягаються за допомогою штучного інтелекту. Боти з голосовим керуванням для обслуговування номерів також доповнюються наявністю автономних інтелектуальних машин, які за потреби забезпечують обслуговування гостей. Готель Pengheng Space Capsules Hotel у Китаї має цілий штат роботів: швейцарів, офіціантів і обслуговуючих. Глянцеві неонові поверхні, робо-офіціанти та ряд комп'ютерів — це лише деякі особливості, які роблять цей готель науково-фантастичною реальністю. Готель NH Collection Berlin Friedrichstrasse у Німеччині застосовують голографічні технології, що робить можливим 3D-проекцію зображень для зустрічі або робочих презентацій [4]. Готелі Marriott по всьому світу пропонують віртуальні тури багатьма помешканнями. Цей проєкт включає 360-градусні відео, які гості можуть переглядати онлайн, щоб зрозуміти, чого очікувати від бренду.

Попри економічну нестабільність, згідно з прогнозом провідної світової дослідницької та консалтингової компанії у сфері інформаційних технологій Gartner, світові витрати на інформаційні технології у 2024 році зростуть до 5 трильйонів доларів США, що на 8,6% більше, ніж у 2023 році. Щоб виправдати цей зростаючий бюджет, компаніям потрібно одночасно стимулювати впровадження цифрових технологій [9]. Компанії гостинності використовують голосові технології, щоб покращити враження відвідувачів та надати персоналізовані послуги. Глобальний ринок голосових помічників цінувався на рівні 5,51 мільярда доларів США у 2024 році та, як очікується, досягне 29,67 мільярда доларів США до 2030 року. Опитування 2023 року показує, що 74% підприємств покращили своє розуміння потреб

клієнтів за допомогою технології штучного інтелекту. У тому ж звіті, 69% учасників використовували штучний інтелект для підвищення задоволеності клієнтів і продажів [1].

В умовах сучасного ринку цифрові технології в галузі гостинності сприяють оптимізації функціональних операцій, підвищенню клієнтського задоволення та ефективності роботи, забезпеченню конкурентних переваг [13, с. 340]. Цифровізація надає закладам сфери гостинності нові можливості для просування своїх послуг і залучення нових клієнтів. Створення власних мобільних додатків, реклама в Інтернеті, використання соціальних мереж і геолокаційних сервісів дозволяють компаніям досягти більшої аудиторії, крім того, завдяки цифровим технологіям існує можливість аналізувати дані по поведінку туристів, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і максимально підлаштувати послуги під потреби клієнтів. Таким чином, готельна індустрія активно розвивається та успішно освоює сучасні цифрові технології.

Запровадження цифрових технологій в індустрії гостинності часто пов'язане з можливими проблемами, які можуть перешкодити плавній інтеграції нових технологій. До них відносяться бюджетні обмеження, опір персоналу, відсутність технологічних знань і занепокоєння щодо прийняття клієнтом. Усунення цих перешкод має вирішальне значення для того, щоб заклад міг ефективно використовувати розглянуті технології, забезпечуючи свою конкурентоспроможність і реагування на мінливі вимоги ринку та очікування клієнтів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запровадження цифрових технологій у сфері гостинності охоплює впровадження та використання різноманітних цифрових рішень, таких як мобільні додатки, системи онлайн-бронювання, безконтактні платежі та платформи керування гостями тощо. Запроваджуючи ці цифрові інновації, гостинний бізнес може оптимізувати роботу, надавати персоналізовані послуги для гостей, покращувати комунікацію та отримувати цінну інформацію за допомогою аналітики даних. Запровадження цифрових технологій у сфері гостинності стає все більш важливим для задоволення мінливих очікувань відвідувачів і збереження конкурентоспроможності в сучасній сфері гостинності. Розуміння та впровадження цих технологій часто потребує серйозної освіти, як-от ступінь готельного менеджменту, який надає фахівцям необхідні навички та знання. Питання доцільності впровадження певних цифрових технологій, їх поєднання для вирішення конкретних завдань або досягнення поставлених цілей являють собою перспективи подальших досліджень.

Література

1. Acropolium. Top hospitality technology trends to embrace in 2024. URL: <https://acropolium.com/blog/top-hospitality-technology-trends/> (дата звернення: 18.11.2024).
2. AQSANOOR. (2024) Hotel Industry Trends: From Decades of Evolution — to Digital Transformation. URL: <https://codesuite.org/blogs/hotel-industry-trends-from-decades-of-evolution-to-digital-transformation/#> (дата звернення: 18.11.2024).
3. Barten M. Key Digital Trends in the Hospitality Industry. 2024. URL: <https://www.revfine.com/digital-trends-hospitality-industry/> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Berman J. Top 10 High Tech Hotels Around the World. 2019. URL: <https://www.smartmeetings.com/tips-tools/technology/96753/top-10-high-tech-hotels-world> (дата звернення: 18.11.2024).
5. Бондар Н. П., Боцян Т. В., Шاران Л. О. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство. Готельно-ресторанна справа*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-43>.
6. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 28–33. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)
7. Dahl Sc. The Impact of Digital Transformation on Hospitality Industry. URL: <https://hospitalityinspired.sommet-education.com/news-insights/trends-hospitality/impact-digital-transformation-hospitality-industry> (дата звернення: 18.11.2024).
8. Доценко В. Ф., Шидловська О. Б., Медвідь І. М., Бедусенко Л. С. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 51–57. doi: 10.32702/2306-6814.2020.1.51.
9. Gupta D. (2024) The Importance of Digital Tech Adoption in Hospitality. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-adoption-in-hospitality/> (дата звернення: 18.11.2024).
10. Казакова Н. А., Перепелиця А. С., Сідоров М. В. Інноваційний розвиток інформатизації готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 21–25.
11. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 93–99. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>.
12. Lacalle E. Innovative digital transformation ideas for hotels. 2023. URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-digital-transformation> (дата звернення: 18.11.2024).
13. Миронов Ю. Б. Цифровізація сфери туризму як актуальний тренд сучасності. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 29–30 травня 2024 р.). Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2023. С. 339–340.
14. Перепелиця А. С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2017. № 6. С. 187–191.
15. Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. С. 227–231.
16. Turton A. 5 Digital Transformation Trends in the Hospitality Industry. 2024. URL: <https://blog.trginternational.com/5-digital-transformation-trends-in-the-hotel-industry> (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Acropolium (2024). Top hospitality technology trends to embrace in 2024. URL: <https://acropolium.com/blog/top-hospitality-technology-trends/>.
2. AQSANOOR (2024). Hotel Industry Trends: From Decades of Evolution — to Digital Transformation. URL: <https://codesuite.org/blogs/hotel-industry-trends-from-decades-of-evolution-to-digital-transformation/#>.
3. Barten M. (2024). Key Digital Trends in the Hospitality Industry. URL: <https://www.revfine.com/digital-trends-hospitality-industry/>.
4. Berman J. (2019). Top 10 High Tech Hotels Around the World. URL: <https://www.smartmeetings.com/tips-tools/technology/96753/top-10-high-tech-hotels-world>.
5. Bondar N. P., Botsian T. V., & Sharan L. O. (2022). Imersyvni tekhnolohii v hotelnomu biznesi: analiz svitovoho dosvidu [Immersive technologies in the hotel business: an analysis of world experience]. *Ekonomika ta suspilstvo. Hotelno-restoranna sprava*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-43> [in Ukrainian].
6. Volianyk, H., Kolinko, N., & Shutka, S. (2024). Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii elektronnoi komertsii u hotelnii industrii [Innovative digital e-commerce technologies in the hotel industry]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 2 (12), 28–33. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4) [in Ukrainian].
7. Dahl Ss. (2023). The Impact of Digital Transformation on Hospitality Industry. URL: <https://hospitalityinspired.sommet-education.com/news-insights/trends-hospitality/impact-digital-transformation-hospitality-industry>.
8. Dotsenko V. F., Shydlovska O. B., Medvid I. M., & Biedusenko L. S. (2020). Informatsiini tekhnolohii v hotelnii industrii Ukrainy: realii ta perspektyvy [Information technologies in the hotel industry of Ukraine: realities and prospects]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 1, 51–57. doi: 10.32702/2306-6814.2020.1.51 [in Ukrainian].

9. Gupta D. (2024). The Importance of Digital Tech Adoption in Hospitality. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-adoption-in-hospitality/>.
10. Kazakova N.A., Perepelytsia A.S., & Sidorov M.V. (2017). Innovatsiyni rozvytok informatyzatsii hotelnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva [Innovative development of hotel business informatization in the context of globalization of the world economy]. *Problemy ekonomiky*, 1, 21–25 [in Ukrainian].
11. Kashchuk K.M., Mosiichuk I.V., & Saukh I.V. (2023). Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations]. *Biznes Inform*, 6, 93–99. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99> [in Ukrainian].
12. Lacalle E. (2023). Innovative digital transformation ideas for hotels. URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-digital-transformation>.
13. Myronov Yu.B. (2024). Tsyfrovizatsiia sfery turyzmu yak aktualnyi trend suchasnosti [Digitalization of the tourism sector as an actual trend of our time]. *Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia*. Lviv: Vydavnytstvo LTEU, 339–340 [in Ukrainian].
14. Perepelytsia A.S. (2017). Rehuliuвання hotelnoho biznesu v umovakh informatyzatsii hlobalnoho ekonomichnoho prostoru [Regulation of the hotel business in the conditions of informatization of the global economic space]. *Visnyk kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina*, 6, 187–191 [in Ukrainian].
15. Pukach Ya.O. (2024). Kontseptualni zasady tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv industrii hostynnosti [Conceptual foundations of digital transformation of hospitality industry enterprises]. *Infrastruktura rynku*, 79, 227–231 [in Ukrainian].
16. Turton A. (2024). 5 Digital Transformation Trends in the Hospitality Industry. URL: <https://blog.trginternational.com/5-digital-transformation-trends-in-the-hotel-industry>.

UDC 330.3

Chaikin Oleksandr

PhD in Economics, Doctoral Student

Polissia National University

Чайкін Олександр Валентинович

кандидат економічних наук, докторант

Поліський національний університет

ORCID: 0000-0003-2985-0407

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10578

ЕКОНОМІКА

SUSTAINABLE INDUSTRY AND INNOVATIONS AS THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT DRIVERS

СТАЛА ПРОМИСЛОВІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Summary. Introduction. The model of domestic national economy growth has been formed, focused only on economic growth while neglecting both the social and environmental components of development, focusing only on resource potential, producing almost no highly intelligent and innovative products, causing the growth of economic and social inequality, which in turn only increases the disunity and marginalization of the population. Significant social disparities that deepen social inequality in society, determine the need to find innovative approaches to managing the industrial sector of the national economy. In the world developed countries economic growth depends on the sustainability of industry and the level of innovations implementation into production and management, manufacturing highly intelligent products with added value. Also, significant attention is paid to the involvement of all members of society in economic and social processes, ensuring equal opportunities for access to resources and the distribution of socio-economic benefits. Ensuring sustainable industrial development, innovations establishment and ensuring equal access to them through the implementation of incentive systems of supportive and regulatory nature, aimed at creating conditions for the realization of the opportunities of all members of society without exception creating the prerequisites for inclusive growth of the national economy, which in turn is capable to solve such complex socio-economic problems as poverty, economic and social inequality, population stratification, social gaps, population disunity.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the possibility of sustainable industry and technological and managerial innovations in production implementation as drivers of inclusive growth of the national economy use.

Materials and methods. The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on sustainable development concept and national economy inclusive growth through innovation and industrial sustainability study); logical generalization (while current situation on SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” indicators achievement and inclusive development prospects issues defining); economic and statistical (when current and target values of the main SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” indicators achievement analysis conduction); abstract-logical (when obtained during the SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” study targets achievement data interpretation); graphic (for visual presentation of the scientific and scientific and technical works expenses and innovative products implementation share in accordance with the SDG 9 achievement indicators planed change comparison and analytics); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Results. The article examines the possibility of industrial sustainability and innovation as drivers of inclusive growth of the national economy use, which provides the prerequisites for overcoming socio-economic gaps and achieving sustainable development goals. The analytical assessment of the current and target values of the main indicators for achieving Sustainable Development Goal 9 “Industry, Innovation and Infrastructure” is presented, the main characteristics of the dynamic processes of inclusive growth of the national economy under conditions of sustainable industrial growth are presented. SDG targets and indicators are presented in the field of production and innovation, creation of sustainable infrastructure in particular, promoting

inclusive and sustainable industrialization and innovation, which are the informational, statistical and analytical basis for the industry sustainability and innovation monitoring in the context of ensuring the national economy inclusive growth. The need of scientific and educational support system for the development of industry improvement has been identified, innovations implementation into production, ensuring equal access to infrastructure and innovations. The implementation and development of a modern infrastructure accessible to all members of society is proposed, including information and communication, road and transport, energy and innovation infrastructure, in order to increase the efficiency of economic activity and the implementation of equal opportunities for the population, which is capable of ensuring inclusive growth of the national economy.

Discussion. Further scientific research would be aimed at process modelling of the dynamics changes of the main sustainable development goals achievement indicators, determining their interdependencies and building forecasts regarding the possibility of industrial sustainability and innovation as the national economy inclusive growth drivers use.

Key words: sustainable development goals, SDG 9, economic growth, inclusive growth.

Анотація. Вступ. Сформована модель економічного зростання вітчизняної національної економіки орієнтується лише на економічне зростання, нехтуючи при цьому як соціальною, так і екологічною складовими розвитку, орієнтуючись лише на ресурсний потенціал, майже не виробляючи високоінтелектуальну та інноваційну продукцію, спричиняючи зростання економічної та соціальної нерівності, що в свою чергу лише посилює роззгуртованість та маргіналізацію населення. Значні соціальні диспропорції, які поглиблюють соціальну нерівність в суспільстві, зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до управління промисловим сектором національної економіки. У розвинених країнах світу зростання економіки залежить від сталості промисловості та рівня запровадження інновацій у виробництво та управління, виготовлення високоінтелектуальної продукції з доданою вартістю. Також значна увага приділяється залученню у економічні та соціальні процеси усіх членів суспільства, забезпеченню рівних можливостей доступу до ресурсів та розподілу соціально-економічних благ. Забезпечення сталості розвитку промисловості, запровадження інновацій та забезпечення рівного доступу до них завдяки імплементації систем заходів стимулюючого, підтримуючого та регулюючого характеру, спрямованих на формування умов для реалізації можливостей всіх без винятку членів суспільства, створюючи передумови інклюзивного зростання національної економіки, що в свою чергу здатне вирішити такі складні соціально-економічні проблеми як бідність, економічна та соціальна нерівність, стратифікація населення, соціальні розриви, роззгуртованість населення.

Мета. Метою статті є обґрунтування можливості використання сталої промисловості та імплементації технологічно-управлінських інновацій у виробництво як драйверів інклюзивного зростання національної економіки.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та специфічні методи пізнання економічних явищ і процесів. Тому були застосовані наступні методи: монографічний (під час аналізу останніх досліджень концепцій сталого розвитку та інклюзивного зростання національної економіки через інновації та сталості промисловості); логічне узагальнення (при визначенні поточного стану досягнення запланованих значень індикаторів ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» та визначення перспектив інклюзивного розвитку); економіко-статистичний (при проведенні аналізу досягнення поточних та цільових значень основних показників ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»); абстрактно-логічний (при інтерпретації даних, отриманих під час дослідження щодо досягнення цілей дослідження ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»); графічний (для наочного представлення порівняльного аналізу поточних та планових змін витрат на наукові та науково-технічні роботи та частки впровадження інноваційної продукції відповідно до показників досягнення ЦСР 9); евристичний (при узагальненні основних наукових і дослідницьких результатів і виділенні майбутнього напрямку дослідження).

Результати. У статті розглянуто можливість використання сталості промисловості та інновацій як драйверів інклюзивного зростання національної економіки, що забезпечує передумови подолання соціально-економічних розривів та досягнення цілей сталого розвитку. Представлена аналітична оцінка поточних та цільових значень основних індикаторів досягнення цілі сталого розвитку 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», наведено основні характеристики динамічних процесів інклюзивного зростання національної економіки за умов сталого зростання промисловості. Наведено завдання та індикатори ЦСР у сфері виробництва та інновацій, зокрема створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям, які є інформаційною, статистичною та аналітичною основою для моніторингу сталості промисловості та інновацій у контексті забезпечення інклюзивного зростання національної економіки. Визначено необхідність вдосконалення системи наукового та освітнього забезпечення розвитку промисловості, запровадження інновацій у виробництво, забезпечення рівного доступу до інфраструктури та інновацій. Запропоновано запровадження та розвиток сучасної та доступної для всіх членів суспільства інфраструктури, включаючи інформаційно-комунікаційну, дорожньо-транспортну, енергетичну та інноваційну інфраструктуру для підвищення ефективності економічної діяльності та реалізації рівних можливостей населення, що здатне забезпечити інклюзивне зростання національної економіки.

Перспективи. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на процесне моделювання зміни динаміки основних індикаторів досягнення цілей сталого розвитку, визначення їх взаємозалежностей та побудову прогнозів щодо можливості використання сталості промисловості та інновацій як драйверів інклюзивного зростання національної економіки.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, ЦСР 9, економічне зростання, інклюзивне зростання.

Problem statement. The existing model of domestic national economy economic growth is focused only on economic growth itself while neglecting both the social and environmental components of development, focusing only on resource potential, almost not producing highly intelligent and innovative products, causing the economic and social inequality increase, which in turn only increases the disunity and marginalization of the population. Significant social disparities, which deepen the society social inequality, determine the need to find innovative approaches of the national economy industrial sector management. In the world developed countries economic growth depends on the industry sustainability and the level of innovation in production and management, production of highly intelligent value-added products. Also, significant attention is paid to all members of society in economic and social processes involvement, ensuring equal opportunities for access to resources and the socio-economic benefits distribution. Ensuring sustainable industrial development, introducing innovations and ensuring equal access to them through the implementation of stimulating, supporting and regulatory measures systems, aimed at creating conditions for the realization of the opportunities of all members of society without exception, creating the prerequisites for national economy inclusive growth, which in turn can solve such complex socio-economic problems as poverty, economic and social inequality, population stratification, social gaps, population disunity.

Analysis of recent research and publications.

An inclusive economy provides well-being to the state by ensuring that there are broad-based opportunities to participate in society and the economy — thereby opening the key routes to improved well-being through the industry and innovation provision. The objective of the government in such an economy is to improve well-being by ensuring that policy is directed to these ends. An inclusive economy can be seen as deriving from the inter-relationships between social capability, productive capability, and well-being [1]. Oluwabunmi A., Akintoye A. and Temitope A. pointed out that despite the fact that the possibilities of technology and capital accumulation that results in long-run economic growth cannot be particularly sacrosanct for indices of sustainable development, such as inclusive growth, poverty, inequality and employment. Besides they conducted the descriptive analysis of the variables measuring technological growth and the indicators of inclusive growth were analyzed based on the individual indicators identified instead of using their average which allowed them to conclude the directions and the effects of the presence of technology growth on inclusive growth in developing economies as well as the modulating effects of technology-growth in stimulating inclusive growth, which is an indicator of development [2]. The creation of added value and the further equitable distribution of wealth and social

benefits, should become the basis for ensuring the inclusive development of both individual territories and the national economy as a whole [3, 4, 5].

Krysovatty A. and others consider that addressing global challenges is a crucial aspect of sustainable economic development while introducing innovative development concepts, such as sustainable development, is the key to promoting economic and social stability. Currently the importance of inclusive economic growth as the foundation for the expansion of the global economy is now widely acknowledged. However, merging social impact with economic development, an inclusive economy enables growth within the context of globalization. As the result, promoting an inclusive economy by engaging the majority of the population in active economic participation and ensuring equitable distribution of its benefits should be a shared interest among a diverse range of stakeholders [6]. Zinchuk T. and Kutsms N. determine implementation of smart and inclusive development ideas that will ensure sound conditions for participation of all categories of rural society in socio economic transformations and multiply the value of human and social capital, its ability to effectively use endogenous potential of rural areas and produce competitive goods and services as one of the most significant preconditions for sustainable development of rural economy of Ukraine [7].

The inclusive economies framework certainly builds on the ideas of pro-poor and inclusive growth, but it also draws on other fields like feminist economics, ecological economics, political economy, and theories of social well-being and economic development, all of which emphasize aspects of economies that are poorly captured in more traditional metrics of economic progress. Benner C. and Pastor M. identified the main characteristics of an inclusive economy in particular: equality (emphasizes the reduction of inequality, equal access to public goods and services, production results and innovations); involvement (individuals should have access and the opportunity to participate in the production and consumption of goods and resources, as workers, consumers, users of infrastructure objects and business owners, supporting the transparency of the innovation and information market); growth (stimulation of innovative development of production, transformation of the labor market in accordance with modern growing requirements and improvement of material well-being, with a focus on economic transformations for the benefit of all members of society and their involvement); sustainability (focusing on long-term social and economic well-being, including investments in innovation and infrastructure, as well as reducing dependence on natural resources thanks to the implementation of the results of scientific research and technical developments); stability (creating conditions for public and private confidence in the future, ensuring the ability to predict economic outcomes, investing in personal futures, and ensuring economic

resilience to crises and minimizing both individual and group risks due to high involvement in economic processes and reduction of social gaps) [8].

The purpose of the article is justification of the possibility of sustainable industry and technological and managerial innovations in production implementation use as drivers of the national economy inclusive growth.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the implementation of sustainable development goals, in particular sustainable industry and technological and managerial innovations in production, as well as inclusive economic growth; 2) scientific works of domestic and foreign researchers who conducted research on sustainable development and the national economy inclusive growth the prospects.

The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on sustainable development concept and national economy inclusive growth through innovation and industrial sustainability study); logical generalization (while current situation on SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” indicators achievement and inclusive development prospects issues defining); economic and statistical (when current and target values of the main SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” indicators achievement analysis conduction); abstract-logical (when obtained during the SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” study targets achievement data interpretation); graphic (for visual presentation of the scientific and scientific and technical works expenses and innovative products implementation share in accordance with the SDG 9 achievement indicators planed change comparison and analytics); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Presentation of the main research material.

In the 20th century, Ukraine formed a developed industrial complex, which still makes up a high share in the national economy structure, covering all types of industrial production. However, deindustrialization processes, which were initiated by the transformative crisis of the 90s and are still ongoing, led to the destruction of a significant part of Ukraine’s production potential and especially its high-tech and innovation-oriented component. To a large extent, this was due to the breakdown of cooperative ties with other countries of the USSR in the absence of a full production cycle within Ukraine. Currently, the structure of industrial production is dominated by raw material production of the third and fourth technological modes, dependent on business cycles in global markets. The fifth technological mode accounts for only 4% of production, the production of goods of the sixth technological mode is

practically non-existent. The share of industrial enterprises engaged in innovative activities is extremely low — about 15%. The share of innovative products sold does not exceed 2% [9]. It should be noted that in absolute terms the indicators are an order of magnitude lower, than in economically developed countries. Key problems include high levels of fixed assets depreciation, outdated technologies and business models, extremely high resource and energy consumption of production, underdeveloped industrial infrastructure, in particular the use of information and communication platforms and technologies in value-added chains.

Currently, based on worldwide accepted sustainable development implementation and national economies inclusive growth principles and approaches using the wide range of information, statistical and analytical materials, the national SDG system was developed (86 national development targets and 172 indicators for their monitoring), which provides the basis for further planning and implementation of the state sustainable and inclusive growth development and systematic monitoring of the status of SDG achievement. The number of targets and indicators of the national system relate to the SDGs 9 “Industry, innovation and infrastructure” in particular (Tabl. 1). Which is set with the purpose to build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation.

The national government and Ministry of Economy of Ukraine initiated and implemented the coordination process for the national economy sustainable development and inclusive growth implementation based on the results of the discussion of the SDGs in the following groups: equitable social development; sustainable economic growth and employment; effective, accountable and inclusive governance and justice for all; build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation; population cohesion. Considering the significant changes, that have occurred over the years of the domestic economy modern development and market relations in the state establishment, adaptation to globalization and existential challenges, which required the application of radically new approaches to the system of strategic planning of the economic development of the national economy, the SDGs were adapted, which indicates certain positive changes in this direction (Tabl. 2). Nevertheless, the current national economic development destructive model, global crisis phenomena, corruption challenges, total social tension and significant population stratification, exacerbated by the global pandemic and active armed resistance to armed aggression significantly negatively affect the practical implementation of the planned transformational shifts.

Currently, the transport services for the national economy and population of the country level is significantly inferior to the world developed countries indicators [10]. The high degree of physical and moral wear

Table 1

Targets and Indicators of SDG 9 “Industry, innovation and infrastructure” Achievement

Target	Indicator
Develop quality, reliable, stable and sustainable infrastructure, including regional and cross-border infrastructure, to support economic development and human well-being, with a particular focus on ensuring affordable and equitable access for all	Share of the rural population living at a distance of more than 3 km from a paved road, %
	Volume of transported cargo, million tons
	Number of transported passengers, million people
	Depreciation rate of fixed assets according to the Ministry of Foreign Affairs “Transport, warehousing, postal and courier activities”, %
To ensure the expansion of the use of electric transport and the corresponding infrastructure network	The share of electric transport in the domestic traffic, %
To ensure the availability of road transport infrastructure, which is based on the use of innovative technologies, in particular through the expansion of forms of state participation in various infrastructure projects	Share of public transport vehicles that consider the needs of people with disabilities, %
	Share of public roads of the state importance with a hard surface that meet regulatory requirements, %
	Share of public and civilian objects, public works, transport infrastructure, road service, arranged considering the needs of the disabled, %
Promote the accelerated development of high- and medium-high-tech sectors of the processing industry, which are formed on the basis of the use of “education — science — production” chains and the cluster approach in the following directions: development of the innovation ecosystem; development of information and telecommunication technologies (ICT); application of ICT in agriculture, energy, transport and industry; high-tech mechanical engineering; creation of new materials; development of the pharmaceutical and bioengineering industries	Share of added value by production costs of enterprises belonging to the high-tech sector of the processing industry in the total added value by production costs, %
	Share of added value by production costs of enterprises belonging to the medium-high-tech sector of the processing industry, in the total added value by production costs, %
	Share of employees employed at enterprises belonging to the high- and medium-high-tech sectors of the processing industry, in the total number of employed workers in industry, %
Create financial and institutional systems (innovation infrastructure) that will ensure the development of scientific research and scientific and technical (experimental developments)	Share of expenses for the performance of scientific and scientific and technical works in GDP, %
	Share of implemented innovative products in the volume of industrial production, %
Ensure the availability of the Internet, especially in rural areas	The level of coverage of the population by Internet services, subscribers per 100 inhabitants
To ensure an increase in the participation of young people in scientific research	Share of persons under 40 years of age among university researchers and teachers with a scientific degree, %

Source: summarized by the author based on [9]

and tear of fixed assets, the discrepancy between the country’s motorization rate and the state of its roads, as well as gaps in the accessibility of infrastructure facilities to different population groups are characteristic signs of the national of transport infrastructure state. The largest gap is observed in the accessibility of infrastructure and innovation facilities between the rural and urban population, which sharpens social tension and increases the disunity of the population, causes the intensification of the rural population outflow. Reliable and accessible infrastructure for all society members, covering as road and transport, energy and information and communication networks, and information and innovation infrastructure as well, is the guarantee of inclusive economic development provision, effective business operations and quality living conditions for all the population segments, regardless of their place of residence, social or any other socio-demographic characteristics.

The experience of implementing public-private partnerships is extremely unsatisfactory, low investment rates in infrastructure and innovation projects, technical innovations and technological modernization of sectors of the national economy. The system of setting tariffs for natural monopolies and infrastructure services remains opaque, which affect pricing in other sectors of the economy. Currently, the declared share of added value by production costs of enterprises belonging to the medium-high-tech sector of the processing industry increase at 6%, from 5.8% in 2015 to 11.8 in 2030 and share of employees employed at enterprises belonging to the high- and medium-high-tech sectors of the processing industry increase at 8%, from 21% in 2015 to 29% in 2030 respectively, considering the current state of the national economy and existential challenges, a huge outflow of highly qualified specialists, high-tech productions destruction due to military actions, remains questionable and requires

Table 2

Current and Target Values of the SDG 9 Main Indicators Achievement

Indicator	2015	2020	2025	2030	2030 to 2015	%
Share of the rural population living at a distance of more than 3 km from a paved road, %	5.2	3.0	1.5	0.5	-4.7	-90.4
Volume of transported cargo, million tons	1474.0	1650.0	1750.0	1900.0	426.0	28.9
Number of transported passengers, million people	5160.0	5200.0	5500.0	6000.0	840.0	16.3
Depreciation rate of fixed assets according to the Ministry of Foreign Affairs "Transport, warehousing, postal and courier activities", %	51.7	49.0	45.0	45.0	-6.7	-13.0
The share of electric transport in the domestic traffic, %	60.2	65.0	70.0	75.0	14.8	24.6
Share of public transport vehicles that take into account the needs of people with disabilities, %	15.0	25.0	35.0	50.0	35.0	233.3
Share of public roads of the state importance with a hard surface that meet regulatory requirements, %	10.0	20.0	30.0	70.0	60.0	600.0
Share of public and civilian objects, public works, transport infrastructure, road service, arranged taking into account the needs of the disabled, %	15.0	50.0	55.0	60.0	45.0	300.0
Share of expenses for the performance of scientific and scientific and technical works in GDP, %	0.6	1.5	2.0	3.0	2.4	383.9
Share of implemented innovative products in the volume of industrial production, %	1.4	5.0	10.0	15.0	13.6	971.4
Volume of transported cargo, million tons	33.0	50.0	75.0	100.0	67.0	203.0

Source: summarized by the author based on [9]

significant efforts both within the state and partner support (Fig. 1).

The determining factor in the accelerated development of the national economy is the information and communication infrastructure. Ukraine has the significant potential of the IT market development due to its highly qualified human resources. That is why the most significant indicators of industrial sustainability and the corresponding level of innovation

implementation as well as national economic inclusive growth is the increase of share of expenses for the performance of scientific and scientific and technical works in GDP and share of implemented innovative products in the volume of industrial production during 2015–2023 (Fig.2). Specifically share of expenses for the performance of scientific and scientific and technical works in GDP should increase at 2.4% in 2030, from 0.6 in 2015 to 3% in 2030. Regarding the share

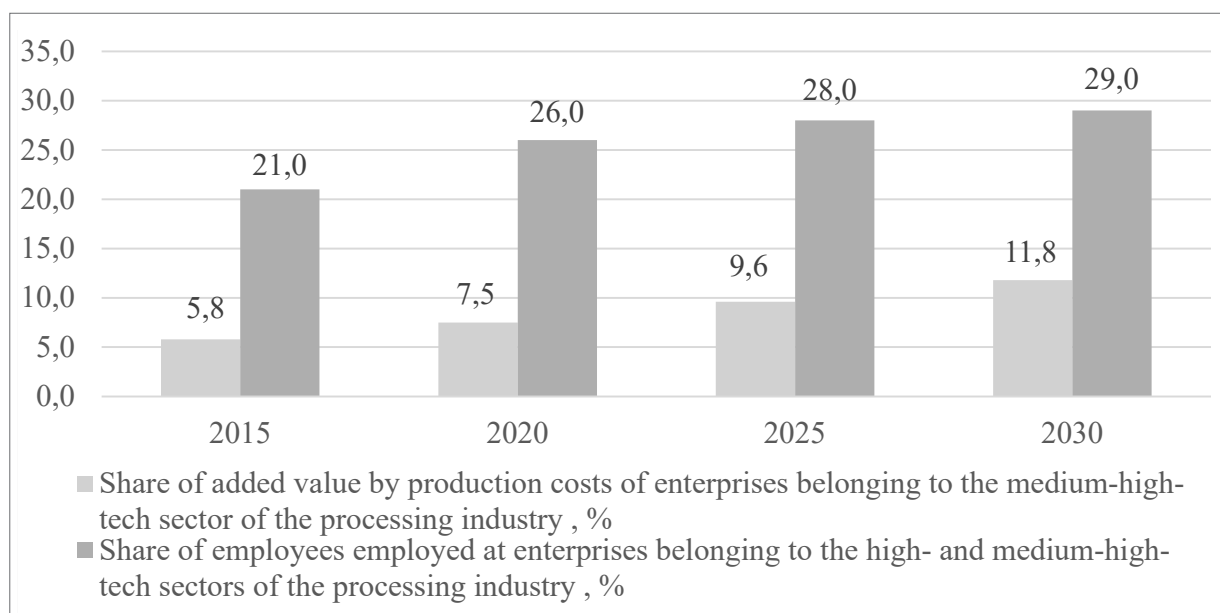


Fig. 1. Comparison of the Innovative Production Dynamics in Accordance with the SDG 9 Achievement

Source: designed by the author based on [9]

of implemented innovative products in the volume of industrial production it should increase at 13.6%, the share of implemented innovative products in the volume of industrial production from 1.4 in 2015 to 15% in 2030 accordingly. However, the existing trend towards the such specialists abroad outflow, indicates the urgent need for immediate measures to preserve the country's IT human resources and directing its potential towards the digitalization of domestic industry, enterprises design of qualitatively new digital business models and platforms implementation for interacting with customers and consumers. Modernization of the institutional structure of industry consists in transforming it from fragmented to holistic, industrial complex integrated into the global economy, capable of highly profitable and highly intellectual activities and self-development, combines systematically structured industry entities, balanced by the external and internal markets needs, and meets the standards of ecologically safe development, fair and equal distribution and use of resources, energy and infrastructure facilities.

Therefore, it is important to improve the scientific and educational support system for the industry development, innovations into production implementation, ensuring equal access to infrastructure and innovations. Concentration of material and financial resources on the scientific research implementation in the priority areas of science and technology development, ensuring equal and competitive access to these resources will allow to increase the scientific and technical potential of the national industrial sector and increase production efficiency in the face of high competition and national and global challenges.

Formation of a new inclusive industry structure and business as a whole, directions of its diversification, decentralization, clustering and digitalization, implementation of smart specialization tools and strengthening the role of territorial communities should take place not only taking into account the assessment of the impact of measures on the growth of added value and employment of the population, but also to the fair and equal distribution of the economic activity results, promoting population cohesion and reducing social gaps. The important factor is the integration of the principles of equal opportunities and fair distribution of socio-economic benefits at all levels (macro-, meso-, and micro-) and their synergy to increase the inclusiveness of the national economy.

For the effective use of industry and innovation, sustainable development of capital markets infrastructure is needed, the recovery of the banking system in particular, which should become the main source of cheap financial resources and ensure access to these markets for all members of society without exception, regardless of their gender, age, nationality, religion, place of residence, physical or material capabilities, or membership in any other social groups, which, in turn, in the long term will create the prerequisites for solving such a complex socio-economic process as national economy inclusive growth. It is necessary to create public and private institutions that provide equal access to financial resources and reduce the risks of entering global markets for small and medium-sized exporting enterprises, as well as individual entrepreneurs.

It is important to develop a modern, reliable and accessible infrastructure for all members of society, including information and communication, road and

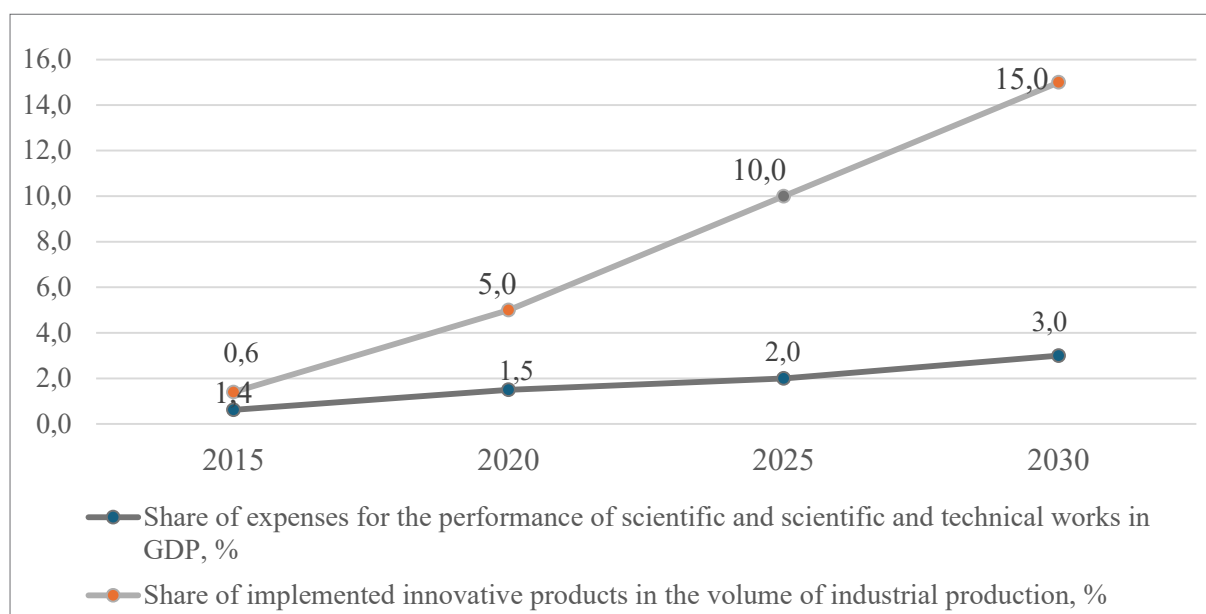


Fig. 2. Comparison of the Scientific and Scientific and Technical Works Expenses and Innovative Products Implementation share in Accordance with the SDG 9 Achievement

Source: designed by the author based on [9]

transport, energy and innovation infrastructure, to improve business efficiency and the life quality of all segments of the population without exception. This can be achieved by creating the system of incentives to increase the efficiency of resource use, wider application of modern clean and ecologically safe technologies and industrial processes, ensuring equal access to resources and innovation. In particular, creation the effective and efficient system for protecting intellectual property, expanding various forms of state participation in the implementation of sustainable and inclusive infrastructure projects, ensuring a flexible tariff policy to create attractive conditions for business and investors, and to ensure equal opportunities for access to resources and the distribution of socio-economic benefits capable of ensuring inclusive growth of the national economy.

Conclusions and further research prospects.

Thus, not only the improvement and reform of the scientific and educational support system of industry

sustainable development and the innovativeness of production as a whole, but also ensuring equal access to infrastructure and innovation for all members of society is extremely important.

At the market conditions, the determining factor is the integration of the principles of equal opportunities, and fair distribution of socio-economic benefits and access to them by all members of society without exception, regardless of their gender, age, nationality, religion, place of residence, physical or material capabilities, or affiliation to any other social groups, which in turn will create the prerequisites for inclusive economic growth of the national economy in the long term.

Further scientific research will be aimed at the process modeling of changes in the dynamics of the main indicators of achieving sustainable development goals, determining their interdependencies and designing forecasts on the possibility of industrial sustainability and innovation use as drivers of the national economy inclusive growth.

Literature

1. Claridge, M. Towards an Inclusive Economy. *New Zealand Treasury Working Paper*. 2001. Vol. 1(15), available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205456/1/twp2001-15.pdf> (access date: 20.11.2024).
2. Oluwabunmi, A., Akintoye, A. and Temitope, A. Technology-driven growth and inclusive growth- implications for sustainable development in Africa. *Technology in Society*. 2020. Vol. 63, p. 101373. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101373>.
3. Chaikin, O., Usiuk, T. The Imperatives of Inclusive Economic Growth Theory. *Scientific Horizons*. 2019. No 22(11). P. 3–12. doi: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12.
4. Chaikin O. Inclusive growth Flagship initiatives: EU vs Ukraine. *Ekonomika ta upravlinnja APK*. 2020. No 2. PP. 106–114. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>.
5. Chaikin O. Inclusive Development of the National Economy as a Prerequisite for Poverty Eradication. *Efektivna ekonomika*. 2024. No 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.46>.
6. Krysovaty, A., Zvarych, I., Brodovska, O., Shevchenko, I. and Krasnorutsky, O. Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy. *TEM Journal*. 2023. Vol. 12, Issue 2. P. 936–947. available at: https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_936_947.pdf (access date: 22.11.2024).
7. Zinchuk, T., Kutsmus, N., Kovalchuk, O. and Charucka, O. Challenges of Sustainable Development of Rural Economy Management. *Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40 (4). P. 609–619. <http://doi.org/10.15544/mts.2018.53>.
8. Benner, C., and Pastor, M. Inclusive Economy Indicators. *Framework and Indicator Recommendation*. 2016. available at: https://www.researchgate.net/publication/314282424_Inclusive_Economy_Indicators_Framework_and_Indicator_Recommendations (access date: 22.11.2024).
9. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (access date: 20.11.2024).
10. European Commission “Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth”. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=EN> (access date: 20.11.2024).

References

1. Claridge, M. (2001), “Towards an Inclusive Economy”, New Zealand Treasury Working Paper, vol. 01/15, New Zealand Government, The Treasury, Wellington, available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205456/1/twp2001-15.pdf>.
2. Oluwabunmi, A., Akintoye, A. and Temitope, A. (2020), “Technology-driven growth and inclusive growth- implications for sustainable development in Africa”, *Technology in Society*, vol. 63, p. 101373. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101373>.
3. Chaikin, O. and Usiuk, T. (2019), “The Imperatives of Inclusive Economic Growth Theory”, *Scientific Horizons*, vol. 22(11), pp. 3–12. doi: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12.
4. Chaikin, O. (2020), “Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine”, *AIC Economics and Management*, vol. 2, pp. 106–114. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>.

-
5. Chaikin O. (2024), “Inclusive Development of the National Economy as a Prerequisite for Poverty Eradication”, *Efektivna ekonomika*, Vol. 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.46>.
 6. Krysovatty, A., Zvarych, I., Brodovska, O., Shevchenko, I. and Krasnorutskyy, O. (2023), “Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy”, *TEM Journal*, Vol. 12, Issue 2, pp. 936–947, available at: https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_936_947.pdf.
 7. Zinchuk, T., Kutsmus, N., Kovalchuk, O. and Charucka, O. (2018), “Challenges of Sustainable Development of Rural Economy Management”, *Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 40 (4), pp. 609–619. <http://doi.org/10.15544/mts.2018.53>.
 8. Benner, C., Pastor, M. (2016) “Inclusive Economy Indicators”, *Framework and Indicator Recommendations*, available at: https://www.researchgate.net/publication/314282424_Inclusive_Economy_Indicators_Framework_and_Indicator_Recommendations.
 9. Ministry of Economy of Ukraine (2017), available at: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> [in Ukrainian].
 10. European Commission (2010), “Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=EN>.

UDC 330.342.146:658

Lytvyn Olena

PhD, Associate Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Литвин Олена Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: 0000-0003-3437-2067

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10575

STRATEGIES AND PROGRAMS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE DURING THE WAR

СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Summary. Introduction. The development of CSR significantly changed with the outbreak of a full-scale war in Ukraine that forced national business to reorient its sustainable development and charitable assistance programs. As a result, Ukrainian companies started to support the country's economy and integrated CSR programs. Billions of hryvnias were contributed into the Armed Forces, cars, drones, sights, equipment, clothing, shoes, medicines, fuel, food etc.

Purpose. The purpose of the research was the disclosure of conceptual approaches to use social entrepreneurship and implementation of the corporate social responsibility in Ukraine, in particular in terms of systematization and coordination of corporate volunteering within the organization, emphasizing on wellbeing and work balance, meaningful national identity and education.

Materials and methods. The materials of the study were statistical reports and social industry reviews of Ukrainian and foreign authors who conducted a research in the field of social entrepreneurship and their implementation in the corporate social responsibility. In the process of conducting the research, the following scientific methods were used as: theoretical generalization and grouping; formalization, analysis and synthesis; logical generalization of results. The materials of the study also included author's experience, heuristics that was accumulated during the implementation of social projects in the management of NGO "Borderlands Foundation Ukraine".

Results. The scientific article revealed five main types of corporate social responsibility, such as: economic, legal, environmental, ethical and philanthropic (voluntary).

Discussion. The main strategies for Ukrainian companies to adapt their CSR during the war were as follows: to link a business strategies to the restoration of Ukraine on the basis of sustainable development; to develop or update the human rights policy in business activities; to include psychological health issues supporting employees.

It was proposed to focus on the procedure for implementing and integrating modern strategies and programs of corporate social responsibility in Ukrainian companies after the war in further research,

Key words: corporate social responsibility, companies, strategies, programs, war.

Анотація. Вступ. Розвиток КСВ суттєво змінився з початком повномасштабної війни в Україні, яка змусила вітчизняний бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійної допомоги. Як наслідок, українські компанії почали підтримувати економіку країни та інтегрувати програми КСВ. Мільярди гривень були спрямовані на збройні сили, автомобілі, безпілотники, приціли, обладнання, одяг, взуття, медикаменти, паливо, продукти харчування тощо.

Мета. Метою дослідження було розкриття концептуальних підходів до використання соціального підприємництва та впровадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні, зокрема в частині систематизації та координації корпоративного волонтерства всередині організації, акценту на добробуті та робочому балансі, осмисленні національної ідентичності та освіти.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали статистичні звіти та огляди соціальної сфери українських та зарубіжних авторів, які проводили дослідження у сфері соціального підприємництва та їх імплементації в корпоративну

соціальну відповідальність. У процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення та групування; формалізація, аналіз та синтез; логічне узагальнення результатів для формулювання висновків. Матеріали дослідження також включали авторський досвід, евристику, що була накопичена під час реалізації соціальних проектів в управлінні ГО “Borderlands Foundation Ukraine”.

Результати. У науковій статті виявлено п'ять основних видів корпоративної соціальної відповідальності, а саме: економічна, правова, екологічна, етична та філантропічна (волонтерська).

Перспективи. Основними стратегіями адаптації КСВ українських компаній під час війни виявилися: застосовувати бізнес-стратегії з відновлення України на засадах сталого розвитку; розробити або оновити політику дотримання прав людини в бізнес-діяльності; включити питання психологічного здоров'я для підтримки працівників.

У подальших дослідженнях запропоновано зосередитися на впровадженні та інтеграції сучасних стратегій і програм корпоративної соціальної відповідальності в українських компаніях після війни.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, компанії, стратегії, програми, війна.

Introduction. The corporate social responsibility (CSR) has been developing in Ukraine even before the full-scale invasion as a holistic business area. According to the Center “Development of Corporate Social Responsibility”, approximately 80% of Ukrainian companies started implementing CSR or were guided by its principles in 2018. However, only 25% of them systematically allocated a budget for CSR projects, which significantly distinguished Ukrainian business from international companies, and reached 90–95% [1].

The development of CSR significantly changed with the outbreak of a full-scale war in Ukraine that forced national business to reorient its sustainable development and charitable assistance programs. As a result, Ukrainian companies started to support the country's economy and army even more. Billions of hryvnias were contributed into the Armed Forces, cars, drones, sights, equipment, clothing, shoes, medicines, fuel, food etc. In addition, many companies integrated programs to help and restore Ukraine into their CSR policies.

Ukrainian enterprises established practices for the wellbeing of colleagues their families and communities. IT education and universities, culture support and sports, responsible consumption and citizenship were all embedded in the CSR strategies of leading companies in Ukraine. Three key areas have emerged in the CSR focus since the beginning of the war, such as: systematization and coordination of corporate volunteering within the organization, emphasis on wellbeing and work balance, meaningful national identity and education [1].

As for systematization and coordination of corporate volunteering within the company, it was certainly the first thing that organizations faced, because the volunteer activity of people was insanely high. In addition, Ukrainian companies decided to implement coordinating requests and fundraising, and to hold regular charity auctions for the needs of the Armed Forces of Ukraine, where each of colleagues could offer their lots. Such projects combined corporate volunteering, assistance to the military, diversity, and networking among colleagues.

Concerning the emphasis on wellbeing and work balance, Ukrainian companies started to implement

practices of working during the air raid alarm, additional emergency leaves if necessary, military leaves with compensation, and regular emotional check-ins in teams. If such practices were emerging before the war, after their rethinking and adaptation to the new reality was a must-have.

As for the meaningful national identity and education, it was not only about monetary or value support, but also lectures in the history of Ukraine, Ukrainian language courses, a club on Ukrainian poetry and just some of the projects that had a key focuses on the CSR strategy. The goals of such projects could include supporting national identity, raising awareness of Ukrainian cultural heritage, and debunking myths about “Soviet” Ukraine.

Despite the key CSR focuses of wartime, Ukrainian companies continued to develop their education, university programs, environmental programs, and conscious business building during the war. Meanwhile, businesses continued to operate, adapting but not losing focus on growth, attracting new customers, and implementing new CSR, people, and operational practices.

Analysis of recent research and publications. Modern researchers were actively systematically studying the use of corporate social responsibility to ensure the effective functioning of social companies in Ukraine from different perspectives. Chervins'ka et al. (2023) noticed that Ukrainian economy mainly supported the country's economy and military by sending large sums of money to the military (cars, drones, equipment, medicines, food, etc.). In contrast, corporations did not only pay taxes, but also supplied the military with necessary equipment and ammunition, as well as provide assistance to people affected by the invasion. Many companies had incorporated Ukrainian aid programs and promoted CSR into their policies. During the war, the depopulation of water areas and excessive migration of water users had been particularly pronounced. Those changes in settlement patterns had a significant impact on the labor market, and thus on the skills requirements of workers, employment patterns and production. At the same time, economic differentiation and stratification

was expected to increase, especially in relation to such factors as: housing preservation, relocation, and professional adaptability [2].

In general, Yurchyk, I. (2023) tried to demonstrate the strategy of corporate social responsibility that should include six main socially responsible programs that could be implemented by insurance companies in their activities, namely: 1) personnel development; 2) creation of safe working conditions and health protection; 3) socially responsible restructuring; 4) environmental protection and resource conservation; 5) development of the territories of presence; 6) good business practice [3].

Yermakov, M. (2023) sustained that for many years, ethical considerations have been the main driving force behind the implementation of corporate social responsibility strategy. It might indicate that most companies did not fully realize the positive impact of CSR on their reputation and financial performance. In addition, it might be due to the desire of the company to contribute to the solution of socio-economic and humanitarian problems that arose in the country as a result of the annexation of Crimea, Russia's occupation of Ukrainian territories in the east of the country, and then the full-scale war in Ukraine [4].

The effectiveness of social responsibility depended on the company's self-organization. Moroz et al. (2023) underlined that although the state was engaged in a dialogue with business, legislative principles and regulations issued by the authorities, were one thing but did not confuse with individual corporate social principles that Ukrainian companies still needed. Even large companies in Ukraine did not have a clear social responsibility strategy and were at the stage of compliance with the law and "spot" charitable projects. Ukrainian business leaders, especially private companies, were actively engaged in charitable activities (strategic charity) and used public relations (PR) tools [5].

According to A. Arapetyan et al. (2010), corporate social responsibility was the concept of involving social and environmental aspects in business activities on a voluntary basis and interaction between different stakeholders (influence groups). It was a business contribution to achieving sustainable development goals, which involved balancing economic, social and environmental goals of society, integrating them into mutually beneficial regulations and approaches. It was also the way to improve the company's performance in both short and long term. Social responsibility was a voluntary initiative, and for its full implementation it was important how companies interacted with internal and external groups of influence (employees, customers, communities, NGOs, government and international institutions, etc.) [6].

During the war, a social responsibility was measured by the extent to which a company shared its values with its team and society. Dodon et al. (2024) considered that CSR was no longer a privilege or a way to

improve reputation. It became an integral component of any company that wanted to succeed in Ukraine. a social responsibility played an important role as it provided a sense of stability and trust for employees in Ukraine [7]. Dykan' et al. (2023) supposed that the policy directions of business enterprises were the following social issues as: the integration of the values of socially responsible activities into the strategy, mission and culture of the enterprise; the establishment of standards of the enterprise that provided ethical principles, including care of the team, taking into account the interests of stakeholders; the establishment of motivation system for socially responsible activities; the formation of ethical leadership [8].

Cuesta-Valiño et al. (2024) represented a brief synopsis of academic articles and offered some concluding remarks on the role of happiness and social responsibility in the society. In general, findings showed that people with intellectual disabilities (PwID) with a high entrepreneurial tendency experienced positive effects on their life quality, job satisfaction and overall life satisfaction [9]. Kumar et al. (2024) underlined that corporate social responsibility was viewed as a differentiating strategy that won over stakeholders' confidence. The findings of the scholars showed how mechanisms, such as: accountability, multi-stakeholder dialogue/engagement, resource generation, emphasizing sustainable development goals and emerging markets, redefining strategy, cultivating value/vision and CSR leadership were increasing in importance within the last 20 years [10].

The purpose of the article is the disclosure of conceptual approaches to the use of social entrepreneurship and implementation of the corporate social responsibility, in particular in terms of increasing the efficiency and competitiveness of the Ukrainian companies' practices for the wellbeing of employees their families, customers and communities, especially sustainable development and charitable assistance programs during the war. It allows identifying the main key areas in the CSR focus since the beginning of the war, such as: systematization and coordination of corporate volunteering within the organization, emphasis on wellbeing and work balance, meaningful national identity and education.

Materials and methods. The materials of the study were statistical reports and social industry reviews of Ukrainian and foreign authors who conducted a research in the field of social entrepreneurship and their implementation in the corporate social responsibility. The materials of the study also included author's experience, heuristics that was accumulated during the implementation of social projects in the management of NGO "Borderlands Foundation Ukraine".

The following scientific methods were used in the study as: theoretical generalization and grouping (to characterize the process of CSR implementation in the activities of the Ukrainian companies before the

war, as well as to identify the importance of the main directions of their application during the war); formalization, analysis and synthesis (to build a model of CSR integration into business processes of Ukrainian companies); logical generalization of results (to formulate conclusions on the effectiveness of the use of CSR solutions in improving the competitiveness of the Ukrainian social companies).

Presentation of the main material. According to the ISO-26000 Social Responsibility Guidelines, a social responsibility is an organization's responsibility of the impact of its decisions and activities on the society and environment through transparent and ethical behavior that promotes sustainable development, health and well-being of society. It takes into account the expectations of stakeholders, complies with applicable law and is consistent with international standards of conduct. It is integrated into the activities of the entire organization and implemented in the practice of relations [11].

In general, there are five main types of corporate social responsibility. The basic responsibility — economic responsibility includes a job creation and payment of taxes to support the state's vital functions. A legal responsibility implies that business complies with local and international laws. An ethical responsibility requires that employees and the company as a whole comply with universal norms of behavior in their relations with each other, with competitors, and with the state and society.

An environmental responsibility obliges companies to be conscientious about the impact of the organization on the environment by implementing various projects depending on the size and scope of their operations, such as the use of alternative energy sources, recycling programs, emission reduction recycling programs, emission reduction and others aimed at solving environmental problems, protecting the planet. The highest type of social responsibility is philanthropic or voluntary. This is investing into projects that bring significant benefits to the society but do not have a direct return. They include environmental protection, investments into health and literacy, infrastructure, poverty alleviation, etc.

The war took away the ability to be safe and control the situation in Ukraine. A person had to learn to cope with powerlessness, enormous disappointment in the usual rules of life, and rebuild his or her identity in difficult conditions, regaining partial control over life, and at the same time, saying goodbye to illusions about the safety of the world in which he or she lived. Thus, the impact of war on physical and mental health was enormous. Some people could get “stuck” in traumatic experiences, “freeze” and be unable to move on. That's why the role of the employer in wartime was growing significantly.

There were companies before the full-scale war that decided whether or not to go into the topic of wellbeing

and help employees to improve their emotional and mental health. During the war organizations could not do without attention in this area. Business development and performance directly depended on whether employees were emotionally stabilized, had a sufficient level of psychological resilience and the skills to cope with chronic stress, and at the same time showed productivity in their work. Employing companies played a huge role in people's lives during the war, as they were sometimes the only “island of stability”, and not just financial one. Many organizations supported employees and their families with trips to safe places, provided opportunities to work with a psychologist, and held reunion meetings to maintain contact.

In our opinion, there were the following strategies for Ukrainian companies to adapt their CSR during the war:

- link a business strategy to the restoration of Ukraine on the basis of sustainable development;
- develop or update the human rights policy in business activities;
- include psychological health issues to support employees;
- think over the issue of CSR partnership in the working field;
- pay attention to the volunteering, which is actively developing in companies;
- follow the environmental issues;
- think about working with communities, and discuss how to help them to become more resilient.

The top priorities for business were supporting the military (39%) and helping their employees (18%). According to the Diia platform, approximately 33.4% of companies adapted their strategies to the war, and more than half (50.5%) were working intuitively, developing new approaches. Significant changes also occurred in small and medium-sized businesses: 43% of companies adjusted their plans, especially those especially those working for export. The share of export-oriented companies varied from 48.2% in the Northwest to 36.2% in the South of Ukraine [13].

At that time, many Ukrainian companies focused on helping displaced persons, the army and supporting other social initiatives. The war also affected the labor market, causing migration and changes in the structure of employment and in the requirements for professional skills. The growth of philanthropic activities was another notable consequence of the war, and the level of charitable giving has increased significantly, reaching an index of 7.8 out of 10, which is much higher than the compared to the pre-war level. In western Ukraine, military aid was the most active, reaching 94%. In the central and southern regions of Ukraine that figure was somewhat lower — 89% and 83% respectively, and in the East of the country it was 72% respectively [13].

The main obstacles of CSR development in Ukraine during the war were as follows:

1. Economic problems were the most significant. The lack of sufficient funding made Ukrainian companies to postpone or reduce their CSR initiatives. Many businesses, especially small and medium-sized ones, did not have the funds to invest into social and environmental projects. The economic instability in the country also negatively affected the development of CSR, as businesses tended to focus on survival rather than long-term social investments in the face of uncertainty.

2. Regulatory and legal issues created additional obstacles during 2022–2024. The absence of a clear legal framework for corporate responsibility meant that companies did not have clear guidelines and incentives to implement socially responsible practices. The insufficient support from the government and lack of motivation for socially responsible companies hindered the development of CSR.

3. Political factors also played a crucial role during the war. The unstable political situation, frequent changes in the “rules of the game” for business, corruption and imperfect public administration created an unfavorable environment for CSR development. Companies were often made focus on solving current problems related to political challenges instead of investing in long-term social projects.

4. Cultural and social issues were no less important during the war in Ukraine. The low level of trust in business in Ukrainian society often led to skepticism towards CSR initiatives of the local companies, which could be perceived as PR actions. The absence of a culture of social responsibility in the business environment and in society as a whole made it difficult to introduce and spread social responsibility practices in business.

5. Information issues also played a significant role in Ukraine during the war. The lack of awareness of corporate social responsibility led to misunderstanding of its importance and potential benefits. Many managers perceived it as optional charity rather than a strategic business development tool. The lack of appropriate CSR education and training made it difficult to implement effective practices even for those companies that were interested in doing so.

Despite the obstacles, there were some successful programs of CSR of Ukrainian companies during the war. Kyivstar telecommunication company implemented the Smartphone for Parents project, which helped older people during the war to master modern technologies. As part of this initiative, the company provided free smartphone and Internet courses for pensioners, which contributed to their social inclusion. Nova Poshta was actively developing educational projects during 2022–2024. One of the most successful was the Nova Poshta Business School, which allowed entrepreneurs who were just starting out to gain knowledge and skills to develop their own business for free. In addition, the company implemented the Humanitarian Post of

Ukraine project, which delivered humanitarian goods to the war zone and affected regions free of charge.

DTEK Energy Holding implemented a large-scale program called “Community by Doing It Yourself”. Being a part of this initiative, the company provided grants to implement the projects to improve the infrastructure and quality of the life in the cities where DTEK companies operated. Local residents came up with ideas and participated in their implementation. Hundreds of improvement, education, and healthcare initiatives were implemented in different regions of Ukraine due to the project. Carlsberg Ukraine implemented a Zero Carbon Footprint program during the war aimed at reducing the environmental impact of its production. Being a part of this initiative, the company installed solar panels on the roof of its Zaporizhzhia brewery, which significantly reduced the electricity consumption and CO₂ emissions.

The Fund for Partial Guarantee of Loans in Agriculture played an important role in the development of CSR in Ukraine during the war to increase social responsibility among the farmers. It was actively working to create a responsible business environment in the agricultural sector by supporting farmers in implementing sustainable development practices. It conducted educational seminars, trainings and consultations for farmers, including the implementation of environmental practices. It helped farmers to implement technologies that reduced their negative impact on the environment, such as: water-saving irrigation systems or organic farming methods; practices that improved working conditions, ensured fair wages and created a safe environment for employees; provided some information on the benefits of sustainable development for business, including how it could positively impact Ukrainian farmers’ financial results during the war.

Conclusions and prospects for further research. The war gave Ukrainian companies the opportunity to show not only care and demonstrate stability, but also to realize their values. If people were important to the organization, business would help and support them not in words but in real actions. Employees and candidates were checking the activities of business operating in Ukraine very closely. It was the value-based things that became important to people: whether the company had withdrawn from Russia, whether it helped the country by supporting its internal volunteers or through external funds. The more employees and a company had in common at the level of meanings and values, the more loyalty a person had to the company.

In addition, the company’s involvement in charitable initiatives and the implementation of CSR projects directly affected employee loyalty. And at the same time, it was not only the company’s financial support for charitable purposes that was important, but also the attitude towards internal employees. If a company actively purchased items for the needs of the Armed

Forces of Ukraine and at the same time fired people without warning in one day, such inconsistency would definitely be noticed by external and internal customers and employees. The development and adaptation of the CSR was not only a guarantee of the company's existence or employee retention for responsible business in

Ukraine, but also played a significant role on the economic and social front in accordance with the realities of the war. In further research, it is proposed to focus on the procedure for implementing and integrating modern strategies and programs of corporate social responsibility in Ukrainian companies after the war.

Література

1. Analytical materials. (2022). Center "Development of Corporate Social Responsibility". Available at: <http://csr-ukraine.org/> (date of access: 15.12.2024).
2. Червінська Л., Червінська Т., Каліна, І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>.
3. Юрчик І. (2023). Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53>.
4. Єрмаков М. А., & Карпенко О. О. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник*, 98. doi: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-98-105.
5. Мороз С., Алла Мейш, & Левченко, С. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 318(3), 231–238. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-36>.
6. Арапетян А., Воробей В. (2010). Соціальна відповідальність-основа філософії бізнесу. URL: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu4> (date of access: 15.12.2024).
7. Додон О. Д., & Соколюк, І. Ю. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу під час війни. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*, 195–198.
8. Дикань О. В., Компанієць В. В., & Бела О. О. (2023). Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 83, 284–295. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300432>
9. Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Ravina Ripoll, R. (2024). Guest editorial: Happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture and consumers in a sustainable economy. *Management Decision*, 62(2), 373–380. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-216>.
10. Kumar, A., Snehrvat, S., Kumari, P., Priyadarshani, P., & Ray, P. (2024). A corporate social responsibility (CSR)-led competitiveness framework through a bibliometric analysis (2001–2023). *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 737–766. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2023-0074>.
11. Керівництво соціальною відповідальністю: Міжнародний стандарт ISO 26000:2010. URL: http://csm.kiev.ua/index.php?view=article&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&id=633%3A1-iso-26000-&format=pdf&option=com_content&lang=uk
12. Гусева О. Ю., Марценюк Н. О. (2018). Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4 (26), 47–55. doi: 10.31673/2415-8089.2018.044755.
13. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни: утримати те, що є, або впроваджувати нові практики? *Новини Вінниці*. 24.09.2022. URL: <https://news.vn.ua/sotsialna-vidpovidalnistbiznesu-pid-chas-viyny-utrymaty-teshcho-ie-abo-vprovadzhuvaty-novi-praktyky/> (date of access: 15.12.2024).

References

1. Analytical materials. (2022). Center "Development of Corporate Social Responsibility". Available at: <http://csr-ukraine.org/>.
2. Chervins'ka, L., Chervins'ka, T., Kalina, I., Koval', M., Shulyar, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v umovakh viyny. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187> [in Ukrainian].
3. Yurchyk, I. (2023). Perspektyvy rozvytku korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti strakhovoho biznesu v Ukrayini. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53> [in Ukrainian].
4. Yermakov, M. A., & Karpenko, O. O. (2023). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' pidpryyemstv v ukrayini. *Науковий вісник*, 98. doi: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-98-105 [in Ukrainian].
5. Moroz, S., Alla, Meysh, & Levchenko, S. (2023). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v Ukrayini v umovakh viyny. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 318(3), 231–238. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-36> [in Ukrainian].

6. Arapetian A., Vorobei V. (2010). Sotsialna vidpovidalnist-osnova filosofii biznesu. Available at: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu> [in Ukrainian].
7. Dodon, O.D., & Sokolyuk, I. Yu. (2024). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu pid chas viyny. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya "Vidnovlennya Ukrainy u povoyenni chasy: vyklyky, stratehichni priorytety, resursne zabezpechennya, potentsial maybutn'oho rozvytku"*, 195–198 [in Ukrainian].
8. Dykan', O.V., Kompaniyets', V.V., & Bela, O.O. (2023). Sotsial'na vidpovidal'nist' ukrayins'koho biznesu: stan ta aktual'ni aktsenty rozvytku. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 284–295. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300432> [in Ukrainian].
9. Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Ravina Ripoll, R. (2024). Guest editorial: Happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture and consumers in a sustainable economy. *Management Decision*, 62(2), 373–380. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-216>.
10. Kumar, A., Snehvrat, S., Kumari, P., Priyadarshani, P., & Ray, P. (2024). A corporate social responsibility (CSR)-led competitiveness framework through a bibliometric analysis (2001–2023). *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 737–766. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2023-0074>.
11. Kerivnytstvo sotsial'noyu vidpovidal'nistyu: Mizhnarodnyy standart ISO 26000:2010. ULR: http://csm.kiev.ua/index.php?view=article&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&id=633%3A1-iso-26000-&format=pdf&option=com_content&lang=uk [in Ukrainian].
12. Husyeva O. YU., Martsenyuk N. O. (2018). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v Ukraini: potochnyy stan ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4 (26), 47–55. doi: 10.31673/2415-8089.2018.044755 [in Ukrainian].
13. Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu pid chas viyny: utrymaty te, shcho ye, abo vprovadzhuvatynovi praktyky? (2022). *Novyny Vinnytsi*. Available at: <https://news.vn.ua/sotsialna-vidpovidalnistbiznesu-pid-chas-viyny-utrymaty-teshcho-ie-abo-vprovadzhuvatynovi-praktyky/> [in Ukrainian].

Баланюк Іван Федорович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Balaniuk Ivan

*Dr. Sc., Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-8320-6383*

Іваночко Богдан Романович

*аспірант кафедри економічної кібернетики
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Ivanochko Bohdan

*Postgraduate Student of the Department of Economic Cybernetics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-5943-1097*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10559

МЕТОДОЛОГІЧНА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ІНВЕСТИЦІЯМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

METHODOLOGICAL ASSESSMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES AND ORGANIZATION OF ECONOMIC CONTROL OVER INVESTMENTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Інвестиції є основою для розвитку соціальної інфраструктури, підвищення якості життя населення та зростання економічного потенціалу на місцевому рівні. Основним інвестиційним ресурсом громад є кошти місцевого бюджету, які спрямовуються на видатки розвитку: придбання основного капіталу і капітальні трансферти. Після проведення реформи децентралізації та передачі значної частини податкових надходжень громадам, їх інвестиційні можливості зросли. Одним з основних аспектів інвестиційної діяльності є економічний контроль за інвестиціями, який передбачає належний моніторинг, оцінку ефективності та забезпечення прозорості інвестиційних процесів. Відсутність належної системи контролю часто призводить до нецільового використання ресурсів, низької ефективності реалізації інвестиційних проєктів.

Мета. Метою статті є дослідження методологічної основи оцінювання інвестиційної діяльності територіальних громад і організації економічного контролю за інвестиціями.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети було використано такі наукові методи: аналізу і синтезу для оцінювання обсягів капітальних інвестицій з місцевих бюджетів, діалектичний для узагальнення поняття інвестиційної діяльності територіальних громад та економічного контролю, абстрактно-логічний для узагальнення і формування висновків. Методологічною основою дослідження є праці вітчизняних вчених з питань соціально-економічного розвитку, інвестиційної діяльності та економічного контролю в територіальних громадах, а також офіційні веб-портали державних органів влади.

Результати. У статті проаналізовано бюджетні інвестиції територіальних громад, тобто вкладення коштів із місцевих бюджетів у розвиток інфраструктури, економіки та соціальної сфери, спрямовані на покращення умов життя мешканців, підвищення рівня добробуту громади та створення передумов для її сталого розвитку. Встановлено, що основним методом оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад є аналіз капітальних видатків місцевих бюджетів. Для досягнення максимально ефективного соціально-економічного розвитку необхідний економічний контроль за інвестиційною діяльністю громад. Розроблено пропозиції до організації економічного контролю, який дозволяє максимально

знижити ймовірність неефективного використання бюджетних коштів, стимулює відповідальність як з боку органів влади, так і з боку інвесторів, а також підтримує громадське довіря до інвестиційних процесів.

Перспективи. У подальших дослідженнях оцінки інвестиційної діяльності громад необхідно приділити увагу розробці інтегрованих методів оцінки, які дозволяють комплексно оцінювати не лише фінансові результати проектів, але й їх соціальний, екологічний та культурний вплив на громаду. Крім того, дослідження повинні сприяти розвитку методів оцінки ризиків, пов'язаних з інвестиціями, оскільки кожен проект має свої потенційні фінансові, економічні, політичні та соціальні ризики.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, територіальні громади, методологія, організація, економічний контроль, капітальні видатки.

Summary. Introduction. Investments are the basis for social infrastructure development, improving the quality of life of the population and increasing economic potential at the local level. The main investment resource of communities is local budget funds, which are allocated for development expenditures: acquisition of fixed capital and capital transfers. After the decentralization reform and the transfer of a significant part of tax revenues to communities, their investment opportunities have increased. One of the main aspects of investment activity is economic control over investments, which involves proper monitoring, assessment of efficiency and ensuring transparency of investment processes. The lack of a proper control system often leads to misuse of resources and low efficiency of implementation of investment projects.

Purpose. The purpose of the article is to study the methodological basis for evaluating the investment activities of territorial communities and organizing economic control over investments.

Materials and methods. To achieve the set goal, the following scientific methods were used: analysis and synthesis to assess the volume of capital investments from local budgets, dialectical to generalize the concept of investment activity of territorial communities and economic control, abstract-logical to generalize and form conclusions. The methodological basis of the study is the works of domestic scientists on issues of socio-economic development, investment activity and economic control in territorial communities, as well as official web portals of state authorities.

Results. The article analyzes the budget investments of territorial communities, that is, investments from local budgets in the development of infrastructure, economy and social sphere, aimed at improving the living conditions of residents, increasing the level of well-being of the community and creating prerequisites for its sustainable development. It is established that the main method of assessing the investment activity of territorial communities is the analysis of capital expenditures of local budgets. To achieve the most effective socio-economic development, economic control over the investment activities of communities is necessary. Proposals have been developed for the organization of economic control, which allows to minimize the likelihood of ineffective use of budget funds, stimulates responsibility on the part of both authorities and investors, and also supports public trust in investment processes.

Discussion. Further research into community investment assessment should focus on developing integrated assessment methods that allow for a comprehensive assessment of not only the financial outcomes of projects, but also their social, environmental, and cultural impacts on the community. In addition, research should contribute to the development of methods for assessing the risks associated with investments, as each project has its own potential financial, economic, political, and social risks.

Key words: investments, investment activity, territorial communities, methodology organization economic control, capital expenditures.

Постановка проблеми. Розвиток української економіки в сучасних умовах в багато чому залежить від рівня розвитку територіальних громад. Інвестиційна діяльність територіальних громад полягає у вкладенні ресурсів, як внутрішніх так і зовнішніх, в їх соціально-економічний розвиток, зокрема будівництво нової та оновлення наявної комунальної і соціальної інфраструктури. Тобто інвестиції є основою для розвитку інфраструктури, підвищення якості життя населення та зростання економічного потенціалу на місцевому рівні. Основним інвестиційним ресурсом громад є кошти місцевого бюджету, які спрямовуються на видатки розвитку: придбання основного капіталу і капітальні трансферти. Після проведення реформи децентралізації та передачі значної частини податкових надходжень громадам, їх інвестиційні можливості зросли. Проте російська агресія і спричинений нею правовий режим воєн-

ний стан, мали негативний вплив на капітальні вкладення у соціально-економічний розвиток. Тому актуальним є проведення оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад в сучасних економічних реаліях.

Також, одним з аспектів інвестиційної діяльності є економічний контроль за інвестиціями, який передбачає належний моніторинг, оцінку ефективності та забезпечення прозорості інвестиційних процесів. Відсутність належної системи контролю часто призводить до нецільового використання ресурсів, низької ефективності реалізації інвестиційних проектів.

Отже, важливою є розробка методик та інструментів для об'єктивної оцінки інвестиційної діяльності на рівні громад, а також удосконалення системи економічного контролю за інвестиціями, що дозволить забезпечити їх ефективне використання і максимізацію соціально-економічних вигод.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання інвестиційної діяльності та економічного контролю за інвестиціями піднімалось такими вченими, як: Р.М. Минів, Ю.О. Залевський [1], Л.В. Галан, Г.С. Белова [2], О.Я. Стойко, І.А. Шубенко [3], Д.І. Шеленко [4], О.Г. Шпикуляк [5], Т.Г. Васильців, О.П. Мульська, К.Ю. Шопська [6].

Зокрема, в науковій праці Р.М. Минів, Ю.О. Залевський проводять аналіз концептуальних поглядів щодо методологічної оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад з різними підходами і показниками. В процесі аналізу вони пропонують систему показників оцінки інвестиційної активності територіальних громад та порядок розрахунку їх інтегральної величини, що дозволяють оцінити інвестиційний процес в регіонах України та окремих територіальних громадах за різними параметрами оцінки рівня соціально-економічного розвитку з урахуванням впливу кризи. Л.В. Галан, Г.С. Белова акцентують увагу на питанні посилення фінансової спроможності громад і залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проєктів розвитку в об'єднаних територіальних громадах шляхом використання широкого спектру механізмів позабюджетного фінансування місцевого розвитку. Я.О. Стойко, І.А. Шубенко досліджують тенденції наповнення і використання коштів місцевого бюджету, зокрема капітальних видатків, встановлюють їх частку у відношенні до валового внутрішнього продукту та зведеного бюджету України. О.Г. Шпикуляк, Д.І. Шеленко розглядають питання розвитку громад шляхом інвестицій у підприємництво як зі сторони приватного сектору так і органів місцевого самоврядування. На потребі концептуальної оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі інтегрування акцентують увагу О.Г. Шпикуляк, М.М. Ігнатенко., А.А. Швець. Т.Г. Васильців, О.П. Мульська, Ю.К. Шопська виділяють основні види та методи економічного контролю над інвестиційною діяльністю громад, а саме: обстеження фінансово-економічного стану, моніторинг фінансово-господарської діяльності, фінансово-економічна експертиза використання бюджетних коштів. Оцінку інституційної системи управління надходженням інвестицій у розвиток територіальних громад України розкрито у праці авторів [7, с. 87]. Методологічна оцінка інвестиційної діяльності та організація економічного контролю за інвестиціями тісно пов'язані з теоретичними аспектами контролю господарської діяльності підприємств, оскільки обидва напрями спрямовані на підвищення ефективності управління та забезпечення раціонального використання ресурсів [8, с. 90]. На використанні інвестицій як ресурсного потенціалу в організаційно-правових структурах з елементами ІТ-менеджменту, наголошено у праці [9, с. 40], що забезпечує низку гарантій, зокрема електронний моніторинг, обов'язкове погодження з інвесторами реалізації товарів,

послуг та проєктів та залучення страхових компаній на умовах аутсорсингу. Проте в сучасних економічних умовах питання методологічної оцінки інвестиційної діяльності та розробки системи економічного контролю над інвестиціями в територіальних громадах потребує подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є проведення методологічної оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад та дослідження системи економічного контролю за цими інвестиціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим фактором для економічного та соціального розвитку територіальних громад є інвестиції. Вони стимулюють розвиток місцевого бізнесу, створення нових робочих місць, що в свою чергу призводить до зростання доходів населення та збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів. Це дозволяє громадам мати більше фінансових ресурсів для реалізації соціальних програм та розвитку інфраструктури. Інвестиційна діяльність є діями та заходами органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб із залучення інвестицій у територіальні громади [10, с. 94]. Ця діяльність полягає у залученні та використанні фінансових, матеріальних і людських ресурсів для розвитку економічної, соціальної та інфраструктурної сфери на рівні територіальних громад. Інвестиційна діяльність органів місцевого самоврядування включає в себе не лише пошук і залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, а й управління ними з метою реалізації проєктів, що сприяють ефективному розвитку громади. Оцінка інвестиційної діяльності територіальних громад є важливим процесом для визначення ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Основними методами такої оцінки можна вважати аналіз соціального ефекту та економічний аналіз, які полягають у вимірюванні впливу інвестицій на зайнятість, доходи населення, розвиток інфраструктури, покращення соціальних умов, екологічний стан і загальний рівень життя громади. Соціально-економічні методи також включають оцінку мультиплікативного ефекту інвестицій, який визначає, як вкладення впливають на суміжні галузі економіки та як вони стимулюють зростання інших секторів. Наприклад, розвиток транспортної інфраструктури не тільки створює нові робочі місця, але й покращує умови для бізнесу, стимулюючи загальний економічний розвиток громади.

Хоча інвестиційна діяльність громад передбачає залучення інвестицій із зовнішніх джерел та приватного сектору, основні інвестиції забезпечуються внутрішніми ресурсами. На думку О.М. Свінцова, З.В. Кваснія, Ю.В. Даниленка основною формою фінансового забезпечення територіальних громад залишається бюджетне фінансування, від якого залежить рівень їх економічного та соціального розвитку, а збільшення обсягу місцевих податків та зборів може стати джерелом фінансування для

місцевих бюджетів [11]. В цьому контексті інвестиціями з місцевого бюджету можна вважати ті видатки які органи місцевого бюджету спрямовують на соціально-економічний розвиток. Це визначення підтверджують А. О. Касич, В. І. Глухова, Х. В. Кравченко, які зазначають, що бюджетні інвестиції — це капітальні видатки, які спрямовуються на придбання основного капіталу, на будівництво (придбання), ремонт, реконструкцію та реставрацію об'єктів виробничого і невиробничого призначення, на створення державних запасів і резервів; на придбання капітальних активів [12].

Таким чином можна сказати що основною складовою інвестиційної діяльності територіальних громад є бюджетні інвестиції з місцевих бюджетів — вкладення коштів у розвиток інфраструктури, економіки та соціальної сфери, спрямовані на покращення умов життя мешканців, підвищення рівня добробуту громади та створення передумов для її сталого розвитку. Можна виділити такі аспекти бюджетних інвестицій у соціально-економічний розвиток громад:

- фінансування інфраструктурних проєктів, яке включає будівництво, реконструкцію та модернізацію об'єктів соціальної, транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури. Наприклад, ремонт доріг, будівництво лікарень, шкіл, водопроводів чи очисних споруд. Такі інвестиції спрямовані на забезпечення базових потреб населення та створення комфортного середовища для проживання;
- підтримка економічного розвитку шляхом вкладення коштів у створення індустріальних парків, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток туристичної інфраструктури. Це сприяє залученню додаткових приватних інвестицій, створенню нових робочих місць та зростанню податкових надходжень до місцевого бюджету;
- покращення соціальної сфери завдяки інвестуванню у створення та покращення умов у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та соціального захисту. Наприклад, це може бути будівництво дитячих садків, оснащення медичних закладів сучасним обладнанням, створення культурних центрів чи спортмайданчиків;
- підтримка екологічних ініціатив через виділення коштів у природоохоронні заходи, такі як озеленення, впровадження енергоефективних технологій, управління відходами, очищення водойм. Це сприяє поліпшенню екологічного стану території та підвищенню її привабливості для мешканців і туристів;
- впровадження інновацій, шляхом спрямування бюджетних інвестицій у на впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності управління, наприклад, автоматизації комунальних послуг, впровадження електронного урядування.

Після завершення реформи децентралізації у 2020 році, новостворені та вже існуючі на той

момент, територіальні громади отримали значні можливості здійснення інвестиційної діяльності за рахунок вкидання ресурсів місцевих бюджетів у соціально-економічний розвиток. Головним викликом і перешкодою цій діяльності стало повномасштабне вторгнення, що почалось 24 лютого 2022 року. Введення правового режиму воєнного стану мало значний вплив як на дохідну частину місцевих бюджетів територіальних громад так і на можливість здійснення ними видатків розвитку. Так, в проведеному дослідженні С. Б. Єгорова, А. Ю. Бережна, роблять висновок, що дохідна частина місцевих бюджетів в умовах воєнного стану мала нестабільний характер тільки в перший рік війни, але при належній підтримці міжнародних партнерів дохід вдалось стабілізувати навіть враховуючи, що деяким категоріям бізнесу було офіційно дозволено не платити певні податки. У свою чергу витрати на економічну діяльність, екологічну безпеку в умовах війни відійшли на другий план і на сьогоднішній день цей напрям ще не було стабілізовано, оскільки пріоритетними стали витрати на оборону та безпеку [13]. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання набуває особливої актуальності в умовах війни, коли витрати на економічну діяльність та екологічну безпеку відійшли на другий план, поступившись пріоритетом фінансуванню оборони та безпеки, що потребує стабілізації цього напрямку в майбутньому [14]. Отже, в контексті сучасних політико-економічних умов, можливості інвестиційної діяльності територіальних громад значною мірою залежать від зовнішніх факторів тому при її оцінюванні варто враховувати режим воєнного стану.

Оцінити інвестиційну діяльність територіальних громад можна методом порівняння обсягу капітальних видатків місцевих бюджетів за роки після завершення децентралізації, на прикладі Івано-Франківської області (рис. 1).

З наведеного рисунку можна зробити твердження, що бюджетні інвестиції мають тенденцію до зростання після проведення реформи децентралізації, не зважаючи на різке падіння у 2022 році, викликане повномасштабним воєнним і воєнним станом. Отже, навіть в теперішніх умовах органи місцевого самоврядування нарощують інвестиційну діяльність та шукають можливості збільшення бюджетних видатків на забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Тобто розвиток громад відбувається в певній мірі незалежно від центральної влади, тому можна зробити припущення, що в результаті реформи децентралізації громади досягли певної фінансової автономії в питаннях сталого розвитку. Сталість розвитку територій означає також соціальну ефективність, що проявляється у соціальній відповідальності, яка досягається завдяки ощадливості, адже саме така ідеологія побудови механізму взаємодії продуктивних сил та розвитку виробничих відносин,

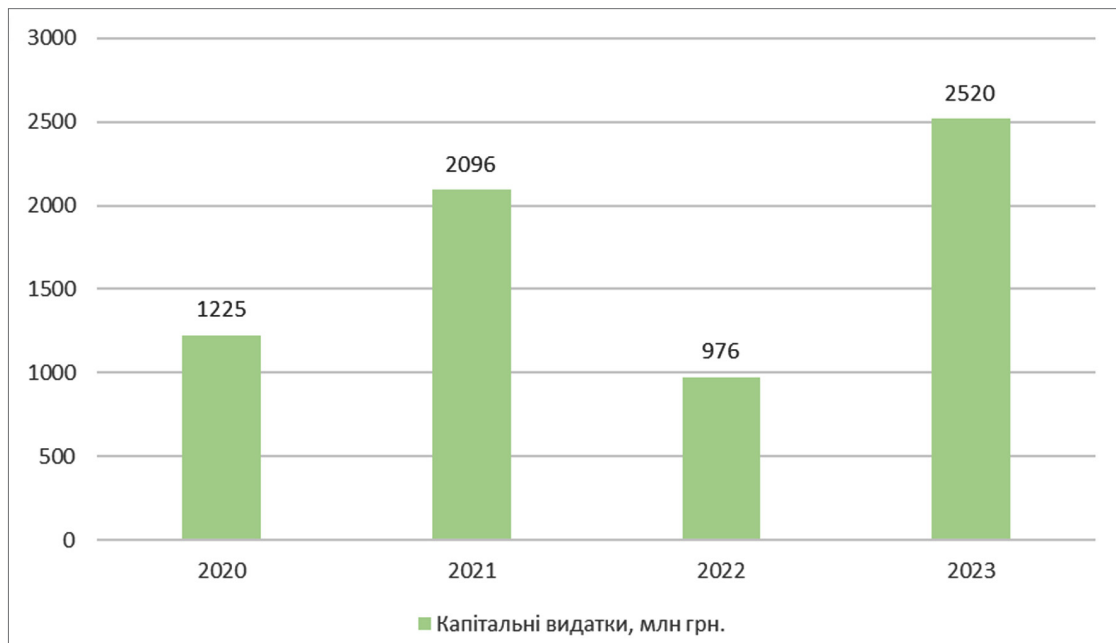


Рис. 1. Обсяг капітальних видатків територіальних громад Івано-Франківської області за 2020–2023 роки

Джерело: розроблено авторами на основі [15]

забезпечує соціально ефективне використання економічного потенціалу громад [16, с. 14]. Інвестиції у формі капітальних видатків з місцевих бюджетів, поділяються на придбання основного капіталу та капітальні трансферти підприємствам, установам, іншим органам управління і населенню. Здійснити оцінку інвестиційної діяльності громад можна також і за структурою цих видатків на прикладі капітальних видатків громад Івано-Франківської області за 2023 рік (табл. 1).

З наведеної таблиці видно, що найбільші обсяги інвестиції громади вкладають у капітальний ремонт об'єктів, які перебувають у їх власності, тобто у соціальну інфраструктуру, а також капітальні трансферти комунальним підприємствам які цю інфраструктуру обслуговують.

Проаналізувавши обсяги капітальних видатків з місцевих бюджетів можна надати загальну оцінку інвестиційній діяльності територіальних громад, оскільки ці видатки формуються як із внутрішніх ресурсів, тобто власних податкових і інших надходжень, так і залучених з інших бюджетів, міжнародних організацій та від урядів інших держав. Але цей метод не охоплює інвестиції які вкладаються приватним сектором та іншими стейкхолдерами в об'єкти напряму, тобто ті які не проходять через місцеві бюджети громад.

Проведена оцінка дає можливість зробити висновок, що інвестиційна діяльність громад має тенденцію до збільшення обсягу вкладення інвестицій у об'єкти соціальної інфраструктури завдяки росту надходжень із різних джерел в місцеві бюджети.

Таблиця 1

Капітальні видатки територіальних громад Івано-Франківської області за 2023 рік

Статті видатків	Заплановано на рік, грн	Фактично виконано, грн	% виконання
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	307 564 642	432 215 137	141
Капітальне будівництво (придбання)	244 790 597	224 055 400	91.52
Капітальний ремонт	925 146 531	826 996 586	95.03
Реконструкція та реставрація	66 794 139	72 651 057	108.76
Придбання землі та нематеріальних активів	1 653 900	1 589 000	96.07
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	713 846 924	675 315 981	94.60
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	161 406 565	152 213 708	94.30
Капітальні трансферти населенню	154 250 116	153 587 535	99.57

Джерело: розроблено авторами на основі [15]

Враховуючи це, більш актуальним стає питання організації економічного контролю за інвестиціями в територіальних громадах для досягнення максимально ефективного соціально-економічного розвитку. Такий контроль спрямований на оцінку, аналіз та перевірку правильності і доцільності використання інвестиційних ресурсів, а також на забезпечення прозорості, законності і результативності інвестиційних процесів на рівні громад.

Пропонується виділити такі основні елементи економічного контролю за інвестиційною діяльністю територіальних громад:

- *оцінка ефективності інвестицій* — контроль здійснюється для визначення, чи приносять інвестиції бажані економічні та соціальні результати для громади, чи досягаються поставлені цілі. На основі оцінки ефективності інвестиційних проектів можливо прийняти рішення щодо реалізації проекту або вибору найкращої альтернативи серед кількох варіантів, що враховує фінансові, економічні та соціальні аспекти і дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і максимізувати прибуток або соціальну користь, а також дозволяє виявити ризики, пов'язані з проектом і розробити стратегії для їх управління [17, с. 278];
- *контроль за використанням бюджетних коштів* — основні інвестиції в громадах здійснюються у формі капітальних видатків місцевих бюджетів, контроль забезпечує правильність використання цих коштів відповідно до затверджених планів та нормативів. Функція контролю бюджетів територіальних громад полягає в порівнянні множини величин, які за своєю природою визначають лімітовані показники напрямів діяльності органів місцевого самоврядування, що має забезпечити досягнення визначених цілей [18, с. 99];
- *перевірка реалізації проектів* — перевіряється, чи виконуються інвестиційні проекти у встановлені терміни, в межах кошторисів та з дотриманням вимог бюджетного законодавства;
- *профілактика корупції та зловживань* — економічний контроль також включає перевірку можливих випадків зловживань, корупційних ризиків або порушень законодавства під час здійснення інвестиційної діяльності;
- *забезпечення прозорості* — важливим аспектом є відкритість процесу інвестування для громади та громадськості, забезпечення доступу до інформації щодо інвестиційних проектів, їх фінансування та результатів;
- *залучення громадськості* — місцеві жителі мають бути залучені до визначення пріоритетів розвитку своєї громади, щоб інвестиції були спрямовані саме на ті сфери, які найбільше відповідають їхнім потребам. Процеси децентралізації фінансових ресурсів та перенесення низки функцій на базовий рівень управління суттєво активізували громадськість у питаннях здійснення громадського контролю.

Як результат, має місце зростання фінансової грамотності населення (зокрема мешканців сільських територіальних громад) в частині формування та використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні, а також поступове включення мешканців в процеси управління соціально економічним розвитком територіальних громад [19, с. 114].

Таким чином, економічний контроль за інвестиційною діяльністю територіальних громад має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження ризиків, підвищення прозорості та сприяння сталому розвитку громади. Він дозволяє максимально знизити ймовірність неефективного використання бюджетних коштів, стимулює відповідальність як з боку органів влади, так і з боку інвесторів, а також підтримує громадське довір'я до інвестиційних процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Встановлено що основною складовою інвестиційної діяльності територіальних громад є бюджетні інвестиції з місцевих бюджетів — вкладення коштів із місцевих бюджетів у розвиток інфраструктури, економіки та соціальної сфери, спрямовані на покращення умов життя мешканців, підвищення рівня добробуту громади та створення передумов для її сталого розвитку. На основі даного твердження можна зробити висновок, що основним методом оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад є аналіз капітальних видатків місцевих бюджетів. Найбільші обсяги інвестиції громади вкладають у капітальний ремонт об'єктів, які перебувають у їх власності, тобто у соціальну інфраструктуру, а також капітальні трансфери комунальним підприємствам які цю інфраструктуру обслуговують. Проведена оцінки дає можливість зробити висновок, що інвестиційна діяльність громад має тенденцію до збільшення обсягу вкладення інвестицій у об'єкти соціальної інфраструктури завдяки росту надходжень із різних джерел в місцеві бюджети. Враховуючи це, більш актуальним стає питання організації економічного контролю за інвестиціями в територіальних громадах для досягнення максимально ефективного соціально-економічного розвитку. Економічний контроль за інвестиційною діяльністю територіальних громад має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження ризиків, підвищення прозорості та сприяння сталому розвитку громади.

У подальших дослідженнях оцінки інвестиційної діяльності громад необхідно приділити увагу розробці інтегрованих методів оцінки, які дозволяють комплексно оцінювати не лише фінансові результати проектів, але й їх соціальний, екологічний та культурний вплив на громаду. Важливо, щоб індикатори оцінки відображали такі фактори, як зміни в рівні зайнятості, покращення інфраструктури, зростання доходів громади чи покращення якості життя мешканців. Крім того, дослідження повинні сприяти розвитку методів оцінки ризиків, пов'яза-

них з інвестиціями, оскільки кожен проект має свої потенційні фінансові, економічні, політичні та соціальні ризики. Дослідження економічного контролю за інвестиціями в територіальних громадах повинні

охоплювати кілька ключових напрямків, що сприятимуть підвищенню ефективності та прозорості інвестиційних процесів, а також забезпеченню місцевого соціально-економічного розвитку.

Література

1. Минів Р.М., Залевський Б.О. Методологічні аспекти оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 118–124.
2. Галан Л.В., Белова Г.С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-53>.
3. Стойко О.Я., Шубенко І.А. Оцінка фінансових показників діяльності територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 163–174. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-163-174>.
4. Баланюк І.Ф., Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Семанюк І.М. Пріоритети розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>.
5. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 97–111. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103096>.
6. Васильців Т.Г., Мульська О.П., Шопська Ю.К. Засоби фінансового контролю розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 81–90.
7. Шеленко Д., Шпикуляк О., Бойчук А. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. (189). С. 85–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>.
8. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Якубів В.М. Теоретичні аспекти контролю господарської діяльності підприємств. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Вип. 7. Івано-Франківськ: Плай, 2009. С. 86–90.
9. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 2 (39). С. 37–40. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-6>.
10. Баланюк І.Ф., Іваночко Б.Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091>.
11. Свінцов О.М., Квасній З.В., Даниленко Ю.В. Особливості фінансового забезпечення сталого інвестування територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-5>.
12. Касич А.О., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Аналіз бюджетних інвестиційних ресурсів України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>.
13. Єгоричева С.Б., Бережана А.Ю. Соціально-економічна політика децентралізації в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка і регіони* 2023. № 4(91). С. 43–50.
14. Шпикуляк О.Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. *Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія економічна теорія та економічна історія*. Луцьк, 2008. Вип. 5(19), Ч. 2. С. 323–329.
15. *Державний портал бюджету для громадян*. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2024)
16. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Баланюк І.Ф. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08). С. 12–16. <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>.
17. Мисяк І.М., Діжак В.В., Степась М.В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 277–283.
18. Василевська-Смаглюк О., Гура Н., Дерун І., Шевчук В. Концептуальні засади обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний час та в повоєнний період. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Том 1 (48). С. 91–104.
19. Сторонянська І., Бея А. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. № 4 (65). С. 103–117.

References

1. Myniv R. M., Zalevsky B. O. Methodological aspects of assessing the investment activity of territorial communities. *Modern Economics*. 2023. No. 39. P. 118–124.
2. Galan L. V., Belova G. S. Improving the investment activity management system in territorial communities. *Economy and Society*. 2022. Issue 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-53>.

3. Stoyko O. Y., Shubenko I. A. Assessment of financial indicators of the activities of territorial communities of Ukraine. *Problems of economy*. 2022. No. 2. P. 163–174. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-163-174>.
4. Balanyuk I. F., Shpykulyak O. G., Shelenko D. I., Semanyuk I. M. Priorities for the development of territorial communities in managing investment potential on the basis of stimulating entrepreneurship. *Internauka. Series: "Economic Sciences"*. 2024. No. 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>.
5. Shpykuliak O. H., Ignatenko M. M., Shvets A. A. Conceptual assessments of the implementation of the principles of inclusive development of rural areas with the participation of integrated agricultural holding formations. *Ekonomika APK*, 2021. No. 3. P. 97–111. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103096>.
6. Vasylytsiv T. G., Mulska O. P., Shopska Y. K. Means of financial control of the development of united territorial communities. *Regional economy*. 2021. No. 1. P. 81–90.
7. Shelenko, D., Shpykuliak, O., Boichuk, A. Strategic management priorities for the formation of the investment potential of the development of territorial communities on the basis of entrepreneurship activation. *Economic Scope*. 2024. No. 189. P. 85–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>.
8. Balaniuk I. F., Shelenko D. I., Yakubiv V. M. Theoretical aspects of control of economic activity of enterprises. *Bulletin of the Precarpathian University. Economics*. Issue 7. Ivano-Frankivsk: Play, 2009. P. 86–90
9. Matkovskiy P., Shelenko D., Levandivskyy O. Cooperation of agricultural enterprises based on their land and innovative investment resource potential. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*. No. 2 (39) 2023. P. 37–40.
10. Balanyuk I. F., Ivanochko B. R. Investment support for the socio-economic development of territorial communities. *Agrarian Economics*. 2023. Vol. 16. No. 1–2. P. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091>.
11. Svintsov O. M., Kvasniy Z. V., Danylenko Y. V. Peculiarities of financial support for sustainable investment of territorial communities in conditions of military stasis in Ukraine. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: economics, management, security, technologies*. 2024. No. 1. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-5>.
12. Kasych A. O., Glukhova V. I., Kravchenko Kh. V. Analysis of budgetary investment resources of Ukraine. *Economy and Society*. 2022. Issue 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>.
13. Yegoricheva S. B., Berezhana A. Yu. Socio-economic policy of decentralization in Ukraine under martial law. *Economy and Regions*. 2023. No. 4(91). P. 43–50.
14. Shpykuliak O. H. Institute of costs in economic theory and practice of management. *Collection of scientific works. Economic sciences. Series economic theory and economic history*. Lutsk, 2008. Is. 5(19), Part 2. P. 323–329.
15. *State budget portal for citizens*. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.
16. Shelenko D. I., Shpykuliak O. G., Balaniuk I. F. Assessment of the effectiveness of using the economic potential of rural areas of the region: aspects of sustainable development. *Digital Economy and Economic Security*. 2023. Is. 8(08). P. 12–16. <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>.
17. Mysyak I. M., Dizhak V. V., Stepas M. V. Assessment of the effectiveness of real investment projects. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*. 2023. Issue 37. P. 277–283.
18. Vasylevska-Smaglyuk O., Gura N., Derun I., Shevchuk V. Conceptual principles of accounting and control of budgets of territorial communities in wartime and in the post-war period. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 91–104.
19. Storonyanska I., Belya A. Peculiarities and problems of public control over the implementation of local budgets of territorial communities. *World of Finance*. 2020. No. 4 (65). P. 103–117.

УДК 338.48

Басюк Тетяна Олександрівна

*кандидат географічних наук, доцент кафедри геології та гідрології
Національний університет водного господарства та природокористування*

Basiuk Tetiana

*Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the
Department of Geology and Hydrology*

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: 0000-0003-2861-0460

Яковишина Маргарита Сергіївна

*старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування*

Yakovyshyna Marharyta

Senior Lecturer of the

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: 0000-0002-0198-5812

Скорина Тарас Миколайович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування*

Skoryna Taras

Candidate of Economics, Associate Professor of the

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: 0000-0002-2179-9814

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10591

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРШРУТУ VIA REGIA В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНИХ КУЛЬТУРНИХ ШЛЯХІВ КРАЇН ЄВРОПИ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE VIA REGIA ROUTE IN THE SYSTEM OF TOURIST CULTURAL ROUTES OF EUROPEAN COUNTRIES

Анотація. Вступ. Актуальність розвитку європейських культурних маршрутів полягає у сприянні культурному обміну, збереженні історичної спадщини, зміцненні міжнародної співпраці та стимулюванні туристичного та економічного зростання регіонів. Україна офіційно приєдналася до Розширеної часткової угоди про культурні маршрути 2021 року, таким чином виявляючи своє прагнення активізувати співпрацю з іншими країнами, які мають намір плекати спільні європейські цінності – права людини, повагу до культурного різноманіття та взаєморозуміння. Цінність культурних маршрутів полягає не лише в популяризації історико-культурних та природних об'єктів, важливих для нашої спільної європейської ідентичності, а й у тому, що вони є платформою для співпраці між тими, хто щодня спілкується з цією спадщиною – дослідницькими та природоохоронними установами, музеями, територіальними громадами та місцевими адміністраціями тощо. Розвиток маршруту Віа Регія сприятиме поширенню європейських цінностей та розвитку міжнародної співпраці через туризм, освітні та культурні проекти.

Мета: аналіз досвіду організації туризму у межах культурного маршруту «Via Regia» країн Європи та дослідження перспектив його розвитку на території України

Матеріали і методи. Матеріалом для публікації стали звіти щодо проведених заходів у рамках програми «Культурні маршрути» від Ради Європи, статистичні дані ВТО UN Tourism, нормативно-правові документи з організації туризму в Україні та праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені розвитку культурних маршрутів. В процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та аналізу для порівняльної характеристики розвитку культурних маршрутів у розрізі країн Європи та логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Програма «Культурні маршрути Ради Європи» пропонує модель транснаціонального культурного та туристичного менеджменту та забезпечує співпрацю між національними, регіональними та місцевими органами влади та іншими організаціями. У статті наводяться дані по кількості міжнародних туристів у розрізі європейських країн. На даний час українські стейкхолдери долучились до 12-ти тематичних культурних маршрутів Ради Європи. Нині Україна має найбільшу кількість офіційних учасників у рамках туристичного шляху «Via Regia». Даний маршрут зокрема має офіційні представництва у п'яти європейських країнах: Франції, Німеччині, Польщі, Україні та Білорусі.

Нині гостро постає питання необхідності впровадження європейських стандартів якості та сталого розвитку туризму у межах культурних маршрутів. У статті розглядаються приклади туристичних ініціатив з інклюзивності та облаштування безбар'єрного простору. Зокрема у рамках проекту «Via Regia на дотик» у 2024 році була презентована мандрівна карта для людей з порушенням зору та облаштований інклюзивний екологічний маршрут територією Дермансько-Острозького національного природного парку.

Перспективи. Розвиток європейського культурного шляху Via Regia є потужним інструментом для зміцнення культурних зв'язків між країнами та розбудови туристичної інфраструктури. Основними інноваціями у розвитку туризму в Україні є діджиталізація, забезпечення безбар'єрності та загальної доступності до туристичних принад для всіх верств населення. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні ефективності сучасних культурних інновацій в організації туристичної діяльності.

Ключові слова: культурні маршрути, туризм, культурна спадщина, культурна співпраця, рекреація, розвиток, економіка, безбар'єрність, інклюзивні маршрути

Summary. Introduction. Promoting cultural exchange, protecting historical heritage, fostering international cooperation, and boosting tourism and regional economies are all reasons why the development of European cultural routes is important. By joining the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes, Ukraine showed its intention to strengthen ties with nations that share European values, including respect for cultural diversity, human rights, and understanding. Cultural routes are valuable not only because they promote historical, cultural, and natural sites that are significant to our shared European identity, but also because they provide a forum for collaboration amongst those who interact with this heritage on a daily basis, such as museums, research and conservation organizations, local administrations, and territorial communities. Through tourism, educational, and cultural initiatives, the Via Regia route will help promote European values and foster international collaboration.

Purpose. To analyze the experience of organizing tourism within the cultural route “Via Regia” of European countries and to explore the prospects for its development in Ukraine

Materials and methods. The materials for the publication are reports on the activities conducted under the Council of Europe's Cultural Routes program, statistical data of the UN Tourism, legal and regulatory documents pertaining to the organization of tourism in Ukraine and the writings of domestic and foreign authors devoted to the development of cultural routes. Scientific methods were applied during the research process, including logical generalization of the findings (for formulation of conclusions) and theoretical generalization and analysis for a comparative characteristic of the development of cultural routes in the context of European countries.

Results. The Council of Europe's Cultural Routes program guarantees collaboration between national, regional, and local authorities as well as other organizations and provides a model for managing international tourism and culture. Data on foreign visitor numbers by European nations is presented in the article. Ukrainian stakeholders have joined the Council of Europe's twelve thematic cultural routes. The most official ukrainian participants are in the “Via Regia” tourist route. Five European nations – France, Germany, Poland, Ukraine, and Belarus – have official delegations for this route in particular.

The necessity of implementing European quality standards and sustainable tourism growth along cultural routes is a pressing issue at the moment. Examples of inclusive tourist projects and barrier-free space arrangements are examined in the article. Specifically, in 2024, an inclusive ecological route was set up through the Derman-Ostroh National Nature Park, and a trip map for those with visual impairments was presented as part of the “Via Regia by Touch” initiative.

Discussion. The development of the Via Regia cultural route is a powerful tool for developing tourism infrastructure and fostering closer cultural linkages between nations. Digitalization and barrier-free access to tourist destinations are one of the primary developments in Ukraine's tourism development. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the effectiveness of modern cultural innovations in the organization of tourism activities.

Key words: cultural routes, tourism, cultural heritage, cultural cooperation, recreation, development, economy, accessibility, inclusive routes.

Постановка проблеми. У сучасному світі збереження та популяризація спільної європейської спадщини набуває особливої ваги. Маршрут Via Regia визнаний Радою Європи одним із найважливіших культурних маршрутів, є яскравим свідченням багатовікової історії взаємодії народів на європейському континенті. Даний маршрут, що сполучав Схід і Захід Європи, протягом століть сприяв обміну товарами, ідеями та культурними цінностями.

Розвиток таких культурних шляхів, зокрема, Via Regia, є важливим кроком на шляху до створення єдиного культурного простору Європи та володіє значним економічним потенціалом. Створення туристичної інфраструктури, проведення культурних заходів та активна промоція маршруту можуть стимулювати розвиток регіонів, через які він проходить, та створити нові робочі місця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку культурного туризму на певних територіях давно перебувають у центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Концептуальне розуміння культурного туризму міститься в офіційних визначеннях міжнародних організацій — Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Європейської асоціації з туризму та дозвілля (ATLAS) та Міжнародної ради з охорони пам'яток та історичних місць (ICOMOS).

У своїй праці «Культурний туризм. Феномен, потенціал, перспективи» Мікос фон Роршайдт виокремив кілька видів культурного туризму [1].

У центрі уваги дослідження «Культурні маршрути як інноваційні туристичні продукти та можливості їх розвитку» авторів Мануела Міліка Граф, Юстус-Лібих-Університет Гіссена, Йован Попеску розглядаються культурні маршрути, як вид специфічного культурного туристичного продукту, та можливості їх розвитку. У дослідженні описано основні характеристики культурних маршрутів, враховано та досліджено основні фактори, що впливають на розвиток таких маршрутів, розглянуті взаємозв'язки між культурою та туризмом, щоб проілюструвати, як культура стимулює розвиток туризму [2].

У посібнику із розробки та управління Культурними маршрутами Ради Європи викладено модель культурного маршруту, яка виявилася успішною дорожньою картою для соціально-економічного розвитку, популяризації культурної спадщини та спілкування між поколіннями [3].

Питання розвитку культурного маршруту Via Regia на теренах України, зокрема в контексті сталого розвитку, потребує додаткових досліджень.

Мета дослідження: зробити аналіз досвіду організації туризму у межах культурного маршруту «Bia Regia» країн Європи та окреслити перспективи його розвитку на території України. Для досягнення поставленої мети були окреслені **завдання:** з'ясувати місце «Bia Regia» в системі європейських туристичних маршрутів; здійснити аналіз туристичних

потоків у межах культурного маршруту «Bia Regia»; зробити огляд сучасних ініціатив в рамках маршруту на теренах України та окреслити перспективи його подальшого розвитку.

Матеріалом для публікації стали звіти щодо проведених заходів у рамках програми «Культурні маршрути» від Ради Європи, статистичні дані ВТО UN Tourism, нормативно-правові документи з організації туризму в Україні та праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені розвитку культурних маршрутів. В процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та аналізу для порівняльної характеристики розвитку культурних маршрутів у розрізі країн Європи та логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Програму «Культурні маршрути Ради Європи» (*англ. Cultural Routes of the Council of Europe programme*) було започатковано більше 30 років тому, проте її ініціативи у сфері культури та туризму досі є надзвичайно актуальними. Подорожі культурними тематичними маршрутами сприяють усвідомленню значення спільної європейської культурної спадщини у формуванні матеріальних та духовних цінностей кожної країни.

Україна офіційно приєдналася до Розширеної часткової угоди про культурні маршрути 2021 року, таким чином виявляючи своє прагнення активізувати співпрацю з іншими країнами, які мають намір плекати спільні європейські цінності — права людини, повагу до культурного різноманіття та взаєморозуміння [4].

Цінність культурних маршрутів полягає не лише в популяризації історико-культурних та природних об'єктів, важливих для нашої спільної європейської ідентичності, а й у тому, що вони є платформою для співпраці між тими, хто щодня спілкується з цією спадщиною — дослідницькими та природоохоронними установами, музеями, територіальними громадами та місцевими адміністраціями тощо. Тому кожен Культурний маршрут Ради Європи об'єднує його учасників — різних європейських стейкхолдерів як державного, так і приватного сектору, що здійснюють свою діяльність у одній із держав-членів Ради Європи.

На даний час учасники від України доєдналися до мережі 12-ти тематичних культурних маршрутів Ради Європи (табл. 1) [5].

З таблиці видно, що Україна має найбільшу кількість офіційних представництв у рамках культурного шляху Via Regia. На сьогодні маршрут Via Regia визнаний Радою Європи одним із найважливіших культурних маршрутів, який є символом взаємодії народів на європейському континенті упродовж тисячолітньої історії [5; 7].

«Via Regia» — це латинська назва, яка означає «Королівський шлях». У середні віки даний термін

Таблиця 1

**Розподіл офіційних учасників мережі Культурних шляхів Ради Європи
від України за маршрутами**

Культурні маршрути	Рік сертифікації маршруту	Кількість учасників
Маршрут Леонардо да Вінчі	2024	1
Європейський шлях історичних садів	2020	1
Ітер Вітіс	2021	1
Європейський шлях індустриальної спадщини	2019	1
Мережа модерну	2014	1
Європейський маршрут історичних термальних міст	2012	1
Європейський шлях кераміки	2012	1
Via Regia	2005	14
Європейський шлях єврейської спадщини	2004	1
Європейські шляхи Моцарта	2004	1
Шлях фінікійців	2003	1
Паломницькі маршрути Сантьяго-де-Компостела	1987	1
Всього		25

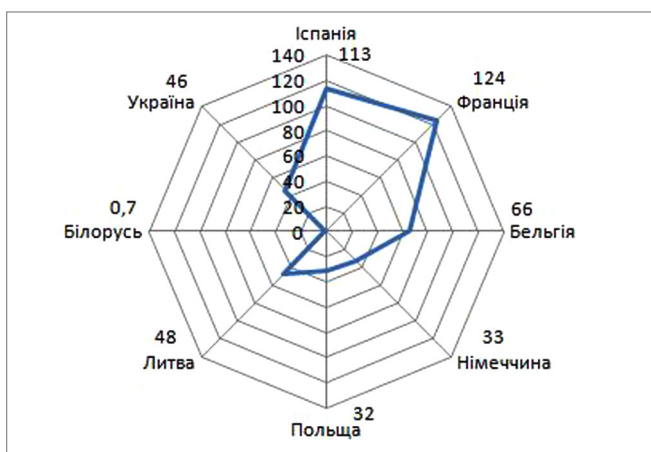
Джерело: складено на основі Cultural Routes Database [5]

використовували для позначення шляхів, статус і безпеку яких гарантував монарх. У ширшому розумінні це було пов'язано з давнім шляхом (точніше, мережею шляхів), що сполучав Східну та Західну Європу та упродовж багатьох століть сприяв обміну товарами, ідеями та культурними цінностями. Історично «Королівський шлях» поєднував кілька європейських держав, а нині проходить через території сучасних України, Білорусі, Литви, Польщі, Німеччини, Бельгії, Франції та Іспанії. Туристичний маршрут Via Regia був сертифікований як культурний маршрут Ради Європи 2005 року, на даний час є спільним проектом та має офіційні представництва у п'яти європейських країнах: Франції, Німеччині, Польщі, Україні та Білорусі [5; 7].

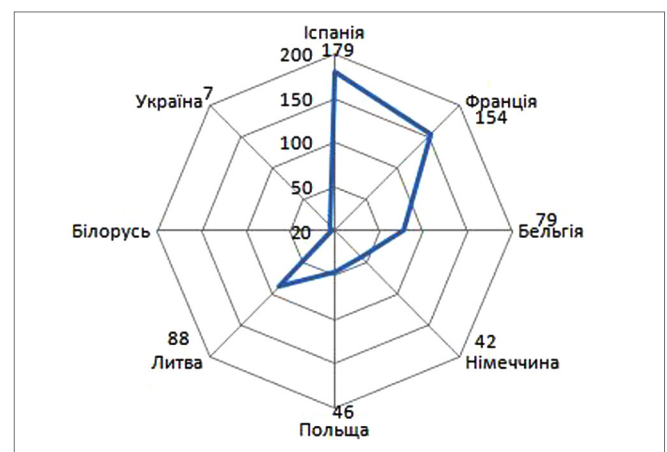
На території України до маршруту Via Regia входять Житомирська, Рівненська, Львівська, Волинська і Київська адміністративні області.

Для оцінки функції туризму для країни часто використовують показник Шнайдера — величину туристичного руху, що вимірюється кількістю приїжджих туристів на 100 постійних мешканців країни. На рис. 1 представлено графічне відображення показника Шнайдера за 2010, 2020 роки, розрахованого для усіх країн, якими проходить маршрут Via Regia.

Нині на території Рівненщини за підтримки грантових ініціатив проекту TExTOUR, розробляється стратегія розвитку культурного туризму у межах культурного шляху Via Regia [6]. Серед офіційних учасників даного культурного шляху варто назвати:



а)



б)

Рис. 1. Графічне відображення показника Шнайдера за, розрахованого для усіх країн, якими проходить маршрут Via Regia: а) 2010 рік, б) 2023 рік

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 10]

Таблиця 2

SWOT аналіз розвитку маршруту Via Regia в Україні

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> • Багата історія та культура. Україна має багату історію, яка тісно переплітається з історією Європи. Маршрут Via Regia проходить через територію з численними історичними пам'ятками, що становлять значний інтерес для туристів. • Природні ресурси. Україна багата на різноманітні природні ландшафти — від Карпат до Чорного моря, що створює унікальні можливості для екотуризму. • Географічне розташування. Україна розташована на перехресті важливих торгових шляхів, що сприяє розвитку туризму. • Гостинність українців. Українці відомі своєю гостинністю та доброзичливістю, що створює привабливий образ країни для туристів. • Потенціал для розвитку сільського туризму. Багато регіонів України мають розвинену агропромислову сферу, що відкриває можливості для розвитку сільського туризму. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток культурного туризму. Маршрут Via Regia може стати основою для розвитку культурного туризму в Україні. • Інтеграція в європейські туристичні маршрути. Співпраця з іншими країнами, через територію яких проходить маршрут Via Regia, може сприяти залученню більшої кількості туристів. • Розвиток сільського та екологічного туризму. Природні ресурси України створюють широкі можливості для розвитку цих видів туризму. • Підтримка держави. Державна підтримка може стимулювати розвиток туристичної інфраструктури та просування маршруту Via Regia. • Розвиток цифрових технологій. Використання цифрових технологій для просування маршруту та забезпечення зручності для туристів.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня інфраструктура. Багато історичних пам'яток потребують реставрації, а туристична інфраструктура в деяких регіонах розвинена недостатньо. • Низький рівень обізнаності про маршрут Via Regia. Більшість українців мало знають про цей історичний шлях та його потенціал. • Нестабільна політична ситуація. Політична нестабільність може відлякувати іноземних туристів. • Конкуренція з іншими туристичними напрямками. Україна конкурує з іншими країнами за туристичний потік. • Сезонність туризму. Більшість туристів відвідують Україну в літній період, що призводить до сезонних коливань завантаженості туристичних об'єктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна криза. Економічна криза може негативно вплинути на розвиток туризму. • Політична нестабільність. Політичні конфлікти можуть відлякувати туристів. • Зміна кліматичних умов. Зміна кліматичних умов може негативно вплинути на природні ресурси та туристичну інфраструктуру. • Конкуренція з іншими туристичними напрямками. Збільшення конкуренції з боку інших країн може призвести до зменшення туристичного потоку. • Війна в Україні. Безпосередня небезпека для туристичної інфраструктури, зменшення туристичного потоку. Війна негативно впливає на імідж України як туристичної дестинації.

Рівненський обласний краєзнавчий музей, Державний історико-культурний заповідник м. Острога, Рівненську міську раду, Дубенську міську раду, Державний історико-культурний заповідник м. Дубно тощо.

Нині гостро постає питання необхідності впровадження європейських стандартів якості та сталого розвитку туризму у межах культурних маршрутів. В даному контексті варто згадати проєкт «Via Regia на дотик», який на території Рівненщини втілює ГО Регіональний центр розвитку «Тріада» за підтримки «Український культурний фонд». У рамках даного проєкту у 2024 році була презентована мандрівна карта для людей з порушенням зору [8].

Варто згадати також інклюзивний екологічний маршрут територією Дермансько-Острозького національного природного парку, у ході облаштування якого було виготовлено 10 інклюзивних табличок зі шрифтом Брайля, 8 інформаційно-пізнавальних стендів, тактильні малюнки грибів та птахів для екостежки «Урочище Вільхава». По всій протяжності екостежки облаштовано направляючу, для його безпечного проходження з тростиною [9].

Нами було здійснено SWOT аналіз розвитку маршруту Via Regia в Україні (табл. 2). Врахову-

ючи складну ситуацію, спричинену війною, розроблення стратегії розвитку культурного туризму на маршруті Via Regia потребує комплексного підходу та гнучкості. Нами було розроблено Рекомендації щодо подолання недоліків та зниження впливу загроз розвитку культурного туризму на маршруті Via Regia в Україні (табл. 3).

Ключовими принципами успішної реалізації політики щодо подолання недоліків та зниження впливу загроз розвитку культурного туризму на маршруті Via Regia в Україні є:

- комплексний підхід (поєднання зусиль держави, бізнесу та громадськості);
- гнучкість (готовність адаптуватися до змінних умов);
- стійкість (створення стійкої до криз туристичної інфраструктури);
- інновації (застосування сучасних технологій та маркетингових інструментів);
- партнерство (співпраця з міжнародними організаціями та іншими країнами).

Важливо розуміти, що відновлення туристичної галузі після війни — це тривалий процес, який потребуватиме значних зусиль. Однак, за умови

Таблиця 3

Рекомендації щодо подолання недоліків та зниження впливу загроз розвитку культурного туризму на маршруті Via Regia в Україні

Рекомендації	Характеристика
<i>Короткострокові заходи</i>	
Безпека	Співпраця з державними органами та міжнародними організаціями для забезпечення безпеки туристів
	Розробка детальних протоколів безпеки та оповіщення в разі надзвичайних ситуацій
	Створення інтерактивних карт з оновленою інформацією про безпечні маршрути та об'єкти
Комунікаційна кампанія	Активне інформування про ситуацію в Україні та можливості для безпечного туризму
	Створення позитивного іміджу України як країни з багатою історією та культурою
	Використання соціальних мереж та інших цифрових інструментів для комунікації з потенційними туристами
Підтримка місцевого бізнесу	Розробка програм фінансової підтримки для туристичних підприємств
	Спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій
	Залучення до міжнародних програм співпраці
<i>Середньострокові заходи</i>	
Відновлення туристичної інфраструктури	Розробка планів відновлення пошкоджених об'єктів туристичної інфраструктури
	Залучення інвестицій для модернізації та будівництва нових туристичних об'єктів
Розвиток нових туристичних продуктів	Створення нових тематичних маршрутів, пов'язаних з історією, культурою та природними красотами України
	Розробка програм сільського та агротуризму
	Просування активних видів туризму (велотуризм, пішохідний туризм тощо)
Створення єдиної туристичної платформи	Розробка онлайн-платформи для бронювання турів, готелів та інших туристичних послуг
	Створення єдиного інформаційного ресурсу про туристичні можливості України
<i>Довгострокові заходи</i>	
Зміцнення міжнародного співробітництва	Участь у міжнародних туристичних виставках та форумах
	Підписання угод про співпрацю з іншими країнами у сфері туризму
	Створення спільних туристичних продуктів з країнами-сусідами
Розвиток людських ресурсів	Підвищення кваліфікації працівників туристичної галузі
	Створення навчальних програм для підготовки фахівців у сфері туризму
Збереження культурної спадщини	Реставрація історичних пам'яток
	Розробка програм з охорони культурної спадщини
	Залучення місцевих громад до збереження культурних цінностей
Розвиток екологічного туризму	Створення національних парків та заповідників
	Просування екологічно чистих видів туризму

правильного підходу та підтримки, Україна має всі шанси стати ще більш привабливою туристичною дестинацією.

Висновок. Розвиток європейського культурного шляху Via Regia є потужним інструментом для зміцнення культурних зв'язків між країнами та розбудови туристичної інфраструктури. Основними

інноваціями у розвитку туризму в Україні є діджиталізація, забезпечення безбар'єрності та загальної доступності до туристичних принад для всіх верств населення. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні ефективності сучасних культурних інновацій в організації туристичної діяльності.

Література

1. Armin Mikos von Rohrscheidt. Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy. Edition 2. erw. Gniezno 2008.
2. Manuela Milica Graf, Justus-Liebig-Universität Gießen, Jovan Popesku. Cultural Routes as Innovative Tourism Products and Possibilities of their Development. April 3. Berti E. How to create a Cultural Route: project phases and criteria. In: Cultural Routes -From idea to project. Cultural Routes Management: from theory to practice. Step-by-step guide to the Council of Europe Cultural Routes. 2015. P. 35–42. URL: <https://rm.coe.int/gestion-des-itineraires-culturels-de-la-theorie-a-la-pratique/168098b061> (дата звернення: 05.12.2024).
4. Україна офіційно приєдналася до Угоди про культурні маршрути Ради Європи. *kmu.gov.ua: офіційний урядовий портал*. URL: <http://surl.li/vvwlxs> (дата звернення: 05.12.2024).
5. Cultural Routes Database (members). *Council of Europe: website*. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/cultural-routes-database-main-page> (дата звернення: 05.12.2024).
6. Via Regia. A symbol for European unification. *TEXTOUR: website*. URL: <https://textour-project.eu/pilots/via-regia/> (дата звернення: 05.12.2024).
7. Виговський Д. С., Яковишина М. С. Розвиток культурних шляхів Європи: досвід для України. *Міжнар. наук. журн. «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2024. Том 1, № 3 (83). С. 9–17. doi: 10.25313/2520-2294-2024-3-9770.
8. Проєкт «Via Regia» на дотик. *Рівненщина туристична: веб сайт*. URL: <https://rivne.travel/inspiration/23> (дата звернення: 05.12.2024).
9. Екостежка «Урочище Вільхава» на Рівненщині стає безбар'єрною. *Рівненська обласна державна адміністрація: вебсайт*. URL: <http://surl.li/tfsmzc> (дата звернення: 05.12.2024).
10. *UN Tourism Data Dashboard*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата звернення: 05.12.2024).

References

1. Armin Mikos von Rohrscheidt. Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy. Edition 2. erw. Gniezno 2008.
2. Manuela Milica Graf, Justus-Liebig-Universität Gießen, Jovan Popesku. Cultural Routes as Innovative Tourism Products and Possibilities of their Development. April 3. Berti E. How to create a Cultural Route: project phases and criteria. In: Cultural Routes -From idea to project. Cultural Routes Management: from theory to practice. Step-by-step guide to the Council of Europe Cultural Routes. 2015. P. 35–42. URL: <https://rm.coe.int/gestion-des-itineraires-culturels-de-la-theorie-a-la-pratique/168098b061>
4. Ukraina ofitsiino pryiednalasja do Uhody pro kulturni marshruty Rady Yevropy. *kmu.gov.ua: website*. URL: <http://surl.li/vvwlxs> [in Ukrainian].
5. Cultural Routes Database (members). *Council of Europe: website*. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/cultural-routes-database-main-page>.
6. Via Regia. A symbol for European unification. *TEXTOUR: website*. URL: <https://textour-project.eu/pilots/via-regia/>.
7. Vyhovskyi D. S., Yakovyshyna M. S. Rozvytok kulturnykh shliakhiv Yevropy: dosvid dlia Ukrainy. *Mizhnar. nauk. zhurn. «Internauka». Ser. Ekonomichni nauky*. 2024. № 3 (83), T. 1. P. 9–17. doi: 10.25313/2520-2294-2024-3-9770 [in Ukrainian].
8. Proiekt “Via Regia” na dotyk. Rivnenshchyna turystychna: website. URL: <https://rivne.travel/inspiration/23> [in Ukrainian].
9. Ekostezhka “Urochyshe Vilkhava” na Rivnenshchyni staie bezbariarnoiu. *Rivnenska oblasna derzhavna administratsiia: website*. URL: <http://surl.li/tfsmzc> [in Ukrainian].
10. *UN Tourism Data Dashboard*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>

Бобилев Іван Олегович

здобувач наукового ступеня доктора філософії

Українського державного університету науки та технологій

Bobyliiev Ivan

Recipient of the Scientific Degree of Doctor of Philosophy

Ukrainian State University of Science and Technologies

ORCID: 0009-0001-5431-860X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10623

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

PLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Анотація. Вступ. У статті досліджуються фактори, які формують основи стратегічного розвитку торгівельного бізнесу в умовах російсько-української війни. Розглянуто актуальні виклики, що постають перед підприємствами у кризових умовах, зокрема руйнування ланцюгів постачання, фізичні ризики для активів, вимушене перенесення бізнес-операцій до безпечних регіонів, а також соціально-економічні виклики, такі як падіння купівельної спроможності та трудова міграція. Особливу увагу приділено аналізу ролі конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів, адаптації до змін ринкової кон'юнктури та управління ризиками. У статті систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до розуміння сутності стратегічного управління, що дозволило сформувати нове бачення основних завдань сучасного менеджменту, таких як забезпечення сталого розвитку підприємств, впровадження інноваційних рішень та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Мета. Основною метою роботи є дослідження та аналіз ключових факторів, що впливають на стратегічний розвиток торгівельного бізнесу в умовах війни, а також розробка рекомендацій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових ситуаціях та під час відновлення.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних та іноземних авторів, а також на вивченні відкритих статистичних даних, оприлюднених у мережі Інтернет. Було застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, що дозволили глибше оцінити вплив кризових умов на діяльність торгівельних підприємств. Додатково використано аналітичні моделі для вивчення ефективності стратегічних рішень у складних економічних умовах.

Результати. В ході роботи визначено основні виклики, з якими стикається торгівельний бізнес в умовах воєнного конфлікту, включаючи економічні, соціальні, фізичні та репутаційні ризики. Проведено аналіз адаптаційних механізмів, що дозволяють підприємствам зберігати стабільність та ефективність в умовах нестабільного середовища. Виявлено ключові тренди, які визначають стратегії розвитку бізнесу, зокрема цифровізацію процесів, впровадження інновацій, розвиток сталих ініціатив та підвищення взаємодії з клієнтами. Запропоновано рекомендації для оптимізації управлінських процесів та ефективного використання ресурсів, що сприяють стійкості бізнесу в умовах турбулентності.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на вивченні специфіки формування стратегічних рішень для малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, аналізі довгострокових наслідків кризових ситуацій для різних галузей економіки, а також розробці універсальних методик адаптації бізнесу до екстремальних умов.

Ключові слова: бізнес, менеджмент, конкурентність, ринок, ризик, клієнт, інвестиція, інвестиційна привабливість, аналіз бізнесової діяльності.

Summary. Introduction. The article examines the factors shaping the foundations of strategic business development in the context of the Russo-Ukrainian war. The study addresses the critical challenges faced by enterprises under crisis conditions, such as supply chain disruptions, physical risks to assets, forced relocation of business operations to safer regions, and socio-economic issues, including reduced purchasing power and labour migration. Special attention is given to analysing the role of

competitiveness, effective resource utilization, adaptation to changes in market conditions, and risk management. The article systematizes domestic and international approaches to understanding the essence of strategic management, which allowed the formation of a new perspective on the key tasks of modern management, such as ensuring sustainable development, implementing innovative solutions, and adopting customer-oriented business models.

Purpose. The main objective of the study is to analyse the key factors influencing the strategic development of trade businesses during wartime and to develop recommendations for ensuring the resilience and competitiveness of enterprises in crises and during post-war recovery.

Materials and methods. The study employs a comprehensive approach based on the analysis of scientific works by domestic and international researchers, as well as open statistical data available on the Internet. Methods of comparative analysis, systematization, and generalization were applied, enabling an in-depth assessment of the impact of crisis conditions on the operations of trade enterprises. Additionally, analytical models were utilized to evaluate the effectiveness of strategic decisions under challenging economic circumstances.

Results. The study identifies the main challenges faced by trade businesses during armed conflicts, including economic, social, physical, and reputational risks. An analysis of adaptive mechanisms was conducted to determine how enterprises maintain stability and efficiency in a volatile environment. Key trends shaping business development strategies were identified, including the digitalization of processes, implementation of innovations, promotion of sustainable initiatives, and enhancement of customer interaction. The study also provides recommendations for optimizing management processes and efficiently utilizing resources to improve business resilience under turbulent conditions.

Discussion. Future research could focus on exploring the specifics of strategic decision-making for small and medium-sized enterprises in wartime conditions, analysing the long-term consequences of crises for various sectors of the economy, and developing universal methodologies for business adaptation to extreme conditions.

Key words: business, management, competitiveness, market, risk, client, investment, investment attractiveness, analysis of business activity.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для торгівельних підприємств, змусивши їх адаптуватися до екстремальних умов ринку. Руйнування інфраструктури, перебої в ланцюгах постачання, зростання витрат на енергоресурси та логістику суттєво вплинули на ефективність функціонування бізнесу. Крім того, багато підприємств були змушені переносити свої активи та логістичні центри в безпечніші регіони, що вимагає перегляду стратегій управління. У таких умовах проблема забезпечення конкурентоспроможності, збереження операційної ефективності та довгострокового розвитку набуває особливої актуальності. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності та методів її досягнення також додає складності для підприємств у виробленні ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективне управління бізнесом у контексті збройних конфліктів відіграє критично важливу роль у забезпеченні виживання, адаптації та подальшого розвитку підприємств. Для розуміння цього процесу мною було проаналізовано теорію стратегічного управління бізнесом, як основи прийняття управлінських рішень. Питаннями щодо планування та імплементації стратегій розвитку підприємств в свій час займалося чимало вітчизняних та іноземних науковців, серед яких О. Стешенко та В. Масалігіна [1], Л. Лігоненко [2], О. Гудзь [3], Б. Москвін [4] та багато інших.

Наприклад, Ф. Хміль [5] у своєму підручнику визначає менеджмент як «специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених

цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів».

Н. Коломінський [6] розглядає менеджмент з психологічного погляду як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. З соціально-психологічного погляду — це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління.

Серед іншого, було досліджено поняття «стратегія» і «стратегічний менеджмент», серед яких:

С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько [7] визначають стратегію як «встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства внаслідок формування і раціонального використання його конкурентних переваг»;

За І. А. Ігнат'євою [8], стратегія — це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.

З. Є. Шершньова [9] вважає, що це «специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану».

Наукові дослідження авторів здебільшого не розглядають антикризове управління як комплексну систему, спрямовану на забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах війни. У зв'язку з цим виникає необхідність у вивченні теоретичних, методологічних та практичних основ антикризового управління в період воєнних дій. Це підкреслює важливість подальших досліджень, які б фокусувалися на формуванні стратегічного підходу до діяльності підприємств та розробці їхніх бізнес-стратегій як під час активної фази війни, так і у процесі післявоєнного відновлення.

Метою статті є вивчення впливу збройного конфлікту на планування стратегічного розвитку торговельного бізнесу та визначенні ключових факторів, які сприяють стійкості підприємств в умовах кризи. Це включає аналіз підходів до забезпечення конкурентоспроможності, дослідження клієнтоорієнтованих моделей бізнесу, а також розробку рекомендацій для адаптації підприємств до змінного середовища. Особливу увагу приділено вивченню методів управління ризиками, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки війни, забезпечуючи стабільність і розвиток торговельних мереж.

Матеріали і методи. Як вже було зазначено вище, у дослідженні було використано комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі наукових праць та відкритих статистичних даних, оприлюднених у мережі Інтернет. Мною було застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, що дозволили детально оцінити вплив кризових умов (війни) на діяльність торговельних підприємств в Україні. Додатково використано аналітичні моделі для вивчення ефективності стратегічних рішень у складних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу. В умовах збройних конфліктів бізнес стикається з унікальними викликами, які можуть мати руйнівні наслідки, якщо організація не матиме належного управління:

Прогнозування початку масштабної війни є складним, якщо не неможливим, завданням через численність змінних факторів, що впливають на ці геополітичні процеси, та остаточне рішення, яке часто залежить від волі однієї людини. До 24 лютого 2022 року мало хто в Україні враховував ризики, пов'язані з війною такого масштабу, проте ця реальність стала викликом для мільйонів громадян і тисяч бізнесів. У цих умовах особливо важливо ретельно планувати та розробляти спеціалізовані стратегії для мінімізації ризиків. Ефективне управління бізнесом в умовах збройних конфліктів потребує чіткого визначення цілей організації, що дозволить забезпечити стабільну роботу та мінімізувати можливі загрози в майбутньому. Це вимагає від керівників глибокого розуміння стратегічного планування, застосування методів стратегічного управління та розробки відповідних стратегічних ініціатив.

За теперішніх умов, ефективне управління стає ключовим фактором для виживання бізнесу. Складна ситуація вимагає від компаній швидкої адаптації та стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень. У зв'язку з російським вторгненням в Україну та глобальною економічною нестабільністю, торговельні мережі переживають суттєві зміни, що потребують ефективного стратегічного управління, задля сприйняття рішень в екстремальних умовах, з урахуванням стратегічних задач бізнесу.

Розглянувши підходи деяких вітчизняних (Хміль [5], Коломинський [6]) вчених та аналітиків до оцінки сутності системи управління та переконавшись у відсутності єдності думок, вважаю за потрібне запропонувати власне визначення феномену менеджменту, яка являтиме собою його консолідовану сутність.

На мою думку, **менеджмент** — це процес раціонального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів особою або групою осіб, які об'єднані загальною професійною діяльністю, що направлена на досягнення вибраних цілей, з використанням економічних та адміністративних методів та моделей управління.

При цьому, основна ціль менеджменту полягає в забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління підприємством та розвитком технологічної бази, а також ефективним використанням людських ресурсів при одночасному підвищенні їхньої кваліфікації, мотивації та творчої активності.

Ці процеси можна поділити на три основні етапи:

1. Досягнення високої ефективності діяльності підприємства.
2. Забезпечення задоволення потреб клієнтів.
3. Забезпечення сталого розвитку та розширення підприємства.

Водночас кожний з них, для розв'язування своїх задач, потребує досягнення конкретних цілей, які постають перед ними: перш за все ми говоримо про конкурентоспроможність бізнесу. В нашому випадку торговельних підприємств/мереж в Україні.

Що стосується методології поняття «конкурентоспроможність» то тут знову відсутній консенсус дослідників [10] щодо її сутності. Мабуть, саме цим і можна пояснити звернення Всесвітнього економічного форуму (2020) до визначення сутності конкурентоспроможності, як «набору установ, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни». Це визначення реалізовано через Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), який ранжує країни на основі численних показників за їх компонентами, включаючи інфраструктуру, макроекономічну стабільність та інноваційний потенціал.

Згідно Гудаковій, конкурентоспроможність на корпоративному рівні означає отримання стабільної позиції на внутрішньому, а також на зовнішньому ринку, а також досягнення прибутку та частки ринку [11].

Таблиця 1

Систематизація видів ризику для бізнесу в умовах глобальної війни

Категорія	Конкретні ризики	Опис
Фізичні	Знищення або пошкодження активів	Руйнування виробничих потужностей, складів, офісів та іншої інфраструктури.
	Загроза для персоналу	Пряма загроза життю та здоров'ю робітників, що унеможливує продовження роботи
Економічні	Переривання ланцюгів постачання	Порушення логістичних шляхів ускладнює або унеможливує постачання сировини та товарів.
	Зниження попиту	Зниження купівельної спроможності може призвести до падіння попиту на продукцію та/або послуги компанії.
	Інфляція та девальвація валюти	Економічна нестабільність, через війну, сприяє різкому зростанню цін та знеціненню національної валюти.
Фінансові	Втрати інвестицій	Відмови інвесторів від вкладення коштів у нестабільні регіони призводить до дефіциту фінансування.
	Втрата доступу до капіталу	Фінансові установи можуть обмежити кредитування або підвищити ставки, що ускладнить доступ до фінансових ресурсів.
Політичні	Зміна законодавства	Уряди можуть приймати непопулярні рішення або обмеження, що впливають на діяльність бізнесу.
	Націоналізація та конфіскація майна	Уряди можуть націоналізувати приватну власність або конфіскувати активи компаній.
Соціальні	Міграція населення	Масові переміщення населення, що зменшує базу клієнтів або робочу силу в регіоні.
	Падіння морального духу	Кризи впливають на психологічний стан працівників, що призводить до зниження робочої продуктивності.
Репутаційні	Зниження довіри	Нездатність забезпечити стабільність впливає на репутацію фірми серед споживачів/партнерів/інвесторів.
Юридичні	Порушення контрактів	Війна може унеможливити виконання контрактних зобов'язань, що веде до юридичних спорів і санкцій.
Екологічні	Екологічні катастрофи	Військові дії спричиняють серйозні екологічні наслідки, які впливають на бізнес та життя робітників.

Джерело: складено автором за результатом власних досліджень

Відповідно до Європейського співтовариства [12], концепція конкурентоспроможності пов'язана зі здатністю підприємств, галузей, регіонів, націй і транснаціональних регіонів генерувати відносно високі доходи та зайнятість, перебуваючи під впливом міжнародної конкуренції. рівнів;

Конкурентоспроможність на рівні фірми часто належить до здатності виробляти товари чи послуги з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Це може включати ефективні виробничі процеси, економію шляхом об'ємів виробництва або економічні інновації.

Іншим виміром конкурентоспроможності на рівні підприємства є здатність пропонувати унікальні продукти та послуги, які створюють додаткову цінність для клієнтів, що дозволяє фірмі встановлювати преміальні ціни. У окремих галузях та секторах конкурентоспроможність можна визначити порівняльною перевагою чи може виробляти товари або послуги ефективніше, ніж інші.

Конкурентоспроможність підприємств звичайно має як переваги, так і недоліки. Показником першого може бути компетентність персоналу, надійний фінансовий стан, позитивний імідж серед споживачів

продукту, визнання на ринку та нижча вартість продукту, ніж у конкурентів. Слабкими сторонами підприємства є: низька рентабельність і якість продукції, вузька спеціалізація, невелика частка ринку продукції, слабка команда менеджерів.

В цілому, конкурентоспроможність безпосередньо впливає на вибір стратегічних напрямків розвитку компанії. Для досягнення переваг організація повинна постійно аналізувати ринкові умови, діяльність конкурентів, а також власні можливості. Цей аналіз дозволить виявити слабкі та сильні сторони компанії, а також визначити загрози та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі. Це дозволить формувати стратегічне бачення, що включає обґрунтований вибір напрямів розвитку, визначення пріоритетів та розподіл ресурсів.

Варто зауважити, що зміни ринкових умов, зокрема поява новітніх технологій, еволюція споживчих переваг, зміни в регуляторному середовищі та інші зовнішні чинники, вимагають від компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, здатності швидко впроваджувати інновації. Це потребує гнучкого підходу до стратегічного управління, яке має забезпечити оперативну реакцію на

виклики та дозволити компаніям зберігати актуальність у динамічному бізнес-середовищі.

Крім вищезначеного, важливо ефективно використовувати ресурси компанії, що також впливають на рівень конкурентоспроможності. У цьому контексті важливу роль відіграє управління людськими, фінансовими, технологічними та інформаційними ресурсами. Їх ефективне використання дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити вищу якість продукції або послуг, що, в перспективі, сприятиме зміцненню позиції компанії на ринку, забезпечивши компанії стійкість та успішність у довгостроковій перспективі.

Друга важлива мета менеджменту полягає у забезпеченні високого рівня задоволення клієнтів. Вона передбачає створення продуктів і послуг, які відповідають потребам і очікуванням клієнта, а також забезпечення високого рівня обслуговування. Таким чином, дослідження стосовно клієнтських вподобань і пошук впливу на покупців, являють собою

ґрунтовну основу для розробки клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Постійний зворотний зв'язок з клієнтами стимулює компанії до розробки нових продуктів та послуг, які відповідають змінам ринку та очікуванням споживачів. Це також справа гнучкості управління, оскільки компанія повинна бути готова всякий раз швидко адаптуватися до нових умов, що з'являються внаслідок змін у споживчих перевагах. Таким чином, клієнтоорієнтованість суттєво впливає на створення стратегії управління організацією.

Додамо, що завданням менеджменту є забезпечення довгострокового розвитку та зростання компанії. Це неможливо без ґрунтовного стратегічного планування стосовно швидкої адаптації бізнесу до змін на ринку. Стратегічне планування включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії, що дає змогу виявити перспективні напрямки для зростання і розвитку, впровадження нових технологій, розробку



Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу
Джерело: систематизовано автором на основі [13]

та запуск нових продуктів або послуг, вихід на нові ринки збуту, збільшення виробничих потужностей, відкриття нових філій, офісів, магазинів тощо. Але все це слід впроваджувати з урахуванням можливих ризиків під час чергової кризи, в даному випадку — повномасштабної війни. Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено нижче:

Ризики можуть виникати як зсередини компанії, так і ззовні, у вигляді змін у регуляторному середовищі, коливань на ринку, нових конкурентів або технологій чи виражатись у зміні соціально-політичної складової. Ризик сприймається як небезпека випадкового настання негативних наслідків. Поширення має і суб'єктивна концепція ризику. З цієї позиції ризик завжди суб'єктивний. Суб'єктивна концепція орієнтована на дії суб'єкта, враховує усвідомлення наслідків. Отже, категорія «ризик» має комплексний характер і може належати до різних галузей знань (економічний, бізнес, підприємницький, комерційний, інвестиційний, кредитний, діловий, ціновий та ін.).

Ризики можуть виникати як зсередини компанії, так і ззовні, у вигляді змін у регуляторному середовищі, коливань на ринку, нових конкурентів або технологій чи виражатись у зміні соціально-політичної складової. У нашому випадку — це повномасштабне російське вторгнення та ведення бойових дій, що безпосередньо впливає як на соціально-економічне життя громадян, так і на ведення бізнесу в умовах невизначеності. Менеджмент має бути здатним передбачати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і розробляти ефективні стратегії для їх нейтралізації. Уміння керувати ризиками забезпечує не лише стабільність діяльності компанії, а й її довгострокову безпеку та здатність адаптуватися до змінних умов.

Так, наприклад, згідно з аналітичним звітом Ukrainian Retail Association у 2023 році 80% торгівельних мереж України адаптували свої стратегії, забезпечивши відновлення роботи близько 80% закритих у березні 2022 року торгівельних точок [14]. Так, підвищення витрат на логістику і зміни у витратах на енергетику змусили більшість компаній розглянути нові бізнес-моделі. Щоб уникнути ризику бути знищеними в районах ведення бойових дій та прифронтових районах ряд компаній перенесли свої підприємства та логістичні центри у безпечніші регіони. В таких умовах менеджмент повинен передбачати можливі загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти стратегії для їхньої мінімізації. Ефективне управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність та безпеку компанії у перспективі.

Ситуація постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах та формах фінансування, кон'юктурі в галузях, регіонах або країні в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійні ризики, особливо під час воєнного стану, які пов'язані з перебоями ланцюгів постачан-

ня, фізичним знищенням і пошкодженням активів або їх втратою через бойові дії (окупацію), що своєю чергою веде до втрати доступів до ринку. У такому разі саме накопичений капітал надає гарантії організації, оскільки тільки його стабільне зростання у вигляді різних фондів, дозволяє обмежувати та переборювати можливі ризики. Також можемо виділити фінансові, соціальні, гуманітарні, репутаційні та правові ризики.

Однією з важливих цілей ефективного управління є здатність долати ризики як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Це потребує не лише створення фінансових резервів, але й забезпечення достатнього рівня автономії в ухваленні рішень, що сприяє швидкій адаптації до змін.

При цьому сталий розвиток компанії включає не лише економічне зростання, а й підтримку балансу між економічними та соціальними аспектами її діяльності. Такий підхід гарантує довготривалу стійкість компанії, допомагає уникати екологічних і соціальних конфліктів, сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри з боку суспільства.

Для збереження успішної діяльності організація повинна чітко визначити свої стратегічні цілі, які можливо досягти за допомогою ефективного стратегічного управління. Стратегічний менеджмент можна визначити як управлінську діяльність, спрямовану на розробку та реалізацію рішень, орієнтованих на максимально ефективне використання ресурсів для досягнення довгострокових завдань організації. Це включає визначення стратегічних орієнтирів, розробку політики, формування нових напрямів діяльності та ухвалення важливих рішень, спрямованих на майбутнє, що враховують вплив неконтрольованих зовнішніх чинників.

Систематизація основних видів менеджменту:

- за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
- за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);
- за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
- за належністю до організації (внутрішньо або зовнішньогосподарський);
- за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю).

Попри різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними.

Деякі автори виділяють наступні підходи до опису поняття «стратегія». Перший підхід — цільовий, наголошувати на необхідності формування

стратегічних цілей підприємства. Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки» [7].

Аналіз наявних трактувань поняття «стратегія» свідчить, що більшість науковців розглядають її як напрямок розвитку підприємства (зокрема, через визначення його цілей); план діяльності; а також як набір правил та поведінкових орієнтирів. У сучасних умовах економічного розвитку стратегія повинна поєднувати ці елементи: чітко окреслені цілі, комплексний план та конкретні дії для їх досягнення. Як зауважує І. А. Ігнат'єва [8], стратегія підприємства виступає інтегруючим механізмом, що об'єднує цілі, внутрішній потенціал та умови зовнішнього середовища.

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає оперативного розроблення і впровадження запобіжних заходів, спрямованих на мінімізацію загроз, витрат і перебоїв у діяльності підприємства. Для забезпечення готовності до таких ситуацій рекомендується заздалегідь розробляти набір дій, включаючи проведення спеціальних тренувань і навчань для персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія управління бізнесом є комплексним планом, який визначає напрямки розвитку організації та способи досягнення її цілей. Вона охоплює аналіз поточного стану бізнесу, ідентифікацію можливостей і загроз, формування стратегічних цілей, а також розробку планів дій для їх реалізації. Стратегії управління є ключовими інструментами, які дозволяють організаціям не лише досягати своїх довгострокових цілей, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, удосконалювати внутрішні процеси та забезпечувати сталий розвиток.

Дотримання принципів стратегічного управління дозволяє створити необхідні умови для досягнення головної мети стратегії — забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Це стає можливим завдяки фор-

муванню та реалізації конкурентних переваг у різних напрямках діяльності компанії, зокрема через впровадження принципів сталого розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Після ознайомлення з думками вітчизняних та зарубіжних аналітиків з питання про саму сутність управління бізнесом, сформоване власне визначення суті менеджменту, а саме:

Менеджмент — це процес раціонального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів особою, або групою осіб, об'єднаних спільною професійною діяльністю, направлений на досягнення обраних цілей, з обов'язковим застосуванням економічних та адміністративних методів та моделей управління.

Також, було визначено етапи та задачі щодо вирішення бізнес-цілей, показані способи досягнення високої ефективності діяльності підприємств, а саме: роль та місце конкурентоспроможності, шляхи та методи задоволення потреб клієнтів, адаптаційних можливостей бізнес-структури до змін на ринку, до подолання ризиків, які виникають залежно від об'єктивних, так і суб'єктивних причин, особливо в умовах воєнного стану в Україні.

Таким чином, забезпечення довгострокового розвитку та зростання компанії є складним і багатогранним завданням, яке вимагає стратегічного мислення, інноваційного підходу, здатності швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти ризиками. Тільки інтеграція цих елементів може забезпечити конкурентоспроможність компанії та стабільне отримання прибутку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Далекоглядність і професійний підхід менеджменту відіграють ключову роль у прийнятті оперативних та обґрунтованих управлінських рішень як у періоди криз, так і під час активного розвитку компанії. У корпоративній культурі ця далекоглядність відображається у вигляді стратегічних і тактичних цілей, що формуються з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій.

Література

1. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
3. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. К. : Академвидав, 2007. 576 с.
6. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : Навч. посібник. К. : МАУП, 1996. 176 с.
7. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.]. К. : Каравела, 2008. 480 с.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.
10. Flanagan R., Lu W., Shen L., Jewell C. Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*. 2007. Vol. 25, No. 9. P. 989–1000.
11. Hudakova I. The impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness. *Taxes & Accounting: Advice and Solutions*, 2009. Vol. 6, No. 11. P. 76–81.
12. Charles V., Zegarra L. F. Measuring regional competitiveness through Data Envelopment Analysis: A Peruvian case. *Expert Systems with Applications*. 2014. Vol. 41. P. 5371–5381.
13. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. 182. С. 38–43.
14. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-2023/> (дата звернення: 28.11.2024).

References

1. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. № 70–71. S. 75–82 [in Ukrainian].
2. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 1. S. 161–170 [in Ukrainian].
3. Hudz O. Ye. Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. № 2. S. 4–10 [in Ukrainian].
4. Moskvina B. Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk KNTEU*. 2020. № 2. S. 58–68 [in Ukrainian].
5. Khmil F. I. Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk. K.: Akademvydav, 2007. 576 s. [in Ukrainian].
6. Kolomynskyi N. L. Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu: Navch. posibnyk. K.: MAUP, 1996. 176 s. [in Ukrainian].
7. Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. M. Stratehiia pidpriemstva: navch. posibnyk [dlia stud. vyshch. navch. zakl.]. Dnipropetrovsk: NMetaAU, 2011. 71 s. [in Ukrainian].
8. Ihnatieva I. A. Stratehichniy menedzhment: pidruchnyk [dlia stud., aspir. ta vykl. vyshch. navch. zakl.]. K.: Karavela, 2008. 480 s [in Ukrainian].
9. Shershnova Z. Ie. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk. Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: KNEU, 2004. 700 s. [in Ukrainian].
10. Flanagan R., Lu W., Shen L., Jewell C. Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*. 2007. Vol. 25, No. 9. P. 989–1000.
11. Hudakova I. The impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness. *Taxes & Accounting: Advice and Solutions*, 2009. Vol. 6, No. 11. P. 76–81.
12. Charles V., Zegarra L. F. Measuring regional competitiveness through Data Envelopment Analysis: A Peruvian case. *Expert Systems with Applications*. 2014. Vol. 41. P. 5371–5381.
13. Vatchenko B., Sharanov R. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. 182. S. 38–43 [in Ukrainian].
14. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-2023/> [in Ukrainian].

УДК 368.9

Брюховецька Ірина Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

Briukhovetska Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Scientific and Scientific Institute of Management, Economy and Business
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0002-1469-1485*

Добродзій Олег Михайлович

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Dobrodzii Oleh

*Postgraduate of the Department of Finance, Banking and Insurance of the
Scientific and Scientific Institute of Management, Economy and Business
Interregional Academy of Personnel Management*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10579

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ ТА ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

MEDICAL INSURANCE IN THE CONDITIONS OF WAR: RISKS AND SUPPORT PROGRAMS

Анотація. Вступ. У статті «Медичне страхування в умовах війни: ризики та програми забезпечення» проаналізовано виклики та зміни, які відбуваються в галузі медичного страхування під час воєнного конфлікту. Виявлено, як війна впливає на страховий ринок, зокрема на ризики, які виникають у цей період. Особлива увага приділяється дослідженню програм страхових компаній, які діють на ринку медичного страхування в Україні. Наразі лише дві компанії на ринку забезпечують ризики втрати здоров'я внаслідок ракетних обстрілів, підрив на міні, руйнування будівель, пожежі. Адже у світовій страховій практиці війна зазвичай є стандартним виключенням зі страхових полісів.

Стаття також розглядає, які страхові послуги надають страхові компанії з урахуванням їх адаптації до змінених умов, включаючи зміну умов полісів, покриття військових ризиків та забезпечення додаткових послуг. Аналізується причини, за яких страхові компанії не можуть забезпечити ефективно покриття ризиків, що загрожують здоров'ю та підтримку здоров'я населення в умовах війни. Обґрунтовано, що основними серед них виступають: непередбачуваність і масштаби ризику; висока ймовірність і інтенсивність збитків; складності у визначенні покриття; політичні та правові ризики; фінансова нестабільність. І хоча ці фактори створюють комплексні виклики для страхових компаній, медичне страхування діє і є ефективним механізмом забезпечення ризиків, які пов'язані із захворюваннями. При цьому страхові компанії повинні використовувати новаторські методи, взаємодіяти з державними установами та громадськими організаціями задля адекватної відповіді на вимоги часу війни, забезпечити безперебійну роботу, незалежно від локації для надання страхового захисту і забезпечення підвищеного попиту.

Мета. Метою статті є розкриття теоретичних аспектів медичного страхування, виявлення ризиків, пов'язаних із здоров'ям, а також дослідження програм та послуг, що пропонують страхові компанії для забезпечення ризиків у контексті розвитку страхування в умовах війни.

Матеріали і методи. Дослідження базується на даних відкритих джерел, включаючи статистику страхових компаній, звіти державних установ та результати попередніх наукових досліджень. Методологія забезпечує комплексне вивчення теми, дозволяючи висвітлити як загальні тенденції, так і специфічні аспекти страхування ризиків в умовах війни.

В процесі здійснення дослідження було використано теоретичні методи, зокрема проведено огляд наукових праць, що стосуються медичного страхування, зокрема ризиків, пов'язаних зі здоров'ям, у контексті військових дій. Узагальнено існуючі теоретичні підходи до страхування ризиків, пов'язаних з воєнними конфліктами, та їх адаптацію до українських умов.

За допомогою емпіричних методів наукового пізнання проаналізовано статистичні дані страхових компаній, що діють на ринку України, зокрема «ТАС Лайф» та ARX, які пропонують спеціалізовані програми страхування під час війни. Порівняно програми страхування різних компаній для виявлення особливостей покриття ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

За допомогою методу моделювання розроблено теоретичну модель страхування воєнних ризиків, що враховує специфіку українського ринку, політичну та економічну ситуацію. У дослідженні використано метод експертного опитування, зокрема проведено консультації з експертами у сфері медичного страхування для визначення основних проблем та перспектив розвитку страхових програм у воєнних умовах.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що більшість страхових компаній України не включають воєнні ризики до стандартних полісів медичного страхування. Це обумовлено непередбачуваністю воєнних дій, складністю оцінки ризиків та масштабів збитків. Лише декілька компаній, такі як «ТАС Лайф» та ARX, пропонують спеціалізовані програми, які частково охоплюють воєнні ризики, включаючи шкоду здоров'ю внаслідок обстрілів, вибухів чи руйнувань будівель.

Виявлено, що основними ризиками, що впливають на здоров'я населення під час війни, включають травми, спричинені воєнними діями, відсутність доступу до медичних послуг через руйнування інфраструктури, а також погіршення психічного здоров'я. Ці ризики не завжди враховуються в традиційних полісах страхування, що створює значний розрив у забезпеченні страхового покриття.

Проведено порівняльний аналіз програм страхових компаній. Програми «ТАС Лайф» та ARX вирізняються своєю адаптацією до воєнних умов, надаючи захист у випадках, пов'язаних із ракетними обстрілами, підривами на мінах тощо. Інші компанії, як-от «Уніка» та «Інго», зосереджуються на традиційному медичному страхуванні, не включаючи військові ризики.

Основні виклики для страхових компаній включають фінансову нестабільність, обмеження у перестраховуванні ризиків та труднощі із розробкою індивідуальних полісів для осіб, що проживають у зоні бойових дій. Додатковим бар'єром є недостатня координація між страховиками та урядовими організаціями у вирішенні питань страхового покриття в умовах війни. Отримані результати підкреслюють важливість адаптації ринку медичного страхування до викликів війни, використовуючи інноваційні підходи та враховуючи потреби населення у захисті здоров'я.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується розробка нових страхових продуктів, що охоплюватимуть воєнні ризики, та створення спеціальних державних програм перестраховування. А також обґрунтування шляхів і напрямів співпраці між страховими компаніями, урядом та громадськими організаціями. Це допоможе зменшити вплив війни на систему страхування.

Ключові слова: медичне страхування; ризики, які пов'язані з захворюванням; воєнні ризики; страхове покриття; страхова програма.

Summary. Introduction. In the article "Medical Insurance in Wartime: Risks and Provision Programs," the challenges and changes occurring in the medical insurance sector during a military conflict are analyzed. It explores how war affects the insurance market, particularly the risks that arise during this period. Special attention is given to the study of insurance programs offered by companies operating in the medical insurance market in Ukraine. Currently, only two companies in the market cover health risks resulting from missile strikes, landmine explosions, building collapses, and fires. This is notable because, in global insurance practices, war is usually a standard exclusion in insurance policies.

The article also examines the insurance services provided by companies, considering their adaptation to changed conditions, including changes in policy terms, coverage of military risks, and provision of additional services. It analyzes the reasons why insurance companies cannot effectively cover health risks and support public health in wartime. The main challenges identified include unpredictability and the scale of risk, high probability and intensity of damages, complexities in defining coverage, political and legal risks, and financial instability. Although these factors create complex challenges for insurance companies, medical insurance operates and is an effective mechanism for covering risks associated with diseases. Insurance companies must use innovative methods, interact with government institutions and public organizations to adequately respond to the demands of wartime, ensure uninterrupted operations regardless of location to provide insurance protection, and meet the increased demand for insurance services.

Purpose. The purpose of the article is to reveal the theoretical aspects of medical insurance, identify health-related risks, and study the programs and services offered by insurance companies to mitigate risks in the context of insurance development during wartime.

Materials and methods. The study is based on data from open sources, including statistics from insurance companies, reports of government institutions, and the results of previous scientific research. The methodology ensures a comprehensive study of the topic, allowing the identification of both general trends and specific aspects of risk insurance in wartime conditions.

The research employed theoretical methods, including a review of scientific literature on medical insurance, particularly risks related to health in the context of military actions. Existing theoretical approaches to risk insurance related to armed conflicts and their adaptation to Ukrainian conditions were summarized.

Using empirical methods of scientific inquiry, statistical data from insurance companies operating in the Ukrainian market, such as "TAS Life" and ARX, which offer specialized insurance programs during the war, were analyzed. Insurance programs of different companies were compared to identify the features of coverage for war-related risks.

Through the modeling method, a theoretical model of war risk insurance was developed, taking into account the specifics of the Ukrainian market, as well as the political and economic situation. The study also utilized the expert survey method, conducting consultations with experts in the field of medical insurance to identify key challenges and prospects for the development of insurance programs under wartime conditions.

Results. The study found that most insurance companies in Ukraine do not include war risks in their standard medical insurance policies. This is due to the unpredictability of warfare, the complexity of risk assessment, and the scale of potential damages. Only a few companies, such as "TAS Life" and ARX, offer specialized programs that partially cover war-related risks, including health damage caused by shelling, explosions, or building destruction.

It was identified that the primary risks affecting public health during the war include injuries caused by military actions, lack of access to medical services due to infrastructure destruction, and deteriorating mental health. These risks are not always accounted for in traditional insurance policies, creating a significant gap in insurance coverage.

A comparative analysis of insurance company programs was conducted. The programs offered by "TAS Life" and ARX stand out for their adaptation to wartime conditions, providing coverage for incidents such as missile attacks and landmine explosions. Other companies, such as "Uniq" and "Ingo," focus on traditional medical insurance without including war risks.

The main challenges for insurance companies include financial instability, limitations in risk reinsurance, and difficulties in developing individual policies for people living in conflict zones. An additional barrier is the lack of coordination between insurers and government organizations in addressing insurance coverage issues during the war. The findings highlight the importance of adapting the medical insurance market to the challenges of war, utilizing innovative approaches, and addressing the population's needs for health protection.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to develop new insurance products that will cover war risks and create special state reinsurance programs. Additionally, it is necessary to substantiate ways and directions of cooperation between insurance companies, the government, and public organizations. This will help mitigate the impact of war on the insurance system.

Key words: medical insurance; risks associated with illness; war risks; insurance coverage; insurance program.

Постановка проблеми. Важливість медичного страхування набуває все більшого значення у збереженні та зміцненні здоров'я населення. У зв'язку з воєнним конфліктом зростає кількість ризиків, що загрожують здоров'ю та життю населення. При цьому попит на страхові послуги зростає. І хоча страхування виступає дієвим механізмом забезпечення ризиків, страхові компанії не приймають на страхування воєнні ризики. У зв'язку з чим виникає необхідність адаптації існуючих програм до потреб страхувальників, розробка особливих індивідуальних договорів та спеціальних програм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження медичного страхування та його адаптації до сучасних викликів набули значної уваги вітчизняних і закордонних науковців. Основні аспекти розглядаються в працях, присвячених теоретичним основам, законодавчій базі, аналізу програм страхування та їх адаптації до умов війни.

Ю. Ахвледіані, В. Базилевич, Т. Стецюк, та інші в своїх роботах досліджують базові принципи медичного страхування та оцінюють перспективи його розвитку в Україні [1]. Особливу увагу приділено страхуванню ризиків, пов'язаних із загрозами здоров'ю, та забезпеченню доступності страхових програм для широких верств населення. У роботах Єрмілова В. С. та Зогія І. аналізуються історичні та міжнародно-правові аспекти розвитку медичного страхування, що дозволяє інтегрувати найкращі практики у вітчизняну систему страхування [2; 3]. Н. Показюк

та К. Павлюк вивчають економічні аспекти страхування, зокрема фінансову стійкість страхових компаній в умовах нестабільності. Їх дослідження підкреслюють важливість адаптації страхових продуктів до сучасних реалій, включаючи вплив воєнних дій [4; 5]. Праці Дж. Коммонса та Й. Стігліца мають фундаментальний характер, досліджуючи механізми регулювання ризиків у страхуванні. Їх підходи можуть бути використані для розробки нових страхових програм, орієнтованих на покриття воєнних ризиків [6; 7]. Українські дослідники, такі як В. Демченко та С. Юрій, акцентують увагу на необхідності державної підтримки страхової системи під час криз, пропонуючи механізми співпраці між страховими компаніями та урядом [8, 9]. Т. Ф. Григораш і Ю. П. Кіріченко у своїх роботах вивчають роль медичного страхування в Україні, зокрема адаптацію його до сучасних викликів, таких як зростання цін на медичні послуги та медикаменти [10]. Незважаючи на вагомий внесок вчених у дослідження даної проблематики, питання забезпечення ризиків, пов'язаних із здоров'ям потребує постійного моніторингу та вдосконалення, не вирішеними є питання страхування таких ризиків у період війни.

Метою статті є розкрити теоретичні аспекти медичного страхування; виявлення ризиків, пов'язаних із здоров'ям; дослідження програм та послуг, що пропонують страхові компанії для забезпечення ризиків у контексті розвитку страхування у період війни.

Матеріали і методи. Дослідження базується на даних відкритих джерел, включаючи статистику страхових компаній, звіти державних установ та результати попередніх наукових досліджень. Методологія забезпечує комплексне вивчення теми, дозволяючи висвітлити як загальні тенденції, так і специфічні аспекти страхування ризиків в умовах війни.

В процесі здійснення дослідження було використано теоретичні методи, зокрема проведено огляд наукових праць, що стосуються медичного страхування, зокрема ризиків, пов'язаних зі здоров'ям, у контексті військових дій. Узагальнено існуючі теоретичні підходи до страхування ризиків, пов'язаних з воєнними конфліктами, та їх адаптацію до українських умов.

За допомогою емпіричних методів наукового пізнання проаналізовано статистичні дані страхових компаній, що діють на ринку України, зокрема «ТАС Лайф» та ARX, які пропонують спеціалізовані програми страхування під час війни. Порівняно програми страхування різних компаній для виявлення особливостей покриття ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

За допомогою методу моделювання розроблено теоретичну модель страхування воєнних ризиків, що враховує специфіку українського ринку, політичну та економічну ситуацію. У дослідженні використано метод експертного опитування, зокрема проведено консультації з експертами у сфері медичного страхування для визначення основних проблем та перспектив розвитку страхових програм у воєнних умовах.

Виклад основного матеріалу. Медичне страхування — це тип страхового покриття, яке забезпечує фінансову компенсацію витрат на медичні послуги для застрахованої особи. Воно може включати різноманітні медичні витрати, такі як вартість лікування, візитів до лікарів, госпіталізації, лікарських засобів, а також процедур, таких як діагностика та хірургічні втручання [11, с. 76–88].

На відміну від більш розвинутих країн, в Україні існує система добровільного медичного страхування. Ця система функціонує згідно з державною «Програмою медичних гарантій», яка наближається до європейських стандартів і передбачає надання медичних послуг безкоштовно. Ця програма пра-

цює наступним чином: зібрані кошти з податків, які сплачують громадяни України, утворюють страховий фонд, який фінансує програму. Ці кошти потім розподіляються до лікарень, в які звертаються пацієнти. В Україні також існує багато приватних страхових компаній, які надають медичне страхування. Раніше їх основними клієнтами були корпорації, що забезпечували своїх працівників якісним медичним обслуговуванням в приватних клініках [12].

Згідно з міжнародними стандартами, медичне страхування охоплює різні ризики, які пов'язані з захворюванням, включаючи:

- витрати на медичне лікування, реабілітацію, або догляд з метою відновлення здоров'я;
- втрату заробітної плати через неможливість працювати під час хвороби, а також у разі настання інвалідності [13; 14; 15].

У зв'язку з військовими діями кількість ризиків, що загрожують здоров'ю населення значно зростає. Відповідно і потреба в їхньому забезпеченні. При цьому відбулося зростання цін на медикаменти від 20 до 40%, на комерційні медичні послуги на 30%. Дієвим механізмом для забезпечення збереження та зміцнення здоров'я населення може виступати страховий захист. Проте, в усьому світі війна зазвичай є стандартним виключенням зі страхових полісів. Страхування від воєнних ризиків здійснюється через спеціальні програми, які, як правило, вступають в силу до початку бойових дій. Дослідження страхового ринку показало, що на вітчизняному ринку є страховики, які пропонують спеціальні програми страхування від ризиків, пов'язаних з війною (Табл. 1).

Отже, ризиками, що можуть бути забезпечені страховим захистом є непередбачувані події, що завдали шкоди здоров'ю у наслідок ракетних обстрілів, підлив на міні, руйнування будівель, пожежі. Проте, лише компанії «ТАС Лайф» та ARX пропонують таке страхування. При цьому страхова компанія ARX страхує воєнні ризики лише фізичних осіб.

Страхові компанії часто уникають страхування ризиків, пов'язаних з воєнними діями, з кількох причин:

1. Непередбачуваність і масштаби ризику: воєнні дії є надзвичайно непередбачуваними і можуть

Таблиця 1

Програми страхування від ризиків, пов'язаних з війною, що пропонують страхові компанії в Україні

Страхова компанія	Програма страхування від ризиків, пов'язаних з війною	Ризики, що покриваються
«ТАС Лайф»	Страховий захист життя та здоров'я	Страхові випадки, які настали внаслідок ракетних обстрілів, підлив на міні тощо
ARX	Окремий поліс страхування цивільних від нещасних випадків в умовах воєнного стану	Заподіяння шкоди здоров'ю, що трапилося через влучання снарядів, мін та куль, руйнування будівель, пожежу та мінування територій

Джерело: узагальнено авторами на основі [16; 17]

призводити до значних збитків та шкоди, які важко оцінити або квантифікувати.

2. Висока ймовірність і інтенсивність збитків: військові конфлікти зазвичай призводять до великої кількості збитків, які можуть бути катастрофічними для страхової компанії.

3. Складності у визначенні покриття: визначення та обмеження покриття для військових ризиків може бути складним, оскільки обставини і наслідки військових дій часто є комплексними та багатограними.

4. Політичні та правові ризики: військові дії часто мають політичний контекст, що може ускладнити

Таблиця 2

Програми медичного страхування, що пропонують страхові компанії в Україні

Страхова компанія	Програма медичного страхування
«Уніка»	Страховик надає три варіанти програм страхування життя та здоров'я. Базовий пакет має ціну 15,6 тисяч гривень на рік, або 1,3 тисячі гривень щомісяця, зі страховою сумою 75 тисяч гривень. Клієнти мають доступ до цілодобової медичної підтримки, послуг в приватних клініках, амбулаторної допомоги, невідкладної госпіталізації та забезпечення лікарськими препаратами. Пакет включає покриття планової стаціонарної допомоги, хірургічних втручань до 3 тисяч гривень та невідкладної стоматологічної допомоги до 500 гривень. Преміальні пакети відрізняються за страховими сумами, обсягами покриття хірургічних та стоматологічних послуг, а також за рівнем обслуговування в приватних клініках
ТАС	Страхова компанія презентує декілька опцій медичного страхування. Базовий план охоплює страхування на смерть, яка настала в результаті нещасного випадку або раптової хвороби. Вартість цього плану складає 300 гривень за рік зі страховою сумою в 50 тисяч гривень. План «Оптимальний» також забезпечує покриття в разі смерті або настання гострої хвороби, що виникає вперше і потребує негайного лікування. Його ціна становить 750 гривень, зі страховою сумою в 70 тисяч гривень. Однак з цієї суми тільки 20 тисяч гривень можуть бути використані на лікування чи хірургічні втручання, решта суми призначена для випадку смерті.
ARX	Страховик пропонує три головні страхові поліси з різними сумами покриття: 100 тисяч гривень, 200 тисяч гривень та 500 тисяч гривень. Найбільш доступний варіант, який коштує 1080 гривень, включає в себе онлайн-консультації з лікарями, надання екстреної медичної допомоги до п'яти разів на рік, невідкладну стаціонарну допомогу та здійснення ПЛР-тестування у разі необхідності перед госпіталізацією. Окрім того, існує можливість укладення договору медичного страхування для осіб із хронічними захворюваннями, при цьому загострення такого захворювання розглядається як страховий випадок.
«Інго»	Фірма надає різноманітні варіанти медичних страхових пакетів, з компенсаціями, що варіюються від 150 тисяч до 210 тисяч гривень. Ці поліси включають амбулаторну медичну допомогу, а також швидку і невідкладну допомогу.
«Арсенал страхування»	Страховик надає страхування виключно для корпоративних клієнтів, які нараховують колективи більше ніж з десяти осіб. Ціна поліса та обсяг страхового покриття змінюються в залежності від чисельності застрахованих працівників, місця їхньої роботи та розташування міста.
ВУСО	Страховик надає послугу під назвою «Медичний консьєрж». Цей вид страхування включає в себе оперативну допомогу, амбулаторне лікування, стаціонарну допомогу, а також надання лікарських засобів. Базовий пакет має вартість 3,6 тисячі гривень на рік зі страховою сумою в 75 тисяч гривень. Поліс охоплює лікування гострих захворювань, загострення хронічних станів та випадки нещасних випадків.
«PZU Україна»	Потенційний страхувальник має можливість оформити страхування на випадок травм, пов'язаних з нещасними випадками, настання інвалідності, а також смерті через нещасний випадок. Ціна страхового поліса варіюється в залежності від віку клієнта, його статі та виду професійної діяльності.
«Княжа»	Страховик пропонує корпоративне добровільне медичне страхування за ціною 2200 гривень на рік для кожного співробітника. Це страхування доступне для групи працівників, яка нараховує понад десять людей. Поліс забезпечує покриття в випадках гострого захворювання, загострення хронічних захворювань, травм, отруєнь або нещасних випадків. Для приватних осіб існує страховий поліс «Моя сім'я», призначений для сімей від двох до семи осіб. Кожен член сім'ї оплачує поліс індивідуально, а страхова сума розподіляється між усіма учасниками. Середня ціна такого поліса становить 1550 гривень, а страхова сума — 147 тисяч гривень. Поліс включає покриття лікування онкологічних захворювань, гепатиту С та медичної допомоги у випадку нещасних випадків.
«Оранта»	Страховик надає медичний страховий план за ціною 1 140 гривень на рік, який забезпечує страхове покриття до 75 тисяч гривень. Ця програма включає покриття гострих захворювань, загострень хронічних захворювань, обслуговування в разі нещасних випадків, травм, а також лікування від коронавірусу. Начало форми

Джерело: узагальнено авторами на основі [16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24]

процес виплат страхових претензій або привести до правових обмежень на таке страхування.

5. Фінансова нестабільність: великий обсяг потенційних претензій, пов'язаних з воєнними діями, може становити значний фінансовий ризик для страхової компанії.

Не зважаючи, на виклики війни, страхові компанії надають послуги з медичного страхування (за винятком пов'язаних з воєнними ризиками). Зокрема, це такі компанії як «Уніка», ТАС, ARX, «Інго», «Арсенал страхування», ВУСО, «PZU Україна», «Княжа», «Оранта» (Табл. 2).

Таким чином, не зважаючи на військовий стан, медичне страхування в Україні діє. Страховики пропонують програми, що забезпечують ризики втрати здоров'я в наслідок нещасних випадків, травм, коронавірусу, отруень, хронічних захворювань та загострень.

Викликом для вітчизняних страховиків стала неможливість перестраховувати ризики, пов'язані з втратою здоров'я. Так, американська компанія Gen Re, яка є одним зі світових лідерів у сфері перестраховування, використала військовий конфлікт як причину для припинення своєї діяльності в Україні. Раніше вона співпрацювала з українськими страховими компаніями, допомагаючи їм у розподілі ризиків, пов'язаних зі страхуванням від ракових захворювань, що охоплювало декілька тисяч громадян України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Війна в Україні внесла значні виклики та ускладнення для страхових компаній, особливо в секторі медичного страхування. На фоні збільшення кількості ризиків та попиту на медичні послуги, страхові компанії не можуть страхувати воєнні ризики. Перш за все, це пов'язано з тим, що воєнні дії є надзвичайно непередбачуваними і можуть призводити

до значних збитків та шкоди, які важко оцінити або квантифікувати. При цьому страховики надають різноманітні послуги з медичного страхування (які не пов'язані із забезпеченням воєнних ризиків). Для забезпечення ризиків, пов'язаних з війною страхові компанії можуть надавати спеціальні програми або окремі індивідуальні поліси. Як, наприклад, «ТАС Лайф» або ARX. Загалом події сьогодення вимагають гнучкості, інноваційних підходів та тісної співпраці з урядовими та некомерційними організаціями для ефективного реагування на потреби в період війни.

У майбутніх наукових дослідженнях рекомендується зосередитися на створенні нових страхових продуктів, які враховуватимуть воєнні ризики. Для цього необхідно здійснити як відповідні актуарні розрахунки, так і андеррайтинг таких ризиків. Це дасть змогу страховим компаніям прорахувати витрати майбутніх періодів. Важливим напрямом повинна стати розробка спеціальних державних програм для перестраховування, що дасть змогу покривати великі збитки. Крім того, важливим завданням є обґрунтування шляхів і механізмів співпраці між страховими компаніями, державними органами та громадськими організаціями (зокрема, це може бути: Державна програма субсидованого медичного страхування для вразливих верств населення; Спільне страхування військових ризиків для цивільних осіб; Забезпечення страхування медичного персоналу, що працює в екстремальних умовах; Профілактичне страхування для запобігання серцево-судинним захворюванням або діабету; Дистанційне медичне страхування для жителів віддалених районів; Реабілітація постраждалих від воєнних дій). Це сприятиме зниженню негативного впливу війни на систему страхування, дасть змогу страховим компаніям приймати на страхування відповідні ризики, а також забезпечити покриття значних збитків.

Література

1. Григораш Т.Ф., Кіріченко Ю.П. Перспективи розвитку медичного страхування на ринку страхових послуг в Україні. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 138–148.
2. Єрмілов В.С. Історичні паралелі медичного страхування минулого та сьогодення нашої країни. *Охорона здоров'я України*. 2001. № 2. С. 48–50.
3. Зогий І. Міжнародно-правові стандарти медичної допомоги та законодавство України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 57. С. 261–268.
4. Показюк Н.В. Особливості розвитку медичного страхування в Україні. *Економіка та управління*. 2015. № 6. С. 45–53.
5. Павлюк К. Адаптація системи медичного страхування до сучасних умов: виклики та перспективи. *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 82–90.
6. Commons J. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21(4). P. 648–657.
7. Stiglitz J. Economics of the Public Sector. 3rd ed. W. W. Norton, 2000.
8. Демченко В. Реформування системи медичного страхування: сучасний погляд. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 2. С. 121–128.
9. Юрій С. Сучасні аспекти розвитку страхового ринку в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 3. С. 73–79.
10. Григораш Т.Ф., Кіріченко Ю.П. Роль медичного страхування в умовах ринкової економіки. *Економічний простір*. 2012. № 58/3. С. 140–147.

11. Говорущко Т. А. Страхові послуги. Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 376 с.
12. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо забезпечення системи охорони здоров'я : Постанова від 15 грудня 2023 р. № 1394. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2023-п#Text> (дата звернення: 29.12.2024).
13. Social Protection Floors Recommendation, 2012 (No. 202). Geneva: ILO, 2012. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R202 (дата звернення: 20.12.2024)..
14. Application Paper on the Regulation and Supervision of Mutuals, Cooperatives and Community-based Organizations in Increasing Access to Insurance Markets. Basel: IAIS, 2020. URL: <https://www.iaisweb.org/> (дата звернення: 22.12.2024).
15. Private Health Insurance in OECD Countries: The Benefits and Costs for Individuals and Society. Paris: OECD, 2016. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.12.2024).
16. ТАС Лайф: офіційний сайт. URL: <https://taslife.com.ua> (дата звернення: 29.12.2024).
17. ARX: офіційний сайт. URL: <https://arx.com.ua> (дата звернення: 29.12.2024).
18. UNIQA: офіційний сайт. URL: <https://uniqa.ua> (дата звернення: 29.12.2024).
19. Медичне страхування. ІНГО. URL: <https://ingo.ua/services/medichne-strahuvannya/medichne-strahuvannya> (дата звернення: 29.12.2024).
20. Арсенал Страхування: офіційний сайт. URL: <https://arsenal-ic.ua> (дата звернення: 29.12.2024).
21. Медичне страхування — КАСКО «Патріот». ВУСО. URL: <https://vuso.ua/product/kasko-patriot> (дата звернення: 29.12.2024).
22. Страхування співробітників. PZU Україна. URL: <https://www.pzu.com.ua/ru/corporate/insurancestaff.html> (дата звернення: 29.12.2024).
23. Партнерство з клініками та аптеками. Княжа. URL: <https://kniazha.ua/partners/klinikam-i-aptekam> (дата звернення: 29.12.2024).
24. Медичне страхування. Оранта. URL: <https://oranta.ua/info/all-products/medichne-strahuvania/> (дата звернення: 29.12.2024).

References

1. Hryhorash, T. F., & Kirichenko, Yu. P. (2011). Perspektyvy rozvytku medychnoho strakhuvannya na rynku strakhovykh posluh v Ukraini. *Ekonomichnyi prostir*, 56/2, 138–148 [in Ukrainian].
2. Yermilov, V. S. (2001). Istorychni paraleli medychnoho strakhuvannya mynuloho ta sohodennia nashoi krainy. *Okhrona zdorovia Ukrainy*, (2), 48–50 [in Ukrainian].
3. Zohyi, I. (2011). Mizhnarodno-pravovi standarty medychnoi dopomohy ta zakonodavstvo Ukrainy. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, (57), 261–268 [in Ukrainian].
4. Pokaziuk, N. V. (2015). Osoblyvosti rozvytku medychnoho strakhuvannya v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnia*, (6), 45–53 [in Ukrainian].
5. Pavliuk, K. (2020). Adaptatsiia systemy medychnoho strakhuvannya do suchasnykh umov: vyklyky ta perspektyvy. *Finansy Ukrainy*, (4), 82–90 [in Ukrainian].
6. Commons, J. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21(4), 648–657.
7. Stiglitz, J. (2000). Economics of the Public Sector (3rd ed.). W. W. Norton.
8. Demchenko, V. (2017). Reformuvannya systemy medychnoho strakhuvannya: suchasnyi pohliad. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya*, (2), 121–128 [in Ukrainian].
9. Yurii, S. (2018). Suchasni aspekty rozvytku strakhuvoho rynku v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk*, (3), 73–79 [in Ukrainian].
10. Hryhorash, T. F., & Kirichenko, Yu. P. (2012). Rol medychnoho strakhuvannya v umovakh rynkovoi ekonomiky. *Ekonomichnyi prostir*, (58/3), 140–147 [in Ukrainian].
11. Hovorushko, T. A. (2011). Strakhovi posluhy. Pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
12. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Pro vnesennia zmin do deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo zabezpechennia systemy okhorony zdorovia: Postanova vid 15 hrudnia 2023 r. № 1394. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2023-п#Text> [in Ukrainian].
13. International Labour Organization (ILO). (2012). Social Protection Floors Recommendation, 2012 (No. 202). Geneva: ILO. Available at: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R202.
14. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). (2020). Application Paper on the Regulation and Supervision of Mutuals, Cooperatives and Community-based Organizations in Increasing Access to Insurance Markets. Basel: IAIS. Available at: <https://www.iaisweb.org/>.
15. OECD. (2016). Private Health Insurance in OECD Countries: The Benefits and Costs for Individuals and Society. Paris: OECD. Available at: <https://www.oecd.org/>.
16. TAS Life: official website. Available at: <https://taslife.com.ua>.
17. ARX: official website. Available at: <https://arx.com.ua>.

18. *UNIQA: official website*. Available at: <https://unika.ua>.
19. INGO. Medical Insurance. Available at: <https://ingo.ua/services/medichne-strahuvannya/medichne-strahuvannya>.
20. *Arsenal Strakhuvannia: official website*. Available at: <https://arsenal-ic.ua>.
21. VUSO. Medical Insurance — “Patriot” Policy. Available at: <https://vuso.ua/product/kasko-patriot>.
22. PZU Ukraina. Insurance for Employees. Available at: <https://www.pzu.com.ua/ru/corporate/insurancestaff.html>.
23. Kniazha. Partnerships with Clinics and Pharmacies. Available at: <https://kniazha.ua/partners/klinikam-i-aptekam>.
24. Oranta. Medical Insurance. Available at: <https://oranta.ua/info/all-products/medichne-strahuvania/>.

УДК 339.137.2

Гановський Василь Леонідович

*аспірант кафедри економічної теорії та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного університету*

Hanovskyi Vasyl

*PhD Student at the Department of Economics and Competition Policy
State University of Trade and Economics, Ukraine*

ORCID: 0000-0002-9897-7754

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10522

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ДОМІНУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF DOMINANCE OF DIGITAL PLATFORMS

Анотація. Вступ. Штучний інтелект (ШІ) як невід’ємна складова розвитку та ефективного функціонування сучасного бізнесу став одним із визначальних факторів, що впливає на конкурентне середовище. Технологічні гіганти щороку збільшують фінансування ШІ та використовують його алгоритми для зміцнення свого домінуючого становища на цифрових ринках. Саме тому важливе значення має розуміння природи цього явища та визначення потенційних ризиків для конкурентного середовища на цифрових ринках.

Мета. Оцінити конкурентні ефекти застосування штучного інтелекту цифровими платформами при реалізації ними власних ринкових стратегій.

Методи дослідження. Серед основних застосованих методів є аналіз, синтез та узагальнення, порівняння, індукція та дедукція, графічний метод.

Результати. Проведений аналіз динаміки зростання інвестицій в ШІ цифровими платформами за останні 5 років та досліджені основні напрямки фінансування, серед яких: мовні та генеративні моделі на кшталт GPT-3, автоматизація та персоналізація контенту та сервісів для користувачів, інтеграція алгоритмів ШІ в хмарні сервіси та бізнес-годатки, голосові асистенти та розумний будинок, обробка фото та відео та ін. Визначено основні переваги від використання продуктів ШІ компаніями, зокрема в контексті обслуговування клієнтів; прийняття рішень; оптимізації та автоматизації виробничих процесів; маркетингових, логістичних та торгових стратегій; аналізі даних та кібербезпеці тощо. На основі цих переваг описано потенційні проконкурентні стратегії для платформ з огляду на уподобання та поведінку користувачів. Розглянуто основні ризики пов’язані із використанням алгоритмів ШІ, що створюють умови для антиконкурентної поведінки на цифрових ринках, а саме в контексті ціноутворення, обробки та генерування даних. Проведено аналіз існуючого законодавства, що регулює діяльність цифрових платформ та визначено основні прогалини в ньому відносно викликів пов’язаних із ШІ.

Перспективи. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на систематизацію існуючих підходів до регулювання ШІ на цифрових ринках та підготовку гнучких рекомендацій, щодо їх розширення та удосконалення з урахуванням викликів пов’язаних із впровадженням ШІ в різних сферах економіки. При цьому важливо зберігати хиткий баланс між регуляторними обмеженнями та суспільним добробутом і розвитком інновацій.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), цифрова платформа, конкуренція, конкурентна політика, поведінка, регулювання.

Summary. Introduction. Artificial intelligence (AI), as an integral part of the development and effective functioning of modern business, has become one of the determining factors affecting the competitive environment. Tech giants are increasing their funding for AI every year and using its algorithms to strengthen their dominant position in digital markets. That is why it is important to understand the nature of this phenomenon and identify potential risks to the competitive environment in digital markets.

Purpose. To assess the competitive effects of the use of artificial intelligence by digital platforms in the implementation of their own market strategies.

Research methods. The main methods used include analysis, synthesis and generalization, comparison, induction and deduction, graphical.

Results. The author analyzed the dynamics of growth of investments in AI by digital platforms over the past 5 years and studied the main areas of funding, including: language and generative models such as GPT-3, automation and personalization of content and services for users, integration of AI algorithms into cloud services and business applications, voice assistants and smart home, photo and video processing, etc. The main advantages of using AI products by companies are identified, in particular in the context of customer service; decision-making; optimization and automation of production processes; marketing, logistics and sales strategies; data analysis and cybersecurity, etc. Based on these advantages, the author describes potential pro-competitive strategies for platforms based on user preferences and behavior. The main risks associated with the use of AI algorithms that create conditions for anticompetitive behavior in digital markets, namely in the context of pricing, processing, and generating data, are considered. The author analyzes the existing legislation regulating the activities of digital platforms and identifies the main gaps in it with regard to AI-related challenges.

Discussion. Further research should be aimed at systematizing existing approaches to regulating AI in digital markets and preparing flexible recommendations for their expansion and improvement, taking into account the challenges associated with the introduction of AI in various sectors of the economy. At the same time, it is important to maintain a delicate balance between regulatory restrictions and public welfare and the development of innovation.

Key words: artificial intelligence (AI), digital platform, competition, competition policy, behavior, regulation.

Постановка проблеми. Для цифрових ринків характерна висока динамічність та залежність від інноваційних технологій, серед яких штучний інтелект (ШІ) займає вагомe місце і його роль надалі тільки посилюватиметься. Швидке зростання цифрових платформ обумовлене здатністю ШІ автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних і створювати персоналізовані рішення для користувачів. Водночас концентрація технологічної влади у великих корпораціях створює виклики для конкурентного середовища та регуляторів, які прагнуть збалансувати інновації, прозорість і чесну конкуренцію. У цьому контексті ключовим стає дослідження ролі ШІ як драйвера зростання цифрових ринків і визначення потенційних ризиків, пов'язаних із його впровадженням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому та експертному середовищі все більше уваги приділяється впливу ШІ на трансформацію цифрових ринків. Це питання розглядається не лише з точки зору технологічного прориву, але й через призму економічних змін, суспільного розвитку та викликів, пов'язаних із трансформацією традиційних підходів до регулювання. Дослідження демонструють, що інтенсивне впровадження ШІ стає не лише драйвером зростання, а й фактором, який формує нові правила конкуренції. Серед науковців найбільша дискусія точиться в питанні, як і за яких умов необхідне регуляторне втручання, оскільки важливо не зашкодити інноваціям в даному секторі. З огляду на цю реальність, науковці задаються питанням, чи потрібно більше або менше правил. Зокрема Т. ВУДЖок (T. Woodcock) [1], Х. Льюї (H. Y. Liu), М. Маас (M. Maas), Дж. Данаер (J. Danaher), Л. Скарцелла (L. Scarcella), М. Лексер (M. Lexer) та Л. В. Ромпей (L. V. Rompaey) [2], чи як вважають ЛТ МакКарти [3], Дж. Бутчер (J. Butcher) та І. Берідзе (I. Beridze) [4] вважають, що можна досягти балансу в короткостроковій і довгостроковій перспективі, застосовуючи існуючі підходи. В частині ширшої дискусії, основна увага приділяється

найкращому способу регулювання даної сфери. На думку Дж. Фіноцціаро (G. Finocchiaro) [5] та Дж. Еллул (J. Ellul) [6] регулювання ШІ має бути фрагментарним, тобто спрямоване на конкретні сектори або окремі області, а Н. Діаз-Родрігез (N. Díaz-Rodríguez) [7] та П. д'Алмейда (P. de Almeida) [8] вважають, що прийняття більш жорстких чи м'яких правил мають базуватися на оцінці потенційних ризиків та не повинні загрожувати зростанню економіки в цифрову епоху. Оскільки регулювання ШІ є невід'ємною складовою державної та міжрегіональної політики щодо цифрових платформ, важливо використовувати системний підхід на законодавчому рівні, зокрема Дж. Хілман (J. Hillman) [9] вважає, що регулювання ШІ має доповнювати спадщину інших актів з регулювання даних, прийнятих в ЄС, а саме Закону про цифрові ринки (DMA) та Закону про цифрові послуги (DSA). О. Ердалі (O. Erdélyi) та Д. Голдсміт (J. Goldsmith) [10] вважають, що проблеми, пов'язані з ШІ, неможливо ефективно вирішити без міжнародної координації, підкріпленої надійними, послідовними механізмами управління на національному, регіональному та міжнародному рівнях, та у своїй науковій роботі пропонують створити міжнародну систему управління ШІ, яка б очолила ініціативи зі створення послідовного, глобального сприятливого регуляторного середовища, необхідного для успішного і відповідального впровадження технологій ШІ. М. Мюллер (M. Müller) та М. Кетteman (M. Kettemann) [11] зробили комплексне дослідження нормативно-правового забезпечення регулювання цифрових платформ та нових ініціатив в цьому напрямку, лівову частку було присвячено гіпотетичному законодавству в сфері регулювання ШІ, проте науковці здебільшого акцентували увагу на регулюванні даних, не розглядаючи інші потенційні антиконкурентні дії на цифрових ринках.

Метою статті є оцінка конкурентних ефектів застосування штучного інтелекту цифровими платформами при реалізації ними власних ринкових стратегій.

Методи дослідження. Під час дослідження були використані наступні методи: аналіз (під час дослідження обсягів фінансування ІІІ на цифрових ринках), синтез та узагальнення (для визначення природи ІІІ на цифрових ринках та виділення основних закономірностей, тенденцій та потенційних ризиків на основі аналізу ринків, компаній або практик застосування ІІІ), порівняння (під час аналізу потенційних проконкурентних та антиконкурентних практик використання продуктів ІІІ), індукції та дедукції (для обґрунтування дієвості існуючих підходів до регулювання ІІІ в контексті цифрових платформ), графічний (для візуалізації динаміки фінансування сектору ІІІ, а саме діаграми та рисунки, а також для характеристики переваг використання продуктів ІІІ — табличний метод).

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект (ІІІ) став не лише інструментом технологічного прогресу, але й ключовим фактором, що визначає динаміку сучасного ринку цифрових платформ. Великі технологічні компанії, такі як Google, Amazon, Meta, Microsoft та ін. використовують ІІІ для посилення свого впливу, вдосконалення продуктів і сервісів, а також для створення нових бар'єрів для входу конкурентів. В умовах швидкої цифрової трансформації, ІІІ стає основою, яка забезпечує цим платформам стратегічні переваги, дозволяючи їм зміцнювати своє домінуюче становище. Протягом останніх п'яти років інвестиції в ІІІ стрімко зростали, досягнувши рекордних показників (Рис. 1). У 2023 році загальний обсяг фінансування ІІІ перевищив 110 млрд. дол., що свідчить про його стратегічне значення для бізнесу.

Інвестиції в ІІІ почали активно зростати після 2018 року, коли технології ІІІ почали демонструвати свою комерційну привабливість. Загальний обсяг глобальних інвестицій у ІІІ перевищив 25 млрд. дол у 2018 році та досягнув приблизно 37 млрд. у 2019 році. Велика частина цих інвестицій була спрямована на дослідження та розробки, придбання стартапів та розвиток інфраструктури для підтримки ІІІ. Важливий вплив на динаміку зростання фінансування ІІІ мала пандемія COVID-19, яка значно прискорила його впровадження оскільки організації шукали способи автоматизації процесів, покращення дистанційних послуг і оптимізації витрат. Загальний обсяг інвестицій у 2020 році склав 55 млрд. дол. Переломним роком для ІІІ був 2021, оскільки багато цифрових платформ оголосили про нові великі інвестиції в цю технологію, зокрема Microsoft інвестував в OpenAI. Загальний обсяг фінансування ІІІ у світі перевищив 77 млрд. дол. Тенденція до зростання продовжилася в 2022 році, де загальні глобальні інвестиції досягли приблизно 94 млрд. дол. В цей час спостерігався сплеск інтересу до мовних та генеративних моделей ІІІ, таких як GPT-3 та його наступники. У 2023 році фінансування перевалило за 100 млрд. дол і продовжує зростати. За прогнозами на кінець 2024 обсяг фінансування ІІІ перетне позначку у понад 150 млрд. дол., що перш за все обумовлено збільшенням фінансування від Google, Microsoft, Amazon, Meta та Apple, загальний обсяг інвестицій яких попередньо складає понад 80 млрд. дол (Рис. 2) [15; 16].

Компанія Google інвестувала в ІІІ 25 млрд. дол., платформа використовує ІІІ для покращення пошу-



Рис. 1. Динаміка інвестицій у розвиток ІІІ, (2018–2023 рр.)

Джерело: складено автором на основі [12–14]

кових алгоритмів, розвитку Google Assistant і Google Cloud AI, а також для автономного водіння через дочірню компанію Waymo. Google також активно використовує генеративний ШІ для автоматизації контенту і покращення своїх сервісів, таких як YouTube і Google Maps [15]. У 2024 році Microsoft виділив близько 22 млрд. дол. на розвиток ШІ, особливо після значної інвестиції в OpenAI. Основні напрямки включають інтеграцію ШІ в продукти Microsoft 365 і Azure AI, що дозволяє компанії домінувати у сфері хмарних обчислень і бізнес-додатків. Microsoft активно впроваджує генеративний ШІ для автоматизації бізнес-процесів і управління даними [16]. Amazon інвестував понад 14 млрд. дол. в розвиток ШІ, основні витрати направлені на AWS (Amazon Web Services), голосовий помічник для розумного дому Alexa та автоматизацію логістичних операцій за допомогою ШІ. Основні інвестиції Meta (12 млрд. дол.) спрямовані на покращення алгоритмів для соціальних мереж (Facebook, Instagram), розробку технологій для метавсесвіту, а також генеративні моделі ШІ для створення контенту. Meta використовує ШІ для модерації контенту та покращення взаємодії з користувачами [16]. Apple вкладає близько 8 млрд. дол. у розвиток ШІ, зосереджуючись на вдосконаленні своїх продуктів, таких як Siri, Face ID, та обробці зображень. Основний акцент робиться на захисті конфіденційності та безпеці даних, а також на інтеграції ШІ у власні апаратні рішення, такі як чіпи Apple Silicon [16].

Стрімке бажання технологічних гігантів фінансувати та використовувати продукти ШІ для роз-

витку свого бізнесу, перш за все обумовлено низкою переваг, які вони отримують завдяки цим продуктам. Зокрема, ШІ надає компаніям інструменти для підвищення ефективності, покращення взаємодії з клієнтами, аналізу великих обсягів даних та захисту від сучасних загроз. Як наслідок, ШІ швидко перетворюється на стратегічний актив, який допомагає компаніям досягти нових висот у конкурентній боротьбі та адаптуватися до швидкоплинного ринкового середовища табл. 1.

Вигоди для користувачів від цієї трансформації є значними і широкомасштабними. Споживачі мають доступ до постійно зростаючого асортименту цифрових продуктів і послуг, наприклад, до пошукових платформ, чи платформ-агрегаторів цін. Усталені ринки трансформуються під впливом нових гравців, які використовують цифрові технології, наприклад, у фінансовому секторі, де конкуренція стимулюється новими та дешевшими послугами. Крім того, навіть на традиційних ринках значна ефективність з боку пропозиції може проявлятися у вигляді нижчих цін або кращого реагування на споживчі вподобання, наприклад, коли супермаркети можуть краще адаптувати свій асортимент у відповідь на тенденції споживчого попиту. Продукти ШІ дозволяють швидше виявляти зміни в уподобаннях споживачів і реагувати на них, роблячи ринки більш чутливими до еволюції попиту. Вони також можуть бути використані для виявлення небезпечних продуктів та їх дистанційного усунення шляхом оновлення програмного забезпечення. У більш широкому сенсі, стрімкий

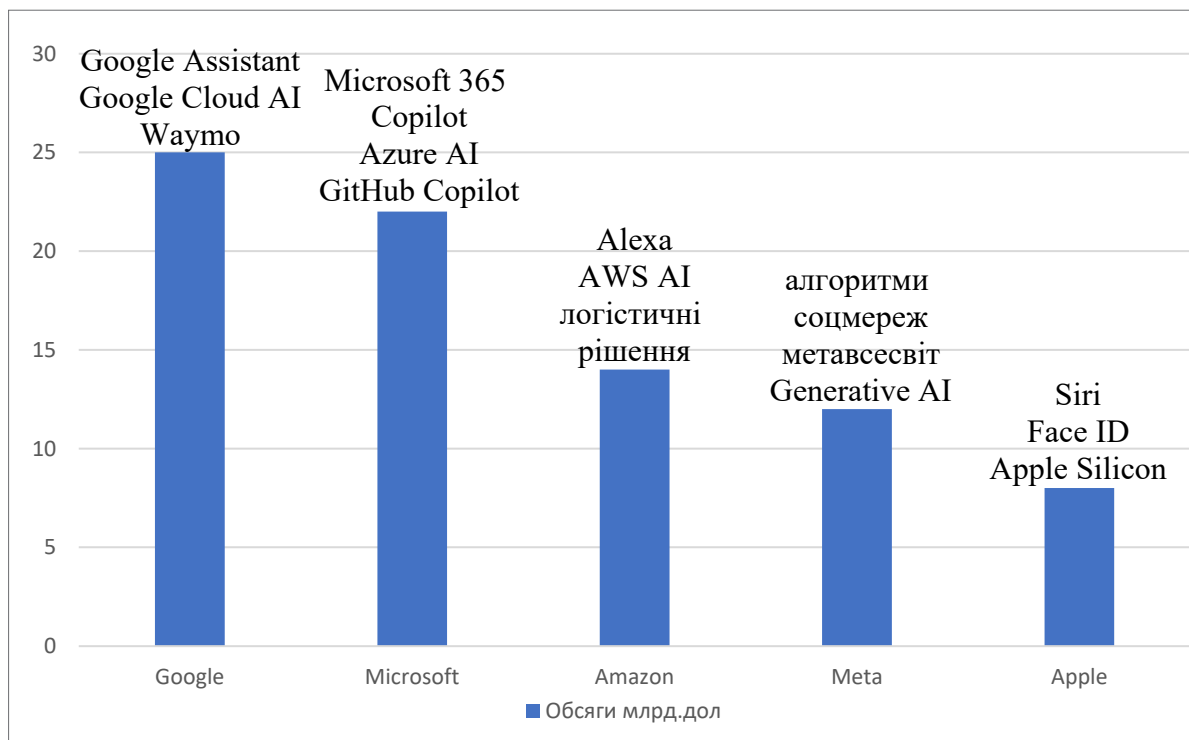


Рис. 2. Фінансування ШІ провідними цифровими платформами на 2024 рік
Джерело: побудовано автором на основі [15; 16]

Таблиця 1

Переваги від використання продуктів ШІ компаніями

Перевага	Опис
Покращення обслуговування клієнтів	ШІ покращує обслуговування клієнтів, надаючи можливість покращити взаємодію з кожним клієнтом у реальному часі. Використання чат-ботів, голосових асистентів та рекомендаційних систем на базі ШІ дозволяє швидко відповідати на запити, передбачати потреби клієнтів і пропонувати індивідуальні рішення. Це скорочує час очікування, підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює їхню лояльність до бренду.
Персоналізація та рекомендації	Використовуючи алгоритми ШІ, компанії можуть аналізувати поведінку клієнтів, їхні вподобання та попередні взаємодії, щоб надавати індивідуальні рекомендації. Такий рівень персоналізації підвищує залученість клієнтів, збільшує можливості для перехресних продажів, що сприяє зростанню доходів.
Оптимізація операцій та автоматизація процесів	ШІ дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, знижуючи витрати на операційні процеси та підвищуючи ефективність роботи. Використовуючи інструменти на основі ШІ, компанії можуть автоматизувати введення даних, створення звітів та інші адміністративні завдання, що знижує ризик виникнення людських помилок.
Покращення аналізу даних та прийняття рішень	Здатність швидко і точно обробляти та аналізувати величезні обсяги даних. Алгоритми ШІ можуть виявляти закономірності, розкривати інсайти та робити прогнози на основі історичних даних і даних у реальному часі. Використовуючи аналітику даних на основі ШІ, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення, виявляти можливості для зростання та оптимізувати свою діяльність.
Оптимізація продажів та маркетингових стратегій	Аналітика на основі ШІ може обробляти величезні обсяги даних для виявлення закономірностей, прогнозування поведінки клієнтів та оптимізації таргетингу. Це допомагає компаніям ефективно сегментувати свою аудиторію і створювати цільові маркетингові кампанії, які націлені на конкретні групи клієнтів. Така точність та зосередженість на правильній аудиторії призводить до збільшення доходів та максимізує рентабельність інвестицій.
Удосконалення ланцюжка поставок і логістики	ШІ оптимізує логістику, прогножуючи попит, автоматизуючи управління запасами та планування маршрутів, знижуючи витрати і скорочуючи час доставки. Це створює ефективний та надійний ланцюжок поставок, що підвищує якість обслуговування і забезпечує конкурентну перевагу.
Посилення кібербезпеки та виявлення шахрайства	Виявлення аномалій та потенційних загроз в режимі реального часу. Використовуючи алгоритми машинного навчання, продукти ШІ в сфері кібербезпеки можуть вчитися на шаблонах і поведінці, відрізняючи нормальну діяльність від підозрілої. Це дає можливість компаніям швидко виявляти загрози та реагувати на них, мінімізуючи ризик витоку даних та фінансових втрат.

Джерело: складено автором самостійно

розвиток технології ШІ спричинив суперництво у важливому вимірі конкуренції — інноваціях.

Проконкурентний потенціал застосування штучного інтелекту на цифрових ринках, як з боку пропозиції, так і з боку попиту є очевидним фактом. Однак, оскільки ШІ починає відігравати все більшу роль у прийнятті рішень, особливо щодо ціноутворення, він може також послабити конкуренцію на деяких ринках. Передбачуваність, прозорість і часта взаємодія між алгоритмами конкурентів можуть підірвати конкурентну динаміку. Наприклад, хоча прозорість цін може полегшити прийняття рішень споживачами, вона також може призвести до того, що фірми будуть конкурувати менш агресивно через полегшення координації. Таким чином, певні ринкові наслідки, спричинені ШІ, ставлять перед антимонопольними органами завдання з пошуку технічних можливостей для оцінки технологій ШІ та їхнього впливу на ринки, ба більше вони можуть зіштовхнутися з проблемою, коли буде важко усунути ці наслідки за допомогою нинішніх інструментів правозастосування.

Цифрові ринки можуть характеризуватися значним ступенем вертикальної інтеграції (наприклад, коли оператор платформи електронної комерції пропонує власні продукти для продажу на платформі) або конгломератними бізнес-моделями (коли цифрові компанії працюють на кількох пов'язаних ринках, мають спільних споживачів). Технології штучного інтелекту можуть безпосередньо сприяти створенню таких бізнес-моделей, оскільки вони можуть бути важливим елементом на деяких ринках або використовуватись відразу на кількох. В цьому контексті варто розуміти, що інвестиції в ШІ на одному ринку асоціюються з більшою інвестиційною активністю на інших суміжних ринках [17]. Ці бізнес-моделі пропонують значні переваги для споживачів у вигляді економії на масштабі та зручності, але також можуть спричинити проблеми конкуренції, зокрема через підвищений ризик змови серед діючих платформ чи інших потенційних зловживань з боку домінуючих фірм [18].

Змова в широкому розумінні цього значення це певна форма домовленості між компаніями, спрямована на обмеження конкуренції. В контексті конку-

рентної політики поняття «змова» означає «будь-яку форму координації або домовленості між конкуруючими фірмами з метою підвищення прибутку до рівня, вищого за конкурентну рівновагу» [19, с. 19]. Досить часто змову асоціюють з домовленостями про ціни, проте вона може включати розподіл різних сегментів ринку між конкурентами, домовленості щодо якості продукції або загального обсягу виробництва і навіть узгодження умов, які пропонуються споживачам.

Основні занепокоєння щодо антиконкурентної поведінки платформ, що використовують ШІ, виникає через потенційно скоординовану поведінку, яка є передумовою для так званої «алгоритмічної змови». Оскільки алгоритми штучного інтелекту покладаються на дані про споживачів, пропозиції конкурентів і транзакції на ринку, за умов високого ступеня прозорості ринку через доступність даних про ціни конкурентів або транзакції, така змова є досить імовірною. Також важливим є те, що ШІ передбачає можливість прямої взаємодії з конкурентами, наприклад через коригування цін, що значно полегшує реалізацію та моніторинг змов. Оскільки більшість потужних платформ діє відразу на кількох суміжних ринках і водночас конкурують на них, це також підвищує вірогідність змови. Управління з питань конкуренції та ринків Великої Британії (СМА) зазначило, що змова за допомогою ШІ буде найімовірнішою на ринках, які вже схильні до змов, через однорідність продуктів і фірм [20, с. 31].

Занепокоєння викликає те, що ШІ може самостійно навчитися координувати змову про рівновагу без необхідності людського спілкування між конкуруючими компаніями. Це є серйозним викликом для чинної нормативно-правової бази — строго кажучи, незаконними є лише комунікація та домовленості про змову, а не поведінка на ринку, яка є результатом цієї змови. Таким чином, використання ШІ розмиває межу між прямою змовою, яка включає обмін інформацією між конкурентами, і так званою мовчазною змовою, де не відбувається явного обміну інформацією. На практиці буде досить важко визначити наскільки та чи інша платформа могла знати, що алгоритм призведе до змови, і чи вона дійсно сприяла такій поведінці.

Варто зазначити, що за певних умов ШІ може призвести до більш агресивної конкуренції на деяких ринках, зокрема ШІ може стати основним фактором диференціації між платформами з точки зору того, наскільки швидко вони здатні реагувати на зміни на ринках та наскільки точно вони здатні прогнозувати та інтерпретувати дані, і як вони можуть використовувати ШІ для розробки кращої та дешевшої продукції. Агресивні алгоритми максимізації прибутку можуть навіть порушити мовчазну змову на ринках. Цей сценарій агресивної конкуренції, стимульованої ШІ, передбачає, що замість того, щоб послаблювати конкуренцію, ШІ може її

заохочувати. Це може залежати від характеристик конкретних ринків — концентровані ринки з однорідними продуктами і фірмами можуть бути більш схильні до мовчазної алгоритмічної змови, тоді як на динамічних ринках, що характеризуються неоднорідністю фірм, ШІ може посилити конкуренцію. Однак такий сценарій створює певні ризики. На цифрових ринках, які демонструють особливості, що створюють тенденцію до концентрації та ринкової влади, такі як сильні мережеві ефекти, великі розбіжності в доступі до даних та витрати споживачів на переключення, агресивні конкурентні стратегії, що застосовуються ШІ, можуть фактично перейти в категорію неправомірної поведінки.

Антимонопольне законодавство забороняє певні види зловживань з боку платформ, які вважаються домінуючими, або наприклад, відповідно до Закону про цифрові ринки (DMA) мають статус гейткіпера [21]. Забезпечення дотримання цих заборон, як правило, передбачає оцінку наслідків відповідної поведінки, на відміну від випадків власне змови, які не потребують такої оцінки. Таким чином, певні стратегії, які є нешкідливими або навіть проконкурентними, коли їх застосовують малі фірми, насправді можуть бути антиконкурентними та шкідливими для споживачів, коли їх застосовують домінуючі платформи. Ця логіка може бути застосована до будь-якої потенційно неправомірної поведінки, пов'язаної з використанням ШІ.

Ринки, на яких штучний інтелект відіграє значну роль у прийнятті конкурентних рішень і розробці продуктів, можуть, як і багато інших цифрових ринків, мати певні особливості, які посилюють домінування. Інвестиції в ШІ передбачають значну економію на масштабі, враховуючи необхідні дані та технічні можливості. Коли ШІ є частиною продукту, пропонованого споживачам, він також може демонструвати мережеві ефекти, оскільки більша кількість користувачів може покращити якість задіяних алгоритмів. Таким чином, продукти зі штучним інтелектом, а також потоки даних і нематеріальні активи, що використовуються для їхньої роботи, можуть бути джерелом конкурентних переваг і бар'єрів для входу на ринок, уможливорюючи появу ринкової влади і потенційного домінування [22].

Використання ШІ як інструменту, що впливає на прийняття конкурентних рішень домінуючою платформою щодо цін або інших важливих аспектів якості створює простір для впровадження антиконкурентних стратегій, які він може обрати, наприклад хижацького ціноутворення чи зниження прибутку. Не маючи конкретних інструкцій щодо цих стратегій, він може завдати шкоди споживачам, витісняючи конкурентів з ринку або ускладнюючи їхній доступ до ключового ресурсу чи нижньосуміжного ринку. ШІ використовують для більш ефективного аналізу наявних даних, щоб отримати інформацію про структуру витрат конкурента, наявні ресурси

та здатність витримати певне підвищення цін або зробити висновки на основі спостережуваних характеристик, таких як реакція конкурента на зміни на ринку [23, с. 8].

Ще одним прикладом проблем конкуренції, коли продукт передбачає використання алгоритмів ШІ, є самопреференції, тобто коли платформа, наприклад, надає переваги власним продуктам у результатах пошуку, що вказує на свідоме зловживання домінуючим становищем. Саме ця теорія шкоди лежала в основі справи Європейської Комісії щодо Google Shopping. Європейська Комісія оштрафувала Google на 2,42 млрд. євро за зловживання домінуючим становищем на ринку загального пошуку шляхом надання переваги власному сервісу вертикальних порівняльних покупок на сторінці результатів пошуку [24].

Загалом, зростає інтерес до ролі, яку можуть відігравати зміни в дизайні алгоритмів і поведінкові «підштовхування» у формуванні поведінки споживачів. Наприклад, платформа може скористатися схильністю споживачів переглядати лише перші кілька результатів пошукового запиту або використовувати помітні особливості відображення, щоб спробувати заохотити певний вибір — і все це в той час, коли споживачі вважають, що вони отримують нейтральні або неупереджені результати [25]. У більш широкому сенсі ШІ можна використовувати для аналізу моделей прийняття рішень споживачами та зміни «архітектури вибору», доступної споживачам, щоб скористатися поведінковими упередженнями споживачів без їхнього відома [26]. Наслідки таких стратегій виходять за межі конкурентної політики і мають особливе значення для органів захисту прав споживачів.

В контексті використання ШІ особливого значення набуває питання про те, чи може персоналізоване ціноутворення або цінова дискримінація споживачів становити експлуатаційне зловживання домінуючим становищем. Цінова дискримінація має місце, коли споживачам встановлюють різні ціни на основі їхніх характеристик або моделей споживання. Наприклад, замість того, щоб пропонувати однакові послуги, багато авіакомпаній пропонують різні типи салонів та послуги відповідно до готовності споживача платити за них. Це може бути спробою отримати додаткові доходи від певних груп споживачів, наприклад, тих, хто подорожує у справах, а не для відпочинку.

Завдяки штучному інтелекту компанії можуть обробляти дедалі більшу кількість даних про споживачів та їхні характеристики. Це дозволяє компаніям встановлювати ціни не лише на основі широких категорій споживачів, але й у деяких випадках індивідуально адаптовані ціни на основі оцінок готовності споживача платити, визначених за допомогою персоналізованим ціноутворенням [27, с. 8]. Зокрема, додатки зі штучним інтелектом можуть генерувати

виведені дані (такі як споживчі вподобання, лояльність до бренду та купівельна поведінка) на основі даних, наданих споживачами та спостережень за ними у спосіб, який раніше був неможливий. Хоча на багатьох цифрових ринках певний ступінь персоналізації можливий завдяки даним, прийняття рішень за допомогою ШІ забезпечує більш широкую, точну та детальну персоналізацію.

Окрім персоналізованого ціноутворення, ШІ можна використовувати для персоналізації функціональності та інформації, що надається споживачам. Насправді, персоналізація може стати значно більш поширеною завдяки застосуванню ШІ. Наприклад, вона може відігравати певну роль у ранжуванні продуктів у пошуковому запиті або у визначенні часу та змісту повідомлень, що надсилаються споживачам [26]. Крім того, така персоналізація може відбуватися без відома споживача.

Персоналізація, включаючи персоналізоване ціноутворення, автоматично не викликає занепокоєння щодо конкуренції — у багатьох випадках вона може підвищити загальну ефективність ринків і навіть покращити доступність продуктів. Наприклад, персоналізоване ціноутворення може призвести до зниження цін для деяких споживачів, які не придбали б товар, якби існувала єдина, загальноринкова ціна. Зокрема, тим, хто має меншу готовність платити, можна запропонувати ціну, нижчу за попередню загальноринкову, що потенційно компенсується вищими цінами для споживачів з більшою готовністю платити [27]. Однак у деяких випадках можуть виникати серйозні проблеми. У таких ситуаціях межа між прийняттям рішень людиною та їхніми результатами може бути розмита, особливо коли неможливо спостерігати за процесом прийняття рішень алгоритмами.

Деякі з цих проблем можуть прямо підпадати під дію антимонопольного законодавства. Наприклад, домінуюча платформа може використовувати алгоритми для ідентифікації користувачів конкурентних продуктів і застосовувати вибіркове ціноутворення або використовувати поведінкові стимули, щоб переманити їх [27, с. 28]. Залежно від обставин, такі стратегії можуть становити зловживання домінуючим становищем, що виключає конкуренцію.

Інші проблеми, пов'язані з персоналізованим ціноутворенням, можуть виникати в контексті більш рідкісних випадків зловживання домінуючим становищем, описаних вище. Наприклад, можуть виникати скарги на те, що домінуюча платформа зловживає своєю ринковою владою, використовуючи алгоритм для встановлення завищених цін для деяких споживачів.

Нарешті, персоналізоване ціноутворення може викликати ширші суспільні занепокоєння, які краще вирішувати поза межами антимонопольного законодавства, навіть якщо воно впроваджується фірмами, що мають ринкову владу. Проблеми захисту прав

споживачів можуть виникати через непрозорість алгоритмів персоналізації, що може поставити споживачів в інформаційно не вигідне становище та ускладнити здійснення покупок. Ширші занепокоєння можуть також виникати через потенційну можливість ШІ встановлювати персоналізовані ціни, що призводить до дискримінації, в тому числі на основі віку, статі, місцезнаходження або раси людини.

Висновки. Підсумовуючи, можна констатувати, що штучний інтелект (ШІ) став одним із ключових драйверів розвитку цифрових ринків, оскільки дозволяє компаніям автоматизувати процеси, покращувати користувацький досвід та аналізувати великі обсяги даних для прийняття ефективніших рішень. Це стимулює інновації та відкриває нові можливості для створення цифрових продуктів і послуг, сприяючи

економічному зростанню в багатьох галузях. Широке застосування алгоритмів ШІ відіграє важливу роль у покращенні добробуту споживачів та може бути хорошим стимулом для розвитку конкуренції у цифровому сегменті. Водночас, ШІ став вагомим інструментом в руках великих технологічних платформ, що дозволяє їм обмежувати конкуренцію, за рахунок величезних ресурсів і застосувати антиконкурентні практики на ринках. Для того щоб уникнути цих ризиків, уряди та регулятори вже сьогодні повинні розробляти дієві заходи, що забезпечуватимуть чесну конкуренцію та справедливий доступ до ринків для всіх учасників. Більш того ці рішення мають бути комплексними і бути невід'ємною частиною більш широкого спектру заходів, що направлені на регулювання домінуючого становища цифрових платформ.

Література

1. Woodcock T. (2021). Artificial intelligence: is the answer more law? Asser Institute.
2. Liu, H. Y., Maas, M., Danaher, J., Scarcella, L., Lexer, M., & Van Rompaey, L. (2020). Artificial intelligence and legal disruption: a new model for analysis. *Law, Innovation and Technology*, 12(2), 205–258.
3. McCarty L. T. (2018). Finding the right balance in artificial intelligence and law. Barfield W, Pagallo U. (Eds.) Research handbook on the law of artificial intelligence. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 55–87.
4. Butcher, J., & Beridze, I. (2019). What is the State of Artificial Intelligence Governance Globally? *The RUSI Journal*, 164(5–6), 88–96.
5. Finocchiaro, G. (2024). The regulation of artificial intelligence. *AI & Soc* 39, 1961–1968.
6. Ellul J., McCarthy S., Sammut T., Brockdorff J., Scerri M., Pace G. J. (2021). A Pragmatic Approach to Regulating Artificial Intelligence: A Technology Regulator's Perspective.
7. Diaz-Rodriguez N. et al. (2023). Connecting the dots in trustworthy artificial intelligence: from AI principles, ethics, and key requirements to responsible AI systems and regulation. *Inf Fusion*, 99, 1–24.
8. De Almeida PGR, Dos Santos C. D., Farias J. S. (2021) Artificial intelligence regulation: a framework for governance. *Ethics Inf Technol.* 23, 505–525.
9. Hillman, J. (2023). *Art Regulation: Lessons from the Artificial Intelligence Act*, 37. *Emory Int'l L. Rev.* 775.
10. Erdelyi, O. J., Goldsmith, J. (2018). Regulating Artificial Intelligence: Proposal for a Global Solution 2018 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (AIES '18), February 2–3, 2018, New Orleans, LA, USA.
11. Müller, M., Kettemann, M. C. (2024). European Approaches to the Regulation of Digital Technologies. In: Werthner, H., et al. *Introduction to Digital Humanism*. Springer, Cham.
12. Check the Numbers: 7 Vital AI Startup Funding Statistics in 2024. URL: <https://edgedelta.com/company/blog/ai-startup-funding-statistics> (дата звернення: 01.12.2024).
13. Shifting dynamics in generative AI funding. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/newsinsights/research/shifting-dynamics-in-generative-ai-funding> (дата звернення: 01.12.2024).
14. Artificial intelligence (AI) worldwide — statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/#topicOverview> (дата звернення: 01.12.2024).
15. Dynamics of Corporate Governance Beyond Ownership in AI. URL: <https://www.common-wealth.org/publications/dynamics-of-corporate-governance-beyond-ownership-in-ai> (дата звернення: 01.12.2024).
16. Capital spending soars in the cloud as Microsoft, Google, and others bet big on AI demand. URL: <https://www.geekwire.com/2024/capex-and-the-cloud-microsoft-google-and-other-tech-giants-are-betting-big-on-ai-demand/> (дата звернення: 01.12.2024).
17. Babina, T., Fedyk, A., He, Alex Xi, Hodson J. (2023). Artificial Intelligence, Firm Growth, and Product Innovation *Journal of Financial Economics (JFE)*.
18. Fletcher, A. (2020). Digital competition policy: Are ecosystems different? URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2020\)96/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2020)96/en/pdf) (дата звернення: 01.12.2024).
19. OECD. (2017). Algorithms and Collusion: Competition Policy in the Digital Age. URL: <https://www.oecd.org/competition/algorithms-collusion-competition-policy-in-the-digital-age.htm> (дата звернення: 01.12.2024).
20. Competition and Markets Authority. (2018). Pricing algorithms: Economic working paper on the use of algorithms to facilitate collusion and personalised pricing. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746353/Algorithms_econ_report.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

21. Digital Markets Act, (2022). URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 01.12.2024).
22. Berlingieri G., Calligaris S., Criscuolo C., Verlhac R. (2020). Laggard firms, technology diffusion and its structural and policy determinants OECD Science, Technology and Industry Policy Papers 86, OECD Publishing.
23. Dolmans, M. (2017). Artificial Intelligence and the future of competition law — further thoughts, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP. URL: <https://www2.coleurope.eu/system/tdf/uploads/event/dolmans.pdf?&file=1&type=node&id=38738&force=> (дата звернення: 01.12.2024).
24. European Commission. (2017). Press Release: Antitrust: Commission fines Google €2.42 billion for abusing dominance as search engine by giving illegal advantage to own comparison shopping service. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1784 (дата звернення: 01.12.2024).
25. Costa, E., Halpern, D. (2019). The behavioural science of online harm and manipulation, and what to do about it, The Behavioural Insights Team. URL: <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-science-of-online-harm-and-manipulation-and-what-to-do-about-it/> (дата звернення: 01.12.2024).
26. CMA, Algorithms: How they can reduce competition and harm consumers. (2021). Algorithms: How they can reduce competition and harm consumers. URL: <https://www.gov.uk/find-digital-market-research/algorithms-how-they-can-reduce-competition-and-harm-consumers-2021-cma> (дата звернення: 01.12.2024).
27. OECD. (2018). Personalised Pricing in the Digital Era: Background note by the Secretariat. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)13/en/pdf) (дата звернення: 01.12.2024).

References

1. Woodcock T. (2021). Artificial intelligence: is the answer more law? Asser Institute.
2. Liu, H. Y., Maas, M., Danaher, J., Scarcella, L., Lexer, M., & Van Rompaey, L. (2020). Artificial intelligence and legal disruption: a new model for analysis. *Law, Innovation and Technology*, 12(2), 205–258.
3. McCarty L. T. (2018). Finding the right balance in artificial intelligence and law. Barfield W, Pagallo U. (Eds.) *Research handbook on the law of artificial intelligence*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 55–87.
4. Butcher, J., & Beridze, I. (2019). What is the State of Artificial Intelligence Governance Globally? *The RUSI Journal*, 164(5–6), 88–96.
5. Finocchiaro, G. (2024). The regulation of artificial intelligence. *AI & Soc* 39, 1961–1968.
6. Ellul J., McCarthy S., Sammut T., Brockdorff J., Scerri M., Pace G.J. (2021). A Pragmatic Approach to Regulating Artificial Intelligence: A Technology Regulator's Perspective.
7. Diaz-Rodriguez N. et al. (2023). Connecting the dots in trustworthy artificial intelligence: from AI principles, ethics, and key requirements to responsible AI systems and regulation. *Inf Fusion*, 99, 1–24.
8. De Almeida PGR, Dos Santos C. D., Farias J. S. (2021) Artificial intelligence regulation: a framework for governance. *Ethics Inf Technol.* 23, 505–525.
9. Hillman, J. (2023). *Art Regulation: Lessons from the Artificial Intelligence Act*, 37. *Emory Int'l L. Rev.* 775.
10. Erdelyi, O. J., Goldsmith, J. (2018). Regulating Artificial Intelligence: Proposal for a Global Solution 2018 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (AIES '18), February 2–3, 2018, New Orleans, LA, USA.
11. Müller, M., Kettemann, M. C. (2024). European Approaches to the Regulation of Digital Technologies. In: Werthner, H., et al. *Introduction to Digital Humanism*. Springer, Cham.
12. Check the Numbers: 7 Vital AI Startup Funding Statistics in 2024. URL: <https://edgedelta.com/company/blog/ai-startup-funding-statistics>.
13. Shifting dynamics in generative AI funding. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/newsinsights/research/shifting-dynamics-in-generative-ai-funding>.
14. Artificial intelligence (AI) worldwide — statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/#topicOverview>.
15. Dynamics of Corporate Governance Beyond Ownership in AI. URL: <https://www.common-wealth.org/publications/dynamics-of-corporate-governance-beyond-ownership-in-ai>.
16. Capital spending soars in the cloud as Microsoft, Google, and others bet big on AI demand. URL: <https://www.geekwire.com/2024/capex-and-the-cloud-microsoft-google-and-other-tech-giants-are-betting-big-on-ai-demand/>.
17. Babina, T., Fedyk, A., He, Alex Xi, Hodson J. (2023). Artificial Intelligence, Firm Growth, and Product Innovation *Journal of Financial Economics (JFE)*.
18. Fletcher, A. (2020). Digital competition policy: Are ecosystems different? URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2020\)96/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2020)96/en/pdf).
19. OECD. (2017). Algorithms and Collusion: Competition Policy in the Digital Age. URL: <https://www.oecd.org/competition/algorithms-collusion-competition-policy-in-the-digital-age.htm>.
20. Competition and Markets Authority. (2018). Pricing algorithms: Economic working paper on the use of algorithms to facilitate collusion and personalised pricing. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746353/Algorithms_econ_report.pdf.
21. Digital Markets Act, (2022). URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en.

-
22. Berlingieri G., Calligaris S., Criscuolo C., Verlhac R. (2020). Laggard firms, technology diffusion and its structural and policy determinants OECD Science, Technology and Industry Policy Papers 86, OECD Publishing.
23. Dolmans, M. (2017). Artificial Intelligence and the future of competition law — further thoughts, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP. URL: <https://www2.coleurope.eu/system/tdf/uploads/event/dolmans.pdf?&file=1&type=node&id=38738&force=>.
24. European Commission. (2017). Press Release: Antitrust: Commission fines Google €2.42 billion for abusing dominance as search engine by giving illegal advantage to own comparison shopping service. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1784.
25. Costa, E., Halpern, D. (2019). The behavioural science of online harm and manipulation, and what to do about it, The Behavioural Insights Team. URL: <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-science-of-online-harm-and-manipulation-and-what-to-do-about-it/>.
26. CMA, Algorithms: How they can reduce competition and harm consumers. (2021). Algorithms: How they can reduce competition and harm consumers. URL: <https://www.gov.uk/find-digital-market-research/algorithms-how-they-can-reduce-competition-and-harm-consumers-2021-cma>.
27. OECD. (2018). Personalised Pricing in the Digital Era: Background note by the Secretariat. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)13/en/pdf).

УДК 640.432:005.21

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
професор

Київський національний університет культури і мистецтв

Honchar Liliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts

Кожевник Марія В'ячеславівна

здобувачка спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

ОП «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу»

Київського національного університету культури і мистецтв

Kozhevnyk Mariia

Student of the Master's Degree Program
EP "Hotel, Restaurant and Tourism Business"
Kyiv National University of Culture and Arts

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10567

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

MODERN TRENDS AND ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC CHANGES

Анотація. Вступ. Сучасні соціально-економічні та геополітичні виклики, зокрема військові конфлікти, створюють серйозні ризики для стабільного функціонування ресторанного бізнесу. У відповідь на ці загрози необхідно впроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на адаптацію бізнес-моделей, розробку оперативних і стратегічних рішень, а також оптимізацію управлінських процесів. Це забезпечить стійкість і конкурентоспроможність галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета. Дослідження має на меті визначення концептуальних підходів до стратегічного управління ресторанним бізнесом в умовах кризових явищ, зокрема шляхом аналізу застосування франчайзингових моделей як засобу мінімізації ризиків, оптимізації операційних процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємств на локальних і міжнародних ринках.

Матеріали і методи. У роботі використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження та аналізу кейсів для вивчення основних тенденцій і викликів, що впливають на ресторанну галузь. Джерельною базою слугували аналітичні звіти, публікації в галузевих виданнях і реальні приклади адаптації підприємств.

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління ресторанним бізнесом в умовах невизначеності передбачає інтеграцію інноваційних інструментів, гнучкість у прийнятті рішень і готовність до швидкої адаптації до змінного ринкового середовища. Аналіз довів доцільність використання франчайзингових моделей як механізму масштабування бізнесу, що дозволяє зберігати цілісність операційної системи, забезпечувати централізоване управління та знижувати фінансові й операційні ризики. Важливими елементами стратегічного планування визначено побудову системи управління ризиками, стандартизацію операційних процесів, впровадження сучасних технологій і розробку багаторівневих підходів до управління ресурсами.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов ринку, забезпечення конкурентних переваг і сприяння довгостроковому розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: ресторанний бізнес, стратегічний розвиток, тренди, адаптивні стратегії, інновації, франчайзинг, безпека.

Summary. Introduction. Modern socio-economic and geopolitical challenges, particularly military conflicts, pose significant risks to the stable functioning of the restaurant business. In response to these threats, it is essential to implement innovative approaches aimed at adapting business models, developing operational and strategic solutions, and optimizing management processes. This ensures the resilience and competitiveness of the industry in an unstable external environment.

Materials and methods. The study employs methods of system analysis, comparative research, and case analysis to examine the main trends and challenges affecting the restaurant industry. The research is based on analytical reports, publications in industry journals, and real examples of enterprise adaptation.

Results. The research established that strategic management of the restaurant business under conditions of uncertainty requires the integration of innovative tools, flexibility in decision-making, and readiness for rapid adaptation to a changing market environment. The study demonstrated the viability of employing franchising models as a mechanism for business scaling. These models allow for maintaining the integrity of the operational system, ensuring centralized management, and reducing financial and operational risks. Key elements of strategic planning identified include the development of a risk management system, standardization of operational processes, implementation of modern technologies, and the creation of multi-level approaches to resource management.

Discussion. The results of the research can be applied to develop strategies for adapting the restaurant business to current market conditions, ensuring competitive advantages, and fostering the long-term development of enterprises in an unstable environment.

Key words: restaurant business, strategic development, trends, adaptive strategies, innovation, franchising, security.

Постановка проблеми. Актуальність аналізу трендів у стратегіях розвитку ресторанного бізнесу нині стає критичною, оскільки галузь динамічно змінюється під впливом різноманітних факторів. Зростання конкуренції, швидкі зміни споживчих уподобань, вплив технологій та культурних тенденцій — усе це формує новий ландшафт для ресторанного бізнесу.

В сучасному світі ресторанний бізнес стає особливо динамічною та конкурентною галуззю, де успіх залежить від ефективних стратегій розвитку. Аналіз трендів у цій сфері стає невід'ємною частиною управління ресторанами як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

З одного боку, споживачі все більше вимагають унікального гастрономічного досвіду, ставлячи під сумнів традиційні підходи. З іншого боку, технології змінюють спосіб замовлення, обслуговування та взаємодії з гостями. Аналіз трендів дозволяє ресторанам адаптуватися до цих змін, визначаючи нові можливості для розвитку та вдосконалення стратегій обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тренди в ресторанному бізнесі часто висвітлюються як у наукових працях, так і в практичних оглядах рестораторів. Останні, попри їхній неакадемічний характер, містять важливу інформацію щодо адаптації галузі до сучасних умов. Основна увага приділяється впливу цифрових технологій, запровадженню інноваційних підходів до обслуговування, зростанню важливості екологічних аспектів та поширенню франчайзингових моделей.

Такі автори, як Григоренко [3], Данилович-Кропивницька [4], Двуріт і Кудіна [5], підкреслюють значущість швидкого впровадження інновацій, що дозволяє бізнесу зберігати конкурентоспроможність у змінному середовищі. Водночас їхні висновки базуються здебільшого на практичному досвіді, що обмежує їхній науковий аналіз. Наприклад, у виступах

на WEST FRANCH FORUM 2023 [2] розглядаються переваги франчайзингу як стратегії масштабування, а Дмитро Борисов у своїх публікаціях і виступах [6; 7; 14] акцентує увагу на важливості адаптації ресторанного бізнесу в умовах викликів, таких як війна та економічна криза. Крім того, Всеволод Поліщук [16] аналізує сучасні тренди з позиції стратегії управління в реаліях українського ринку.

У контексті змін та викликів, що постали перед ресторанним бізнесом, особливої уваги заслугове поширення франчайзингових моделей. Як зазначають Когут і Прокопишин-Рашкевич [9], а також Козій, Кізілова та Кізілов [10], франчайзинг стає важливим інструментом для масштабування бізнесу в Україні, навіть в умовах економічної нестабільності. У дослідженнях Махоти [11] та Недогібченка [12] висвітлюється міжнародний досвід, який може бути адаптований до українських реалій. Присвітла [13] наголошує на особливостях становлення франчайзингу як форми ведення бізнесу в Україні.

Практичний аспект адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов розглядається в матеріалах Агронівни [1] та публікаціях Maria B. [15; 16]. Вони висвітлюють ключові тренди галузі, такі як цифровізація, екологічна відповідальність та нові формати обслуговування, які допомагають закладам зберігати конкурентоспроможність.

Метою статті є дослідження стратегічних аспектів розвитку ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів, зокрема військового стану та економічної нестабільності. Визначення ключових трендів та інструментів, що сприяють адаптації та стабільності ресторанних мереж, зокрема франшиз. Аналіз ролі технологій, гнучкості та ризик-менеджменту у формуванні стратегічних рішень для ресторанного бізнесу. Виявлення найбільш ефективних підходів до стратегічного планування, що забезпечують довгострокову стійкість та конкурентоспроможність у змінюваному ринковому середовищі.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використано комплексний підхід до дослідження, який включає аналіз літературних джерел, зокрема практичних матеріалів, що містять досвід рестораторів, та статистичних даних, що відображають поточний стан ринку ресторанного бізнесу. Основними методами є систематизація інформації, компаративний аналіз сучасних тенденцій та моделювання потенційних сценаріїв розвитку галузі в умовах нестабільного економічного середовища. Особливу увагу приділено якісним методам дослідження, зокрема вивченню кейсів впровадження інноваційних рішень та адаптаційних практик у ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, включно з військовими, висувають нові вимоги до ресторанного бізнесу, зокрема щодо адаптації бізнес-моделей, розробки короткострокових стратегій та застосування франчайзингових рішень як засобу зниження ризиків і забезпечення стабільності. Однак важливі питання, зокрема вплив сучасних технологій на стратегічне планування та зростання конкурентних переваг, потребують подальшого глибокого дослідження з наукових позицій, що б сприяло формуванню довгострокових рішень для галузі.

Трендові підходи до стратегування розвитку ресторанного бізнесу представляють сучасні стратегічні напрямки, що визначають успіх і конкурентоспроможність галузі. Ці підходи враховують актуальні тенденції та зміни в споживчому попиті, створюючи умови для сталого розвитку та залучення гостей.

Сучасний ресторанний бізнес перебуває під впливом численних соціально-психологічних, політичних та економічних факторів, що формують певні тренди, які в свою чергу визначають стратегічний напрямок його розвитку. В умовах військового стану заклади ресторанного бізнесу в Україні повинні пристосовуватись до ряду надзвичайних обставин, зокрема забезпечення безпеки гостей та персоналу. Забезпечення безпеки гостей та персоналу стає найважливішим завданням, що передбачає впровадження ефективних систем безпеки та дотримання строгих стандартів гігієни. Модифікація робочого графіку та формату обслуговування, акцент на послугах доставки та виносу, а також взаємодія з місцевою громадою та оптимізація витрат стають важливими стратегіями для забезпечення життєздатності ресторанного бізнесу в умовах військових труднощів, непередбачуваних політичних змін та економічної нестабільності. Крім того, соціальні та психологічні аспекти, які також вимагають від бізнесу гнучкості та стратегічного управління для ефективного подолання викликів.

Для українських закладів ресторанного господарства на даний час більш актуальними є короткострокові стратегії розвитку, оскільки вони дозволяють ефективно адаптуватись до непередбачуваних обставин, зумовлених військовим станом та іншими

складними викликами. Короткострокові стратегії дозволяють оперативно реагувати на зміни економічного стану, зміни у правилах функціонування та споживчому попиті, що може бути важливим в умовах нестабільності.

Ресторатори також активно працюють над розробкою та впровадженням довгострокових стратегій, проте важливо відзначити, що на даному етапі всі такі стратегії формуються з урахуванням готовності до миттєвих змін. Незважаючи на те, що вони приділяють належний час створенню та вдосконаленню своїх стратегій, ресторатори усвідомлюють, що у сучасному бізнес-середовищі зміни можуть виникнути в будь-який момент. Гнучкість та негайна реакція на нові можливості і виклики стають важливою основою для досягнення стійкості в їхній діяльності.

У даному контексті одним із сучасних методів експлуатації ресторанного закладу виступає використання франшизи. Франшиза дозволяє швидко розширити бізнес, використовуючи вже доведену до успіху концепцію. Замість того, щоб витратити кошти на створення власного бренду та бізнес-процесів з нуля, ресторатори можуть користуватися готовою моделлю, що сприяє швидкій адаптації до змін на ринку та оперативній реакції на нові умови.

У світлі постійного розвитку смаків і вподобань гостей та постійних змін в галузі ресторанного господарства сформувалось досить багато різних експертних думок, щодо визначення актуальних трендів на період 2022–2024 років. Враховуючи широкий спектр факторів, таких як глобальні тенденції у харчовій індустрії, зміни в споживчих уподобаннях та вплив економічних та соціокультурних чинників, спеціалісти розглядають різні аспекти та напрями розвитку ресторанного бізнесу. З урахуванням різноманітності висновків і прогнозів від провідних фахівців галузі, для кращого розуміння цих тенденцій і їх впливу на галузь, було здійснено аналіз та узагальнено експертні оцінки, що відображені в таблиці 1.

Узагальнюючи експертні думки стосовно основних тенденцій у розвитку ресторанного бізнесу, можна стверджувати, що більшість власників акцентує увагу на необхідності для ресторанного бізнесу бути гнучким, адаптивним та відкритим для нового у відповідь на мінливість умов ринку. Це відображає реальність, де успішність стратегії полягає не тільки у самому продукті або обслуговуванні, але й у здатності швидко реагувати на вимоги ринку та потреби гостей. Гнучкість у форматах, відкритість до нових технологій та увага до деталей, таких як контроль якості та ефективне управління, стають ключовими елементами успішної стратегії.

Для закладів ресторанного господарства в умовах війни стратегічний підхід стає критично важливим через підвищені ризики та нестабільність середовища. Концептуальні положення стратегування дозволяють таким закладам оперативно адаптувати свої

Таблиця 1

**Карта експертних думок, щодо формування актуальних трендів
у ресторанному бізнесі на період 2022–24 років**

Експерт	Погляд на майбутні тренди і напрямки стратегування розвитку у сфері ресторанного бізнесу	Актуальність франчайзингу в контексті трендів
Всеволод Поліщук — ресторанный консультант	<p>Дві ключові тенденції, які виявляються особливо актуальними під час війни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стрітфуд — передбачає розвиток мобільних кухонь та продаж вуличної їжі, що дозволяє закладам залишатися конкурентоспроможними та привертати клієнтів, навіть у складних умовах. • Децентралізація — зміщення активності ресторанного бізнесу від центрів міст до їх периферійних районів та райцентрів, що сприяє збільшенню доступності гастрономічних послуг для місцевого населення і розширює географію обслуговування. 	<p>Безумовно, до лютого 2022 року в Україні можна було знайти франшизу на будь-який смак, але сьогодні вибір франшизи в багатьох сферах діяльності буде обмежений. До того ж, не варто також забувати, що франчайзинг крім переваг має ряд недоліків. Купівля готового бізнесу дає підприємцю ті ж можливості, що й франчайзинг, але при цьому бізнесмен може розвивати свою справу, інвестуючи в капіталізацію свого бренду, не сплачуючи роялті та інші відрахування франчайзеру.</p>
Ольга Насонова — ресторанный експерт, директор аналітичного центру «Ресторани України»	<ul style="list-style-type: none"> • Виживуть успішні та гнучкі заклади, які вчасно змінять формат, ціни чи локацію. Наразі не тільки виживають, а й розростаються такі формати, як кав'ярні та пекарні. Найбільш актуальними стають прості недорогі формати закладів із зрозумілою простою їжею. Та спрямованість на середній клас, з середнім чеком на 300–600 грн. 	<p>Мережі продовжують свій розвиток, незалежно від обставин. «Макдоналдз», «Пузата хата», суші-бари, піцерії — все ж таки мережі, і досвід мають, і фінансову подушку для розвитку. За цим трендом є попит і на франчайзинг, адже вигадувати нічого не потрібно.</p>
Євген Таллер та Спартак Велішаєв — співзасновники Міністерства Шаурми та Міністерства Чебуреків	<ul style="list-style-type: none"> • Зкладам варто рухатись у напрямку фокусування уваги на стандартизації, розвитку мережі, вдосконаленні операційної системи, та формуванні нових партнерства навіть в умовах невизначеності. Щодо маркетингової стратегії, тут можна сформулювати 3 ключові тези, які взяті з класичної моделі 4P: продукт, просування та персоналіті. Продукт, що виділяється та є унікальним. Просування, яке запам'ятовується — колаборації, ugc, інфлюенсер-маркетинг. Персоналіті — можливість бути частиною ком'юніті. 	<p>Франчайзинг дозволяє зменшити ризики для бізнесу та підтримує стабільність у складних умовах війни, дозволяючи підприємцям використовувати вже встановлену та успішно відому брендову концепцію. У додаток до зниження ризиків та підтримки стабільності, франчайзинг може допомогти із залученням додаткових інвестицій та ресурсів через більш широкий доступ до фінансових ресурсів.</p>
Дмитро Борисов — ресторатор, засновник та власник мережі «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова».	<ul style="list-style-type: none"> • Діджиталізація в найбільш широкому сенсі цього слова. Перехід до цифрових технологій у всіх аспектах діяльності: від замовлення їжі онлайн та використання мобільних додатків для резервацій столиків до автоматизації управління запасами та відстеження задоволеності клієнтів. • Швидкість. В ресторанному бізнесі швидкість стає ключовим фактором успіху. Клієнти очікують швидкої обробки замовлень, швидкої доставки та ефективного обслуговування. • Невизначеність та зміни — єдина константа. Світ пришвидшився, зміни стають все більш непередбачуваними та різноплановими, і наразі чи не найперша функція власників та TOP-менеджерів бізнесу — побудувати систему управління, яка буде достатньо гнучкою, аби не просто адаптуватися під ці зміни, а завжди мати кілька варіантів розвитку за будь-яких зовнішніх умов. 	<p>Українські підприємці можуть користуватись вже сформованою системою франчайзингу як платформою для експансії за кордон. Використання відомого бренду та вже встановленої бізнес-моделі може зменшити ризики та спростити процес виходу на нові ринки. Також на розвиток бізнесу за кордоном позитивно може вплинути розробка стратегії, яка буде спрямована співпрацю з українцями. Після повномасштабного вторгнення більшість українців були змушені залишити країну на невизначений термін, тим самим сформувавши нову міжнародну спільноту, яка може бути зацікавлена у підтримці та розвитку бізнесу за кордоном.</p>

Продовження табл. 1

<p>Роман Гавло та Юрій Громоздов — співзасновники мережі «I Love Kebab»</p>	<p>Сучасні тренди у ресторанному бізнесі в Україні звертають увагу не лише на швидкості обслуговування, але й якості та безпеці продуктів. Зміна культури швидкого харчування відбувається на фоні зростаючої уваги споживачів до здорового харчування та якості продуктів. Ось чому важливо розглядати контроль якості, чистоти та обслуговування як стратегічний напрямок розвитку. Забезпечуючи високі стандарти якості та обслуговування, ресторани можуть не лише привернути нових клієнтів, але й забезпечити лояльність і задоволеність наявних.</p>	<p>«Нас обирали, і ми отримували хороші відгуки від наших відвідувачів. Дехто приїжджав з інших міст, щоб завітати до нас. Це дало нам вагомий поштовх. Авжеж, ми зрозуміли, що без масштабування швидко втратимо конкурентні позиції, бо ринок великий», — розповідають засновники. Масштабування бізнесу стає надзвичайно актуальним в умовах високої конкуренції на ринку.</p>
--	--	---

Джерело: сформовано автором за [1; 2; 6; 7; 8; 14; 15; 16]

бізнес-моделі, зокрема шляхом зміни асортименту, переорієнтації на нові канали збуту чи оптимізації логістичних процесів. У таких умовах важливо зберігати якість обслуговування та задовольняти потреби споживачів, навіть попри обмежені ресурси чи перебої у постачанні. Завдяки чітким орієнтирам заклади можуть не лише втримувати свої позиції на ринку, але й сприяти стабілізації економічної ситуації в регіоні. Це є особливо актуальним для підприємств, які відіграють важливу роль у забезпеченні населення необхідними товарами та послугами.

Для франшиз в сучасних реаліях концептуальні положення стратегування виступають базовим інструментом збереження цілісності мережі та її здатності функціонувати у складних умовах. Вони забезпечують централізований підхід до вирішення кризових ситуацій, дозволяючи франчайзеру координувати дії партнерів і підтримувати єдині стандарти роботи. Стратегічні аспекти управління франшизою є фундаментом для створення стійкої моделі розвитку мережі, яка здатна успішно функціонувати у динамічних ринкових умовах. Ці аспекти охоплюють організацію ключових процесів, стандарти якості, маркетингові стратегії, програми навчання для франчайзі та заходи підтримки партнерів. Попередній аналіз усіх складових стратегічного управління, таких як можливі ризики, вектори розвитку та потенційні напрямки змін, забезпечує збалансований підхід до управління мережею. Це дозволяє не лише врахувати економічні, культурні та соціальні особливості регіонів, де працюють заклади, але й ефективно прогнозувати вплив зовнішніх факторів. Розгляд цих аспектів є критично важливим для визначення точок зростання мережі, оптимізації її ресурсів та впровадження інноваційних рішень, що підвищують її конкурентоспроможність.

Ігнорування попереднього аналізу може призвести до виникнення низки проблем: від невідповідності між стандартами мережі та локальними умовами до недостатньо гнучкого реагування на кризові ситуації. Ретельний аналіз дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі місця, спрямувати ре-

сурси на усунення потенційних загроз і забезпечити збалансоване розширення мережі. У свою чергу, врахування векторів можливого розвитку допомагає визначити довгострокові цілі та адаптувати мережу до нових ринкових умов. Завдяки цьому стратегічне управління не лише формує основи для стабільності та зростання, але й дозволяє побудувати гнучку, адаптивну модель роботи, яка відповідає потребам сучасного бізнес-середовища.

У подальшому переліку (таблиця 2) викладено основні елементи, які необхідно ретельно проаналізувати при формуванні нової стратегії розвитку франшизи або під час коригування чинної стратегії, з урахуванням ключових напрямків, що визначають ефективність її реалізації та довгострокову стабільність на ринку.

Для досягнення стабільного розвитку франшизи важливо врахувати різні стратегічні фактори, які безпосередньо впливають на ефективність її роботи. Кожен з них сприяє оптимізації процесів і забезпеченню конкурентоспроможності, що дозволяє франшизі адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і забезпечити високі результати в довгостроковій перспективі:

У формуванні стратегії розвитку франшизи важливо враховувати взаємодію ключових аспектів, які забезпечують її ефективність і конкурентоспроможність. Коректна реалізація цих аспектів дозволяє франшизі адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і забезпечити стабільність на довгострокову перспективу. Однак важливо не лише успішно впроваджувати стратегію, але й ретельно прогнозувати можливі ризики, які можуть виникнути в процесі її реалізації.

Оцінка ризиків є невід'ємною частиною стратегічного планування, оскільки потенційні труднощі можуть виникнути через зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях або управлінських рішеннях. Тому важливо на етапі формулювання стратегії враховувати можливі загрози та передбачати методи їх мінімізації. Це дозволить не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, але й зберегти

Таблиця 2

Основні стратегічні аспекти розвитку франшизи: ключові елементи та їх вплив на ефективність управління мережею

Ключові концептуальні положення	Зміст і аспекти, які варто врахувати	Мета впровадження	Очікуваний результат
Принципи організації роботи мережі	<ul style="list-style-type: none"> Визначення єдиних стандартів для всіх франчайзії; Регламентація основних бізнес-процесів і процедур. 	Забезпечення узгодженості дій між усіма учасниками мережі.	Оптимізація операцій, зменшення витрат, підвищення ефективності.
Маркетингова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> Розробка єдиного підходу до просування бренду; Адаптація маркетингових кампаній до локальних ринків. 	Підвищення впізнаваності бренду на нових та існуючих ринках.	Зростання продажів та зміцнення конкурентних позицій.
Стандарти обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження чітких правил і процедур взаємодії з гостями, підтримка високої якості послуг у всіх точках мережі. 	Формування лояльності гостей до бренду.	Збільшення повторних продажів, підвищення задоволеності гостей.
Контроль якості	<ul style="list-style-type: none"> Розробка системи перевірки стандартів у роботі франчайзії, регулярний моніторинг дотримання вимог. 	Підтримка репутації бренду через високі стандарти якості.	Мінімізація ризиків, пов'язаних із зниженням якості послуг.
Навчання та підтримка франчайзії	<ul style="list-style-type: none"> Організація навчальних програм для партнерів; Постійна консультативна підтримка. 	Розвиток професійних навичок франчайзії та їхніх працівників.	Підвищення продуктивності, зменшення помилок у роботі.
Інтеграція інновацій	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, використання цифрових платформ для управління мережею. 	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій.	Зниження витрат, прискорення операцій, розширення клієнтської бази.
Адаптація до локальних ринків	<ul style="list-style-type: none"> Врахування культурних, економічних та законодавчих особливостей окремих регіонів. 	Забезпечення релевантності пропозиції для різних ринків.	Розширення географії діяльності та збільшення прибутків.

Джерело: сформовано автором за [3; 4; 5; 9; 10]

стабільність франшизи у процесі її розвитку. Окрім того, ідентифікація ризиків на ранніх етапах дозволяє швидше адаптуватися до змін. Врахування цих аспектів допомагає уникнути значних фінансових втрат та зберегти репутацію на ринку.

Оскільки сучасне підприємницьке середовище є динамічним і непередбачуваним, важливим є не лише виявлення ризиків на ранніх етапах, а й розробка стратегій їх мінімізації. Такий підхід сприяє підтримці стабільності бізнесу, дозволяючи ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях та управлінських практиках.

Ризики в процесі стратегічного планування франшизи можуть бути класифіковані за різними критеріями, зокрема за сферами впливу, за природою та масштабами наслідків. Серед основних категорій ризиків можна виділити фінансові, економічні, юридичні, маркетингові, технологічні, управлінські та концептуальні. Класифікація за цими критеріями, що представлена в таблиці 3, дозволяє здійснити більш точну оцінку потенційних загроз і розробити відповідні стратегії для їх нейтралізації.

Класифікація вказує на те, що діяльність ресторанних мереж, зокрема в контексті франчайзингу, піддається впливу різноманітних факторів, які мо-

жуть негативно позначитися на їхньому розвитку. Фінансові та економічні ризики, зокрема неправильне прогнозування витрат або зміни в економічному середовищі, здатні призвести до фінансових труднощів та зниження прибутковості. Юридичні ризики пов'язані з недосконалістю правових угод та можливими порушеннями законодавства, що може викликати юридичні наслідки, включаючи штрафи та розірвання контрактів. Технологічні та маркетингові ризики також мають велике значення, оскільки невірне позиціонування бренду або відставання від новітніх технологій можуть знизити конкурентоспроможність і вплинути на здатність адаптуватися до змін на ринку. Оцінка та управління цими ризиками є критично важливими для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підтримки фінансової стійкості та збереження репутації бренду. Тому інтеграція системи управління ризиками на всіх етапах стратегічного планування є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху в умовах високої динамічності ринку.

Таким чином, комплексне управління ризиками не лише мінімізує можливі загрози, а й створює базу для побудови довгострокової стратегії розвитку. Основною ж для формування системи стратегічного пла-

Таблиця 3

Класифікація та характеристика ризиків у контексті стратегування розвитку закладів ресторанного господарства на основі франчайзингу

Категорія ризиків	Сутність	Можливі наслідки	Причини виникнення
Фінансові ризики	Ризики, пов'язані з недосягненням фінансових цілей або перевищенням витрат.	Перевищення витрат, дефіцит фінансових ресурсів, зниження рентабельності.	Невірне прогнозування витрат, неефективне використання ресурсів.
Економічні ризики	Ризики, обумовлені змінами в економічному середовищі, такими як інфляція, рецесія, валютні коливання.	Зниження купівельної спроможності, підвищення витрат, зміни в попиті.	Коливання економічної ситуації, економічна нестабільність на ринку.
Юридичні ризики	Ризики, пов'язані з правовими аспектами франчайзингової угоди, порушенням законодавства.	Штрафи, судові позови, розірвання угод, юридичні конфлікти.	Недосконалість франчайзингових угод, зміни в законодавстві.
Маркетингові ризики	Ризики, пов'язані з невірною оцінкою потреб споживачів, конкурентоспроможності або неправильним позиціонуванням.	Втрата клієнтів, зниження попиту, погіршення іміджу бренду.	Недостатнє дослідження ринку, зміни у поведінці споживачів, конкуренція.
Технологічні ризики	Ризики, пов'язані з відставанням у технологічних інноваціях, застарілими системами або недосконалим впровадженням новітніх технологій.	Зниження ефективності бізнес-процесів, відставання від конкурентів.	Недостатня увага до технологічного розвитку, обмежені ресурси для інновацій.
Управлінські ризики	Ризики, що виникають через помилки в управлінських рішеннях, недоцільну організацію роботи або слабку координацію.	Неоптимальні стратегії, погіршення управлінської ефективності.	Недосконала управлінська структура, відсутність досвіду чи навичок у керівників.
Концептуальні ризики	Ризики, що виникають через невірне розуміння концепції франшизи або її некоректну адаптацію до змін на ринку.	Погіршення відповідності концепції вимогам споживачів, збитки від неефективної адаптації.	Невірна стратегія розвитку, відсутність гнучкості в адаптації до змін.

Джерело: сформовано автором за [11; 12; 13]

нування розвитку ресторанних мереж через договір франшизи має бути комплексний підхід, що охоплює всі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1–2). Важливою складовою є детальний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, вивчення поточного стану ринку та визначення найефективніших методів масштабування бізнесу. Стратегічне планування базується на оцінці наявних активів, аналізі потреб споживачів, а також конкурентних переваг, які може запропонувати ресторанна мережа. Франчайзинг є важливим інструментом для масштабування бізнесу, оскільки дозволяє розширювати мережу з меншими витратами та підвищеним потенціалом для зростання, одночасно зберігаючи контроль над якістю і стандартами. При цьому важливо правильно розробити бізнес-модель, яка дозволяє чітко визначити механізм взаємодії між франчайзером і франчайзі, що створює основу для ефективної роботи мережі.

Сформовані структури систем стратегування розвитку допомагають підприємству ефективно координувати дії на різних етапах реалізації стратегії, забезпечуючи системність і чітку послідовність процесів. Вони сприяють виявленню ключових пріоритетів та можливих ризиків, що дозволяє завчасно коригувати стратегію відповідно до змін зовнішньо-

го середовища. Завдяки цьому підприємство може раціональніше розподіляти ресурси, оптимізувати бізнес-процеси, зміцнювати конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей із мінімальними втратами. Окрім того, така структура стимулює інтеграцію сучасних технологій та інноваційних підходів, що забезпечує стійкий розвиток і підвищує гнучкість підприємства в умовах динамічних змін.

Реалізація концептуальних положень стратегування передбачає інтеграцію всіх аспектів діяльності компанії в єдину систему, що дозволяє ефективно реагувати на зміни, управляти ризиками та знаходити нові можливості для розвитку. Завдяки цьому підприємства можуть досягати своїх стратегічних цілей, підтримуючи стабільність і гнучкість навіть у складних ринкових умовах. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть не лише зберегти свої позиції, а й активно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасні виклики, що постають перед ресторанним бізнесом, особливо в умовах нестабільності, вимагають розробки адаптивних і гнучких стратегій, які враховують швидкі зміни ринкового середовища. Дослідження стратегічних підходів до розвитку франшиз у таких умовах підтверджує їхню

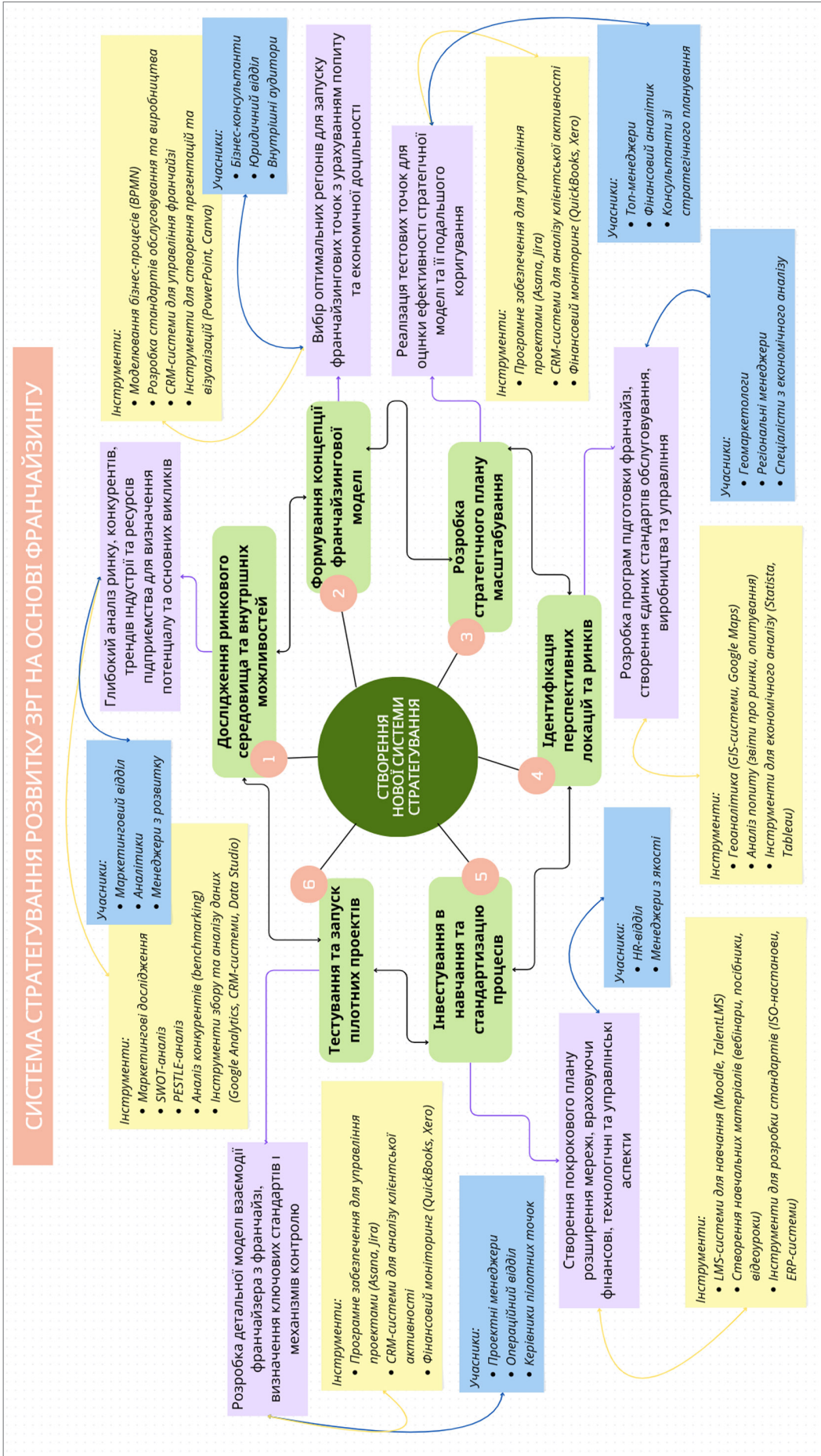


Рис. 1. Алгоритм побудови системи стратегічного управління розвитком ЗРГ на основі франчайзингу
Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

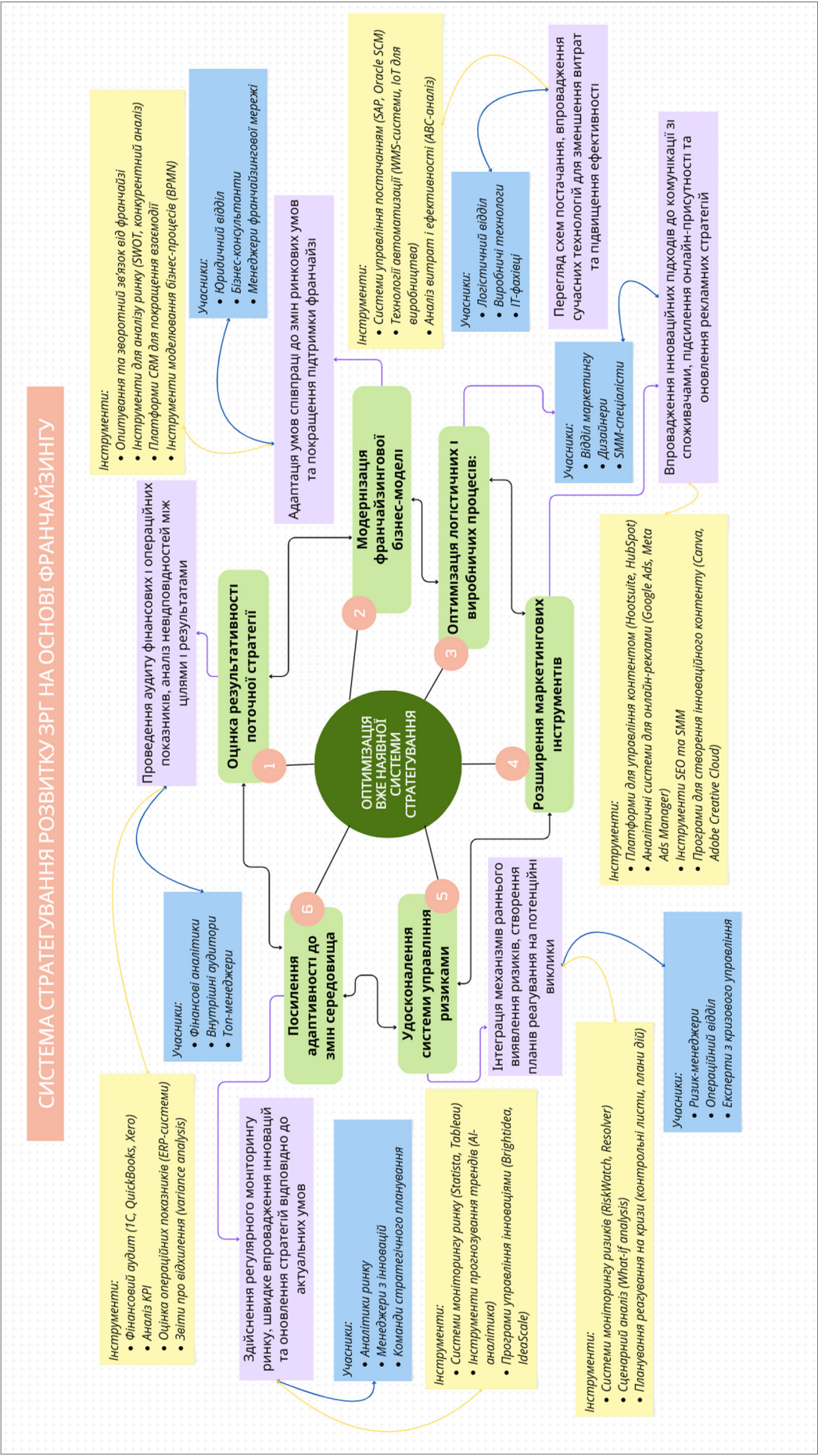


Рис. 2. Алгоритм вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ЗРГ на основі франчайзингу
Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

ефективність у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Зокрема, впровадження стандартизованих бізнес-процесів, гнучке управління ризиками та розробка програм підтримки для партнерів допомагають мінімізувати вплив зовнішніх факторів. Важливу роль у цьому відіграє врахування соціокультурних та економічних особливостей регіонів, що сприяє кращій адаптації до місцевих умов. Таким чином, стратегічне планування стає ключовим елементом для досягнення довгострокових результатів у сучасному ресторанному бізнесі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу новітніх технологій на стратегічне управління франшизами, зокрема автоматизації операцій та використання аналітичних платформ для прогнозування ризиків. Не менш важливим є дослідження впливу локальних економічних умов на ефективність франчайзингових моделей у різних регіонах. Подальші розробки мають зосереджуватись на вивченні взаємодії між коротко- та довгостроковими стратегіями, що дозволить збалансувати оперативну реакцію на виклики з досяг-

ненням сталих результатів. Також перспективним напрямком є аналіз впливу соціальних трендів та споживчих уподобань на формування нових форматів закладів. Це відкриває можливості для створення інноваційних рішень, які сприяють зміцненню позицій ресторанного бізнесу на ринку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності стратегічних підходів у різних умовах кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність або військові дії. Аналіз кейсів успішних франшиз у подібних умовах допоможе визначити найкращі практики для масштабування бізнесу та забезпечення стабільності. Вивчення питань адаптації до технологічних інновацій і можливостей інтеграції екологічних ініціатив також є актуальним, враховуючи зростання уваги до сталого розвитку. Ці дослідження дозволять визначити, як найкраще поєднати стратегічне планування з інноваціями для створення конкурентних переваг. У результаті такі підходи сприятимуть зміцненню стійкості ресторанного бізнесу навіть за умов постійних змін у зовнішньому середовищі.

Література

1. Агроновини. Ключові тренди ресторанного бізнесу в 2023 році — AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/blogs/klyuchovi-trendi-restorannogo-biznesu-v-2023-roci> (дата звернення: 16.02.2024).
2. Бізнес академія PMBA. WEST FRANCH FORUM 2023. Франчайзинг: шлях до успіху в бізнесі, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ycqg-VVBtZ8> (дата звернення: 16.02.2024).
3. Григоренко Т.М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>.
4. Данилович-Кропивницька М. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4>.
5. Двудіт З., Кудіна Д. Особливості франчайзингу в Україні та у світі у сфері послуг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18 (дата звернення: 16.02.2024).
6. Дмитро Борисов — Ресторатор. Бізнес і війна. Дмитро Борисов про ресторани, волонтерство та світову франшизу, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Fmk16LH9dUc> (дата звернення: 16.02.2024).
7. Дмитро Борисов — Ресторатор. Масштабування БІЗНЕСУ в умовах війни: МОЖЛИВОСТІ франчайзингу. Інтерв'ю з Артуром Лупашко, 2023. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=3G_kKhjbm8c (дата звернення: 16.02.2024).
8. Кветкина Д. Тренди 2022. Українські реалії: Дмитро Борисов. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trendi-2022-ukrainjski-realii-dmitro-borisov> (дата звернення: 16.02.2024).
9. Когут М., Прокопшин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
10. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9>.
11. Махота А.В. Франчайзинг у контексті розвитку малого та середнього бізнесу: організаційно-економічний та організаційний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2017-5_0-pages-160_165.pdf (дата звернення: 16.02.2024).
12. Недогібенко Є.Г. Франчайзинг: закордонний досвід. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 2. <https://doi.org/10.33731/22019.167298>.
13. Присвітла О.В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1(2).
14. Ресторатор Дмитро Борисов: Навіть при загрозі ракетних ударів ми продовжуємо будувати та відкривати нові заклади. *Асоціація рітейлерів України — The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/dmitro-borisov/> (дата звернення: 16.02.2024).

15. Maria B. Стратегія роботи у 2023 році: як працюють ресторатори в умовах тотальної невизначеності. *UA Restorator*. URL: https://www.restorator.ua/post/strategy_2023 (дата звернення: 16.02.2024).

16. Maria B. Тренди ресторанного бізнесу в реаліях України: погляд Всеволода Поліщука. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trends> (дата звернення: 16.02.2024).

References

1. Ahronovyny. Kliuchovi trendy restorannoho biznesu v 2023 rotsi — AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/blogs/klyuchovi-trendi-restorannogo-biznesu-v-2023-roci> [in Ukrainian].
2. Biznes akademiia RMVA. WEST FRANCH FORUM 2023 | Franchaizynh: shliakh do uspihу v biznesi, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ycqg-VVBtZ8> [in Ukrainian].
3. Hryhorenko T.M. Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu. *Biznes Inform*. 2022. № 12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153> [in Ukrainian].
4. Danylovych-Kropyvnytska M. Problemy ta perspektyvy poshyrennia franchaizynhovykh merezh u seredovyskhi maloho pidpriemnytstva Ukrainy. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 20. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4> [in Ukrainian].
5. Dvulit Z., Kudina D. Osoblyvosti franchaizynhu v Ukraini ta u sviti u sferi posluh. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia"*. 2016. Vyp. 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18 [in Ukrainian].
6. Dmytro Borysov — Restorator. Biznes i viina. Dmytro Borysov pro restorany, volonterstvo ta svitovu franshyzu, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Fmk16LH9dUc> [in Ukrainian].
7. Dmytro Borysov — Restorator. Masshtabuvannia BIZNESU v umovakh viiny: MOZhLYVOSTI franchaizynhu. Interviu z Arturom Lupashko, 2023. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=3G_kKhjbm8c [in Ukrainian].
8. Kvetkyna D. Trendy 2022. Ukrainski realii: Dmytro Borysov. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-dmytro-borysov> [in Ukrainian].
9. Kohut M., Prokopyshyn-Rashkevych L. Stan ta perspektyvy rozvytku franchaizynhovykh posluh v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53> [in Ukrainian].
10. Kozii N. S., Kizilova V. O., Kizilov D. V. Osoblyvosti rozvytku franchaizynhovoї diialnosti v Ukraini. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*. 2021. Vyp. 35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9> [in Ukrainian].
11. Makhota A. V. Franchaizynh u konteksti rozvytku maloho ta serednoho biznesu: orhanizatsiinoekonomichni ta orhanizatsiyni aspekty. *Biznes Inform*. 2017. № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2017-5_0-pages-160_165.pdf [in Ukrainian].
12. Nedohibchenko Ye. H. Franchaizynh: zakordonnyi dosvid. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*. 2019. № 2. URL: <https://doi.org/10.33731/22019.167298> [in Ukrainian].
13. Prysytla O. V. Sutnist stanovlennia franchaizynhovoї formy vedennia biznesu. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. 2021. № 1(2) [in Ukrainian].
14. Restorator Dmytro Borysov: Navit pry zahrozi raketnykh udariv my prodovzhuємо budувaty ta vidkryvaty novi zaklady. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy — The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/dmitro-borisov/> [in Ukrainian].
15. Maria B. Stratehiia roboty u 2023 rotsi: yak pratsiuut restoratory v umovakh totalnoi nevyznachenosti. *UA Restorator*. URL: https://www.restorator.ua/post/strategy_2023 [in Ukrainian].
16. Maria B. Trendy restorannoho biznesu v realiiakh Ukrainy: pohliad Vsevoloda Polishchuka. *UA Restorator*. URL: <https://www.restorator.ua/post/trends> [in Ukrainian].

УДК 339.1:658.8

Доценко Ганна Євгенівна

*старший викладач кафедри маркетингу та логістики
Український державний університет науки і технологій ННІ «УДХТУ»*

Dotsenko Hanna

*Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics
Ukrainian State University of Science and Technology*

ORCID: 0000-0001-9962-8225

Кучкова Ольга Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу та логістики
Український державний університет науки і технологій ННІ «УДХТУ»*

Kuchkova Olga

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Logistics
Ukrainian State University of Science and Technology*

ORCID: 0000-0002-9249-0216

Чуприна Наталія Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики
Український державний університет науки і технологій ННІ «УДХТУ»*

Chupryna Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics
Ukrainian State University of Science and Technology*

ORCID: 0000-0002-4035-8934

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10549

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ APPLICATION OF INTERNET MARKETING TOOLS IN THE MODERN ECONOMY

Анотація. Вступ. Досліджено основи, проблеми і перспективи застосування інструментів інтернет-маркетингу в сучасних умовах. З'ясовано, що технології інтернет-маркетингу допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищують ефективність маркетингових кампаній і сприяють кращій взаємодії зі споживачами. Основний акцент зараз буде на персоналізації, інтерактивності та використанні інновацій для залучення аудиторії. Визначено провідну роль Інтернет-маркетингу в сучасній економіці, він є ключовим інструментом розвитку з врахуванням напрямків цифровізації.

Мета. Метою дослідження є визначення місця інтернет-маркетингу в сучасній економіці в умовах цифровізації суспільства, з'ясування можливості застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження питань маркетингу, інтернет-маркетингу, інформаційно-комунікаційного зв'язку, публікації маркетингових досліджень ринку цифрових медіа.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики засобів інтернет-маркетингу, визначення найбільш використовуваних сучасних технологій, розкриття можливостей соціальних мереж у цифровому маркетингу, виділення ключових елементів ефективного інтернет-маркетингу; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови діаграми кількості користувачів інтернету та соцмереж в Україні під час війни); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито сутність інтернет-маркетингу як ефективного інструменту, що сприяє розвитку бренду, надає можливості просування товарів і послуг засобами Інтернет. Визначено коло основних тенденцій

використання маркетингових інструментів в Інтернет-середовищі. З'ясовано, що можливості сучасних інструментів інтернет є привабливими для підприємств, але необхідним є врахування перешкод що супроводжують використання соціальних мереж в маркетингу. Визначено складові елементи ефективного інтернет-маркетингу. З'ясовано, що разом із збільшенням кількості користувачів інтернету та розвитком технологій, інтернет-маркетинг продовжить еволюціонувати, надаючи більш ефективні та інноваційні способи для досягнення цілей бізнесу. Виявлено розподілення активності споживачів інформації, серед них найбільш активними користувачами Інтернет-контенту є споживачі поколінь Y, Z та Alpha, трохи менше – покоління X, найменше – Baby Boomers та Silent Generation. Запропоновано при розробці маркетингової стратегії і комплексу маркетингу орієнтуватись необхідно саме на інтернет-активні покоління, бо вони представляють цільові аудиторії в цифровому маркетингу. Зазначено перспективність динамічного розвитку Інтернет-реклами, що підтверджується результатами маркетингових досліджень в Україні. Запропоновано виконувати розробку комплексу маркетингу повинна з врахуванням макроекономічні фактори, зокрема вплив воєнного стану на всі процеси в Україні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується приділити увагу ефективності застосування інструментів інтернет-маркетингу, оскільки є тенденція до зростання кількості користувачів інтернету, активізації процесів цифровізації суспільного життя. Інтернет-маркетинг дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним, швидко адаптуватися до змін на ринку, залучати нових клієнтів та зміцнювати відносини з уже існуючими. Це вказує на особливу роль інтернет-маркетингу через використання інструментів Інтернет-маркетингу, соціальних мереж, цифрових каналів зв'язку зі споживачами. Перспективами подальших досліджень вважаємо вивчення ефективності інструментів інтернет-маркетингу у пристосуванні до цільової аудиторії інтернет-користувачів з врахуванням активної її частини. Це дасть змогу підприємствам більш ефективно розробляти і втілювати комплекс маркетингу на цільовому ринку, створювати конкурентні переваги і бути конкурентоспроможними, навіть у складних сучасних умовах.

Ключові слова: Інтернет-маркетинг, цифровий маркетинг, інновації, сучасні технології, інтернет-користувачі.

Summary. Introduction. The basics, problems and prospects of using Internet marketing tools in modern conditions are studied. It is found that Internet marketing technologies help enterprises remain competitive, increase the effectiveness of marketing campaigns and contribute to better interaction with consumers. The main emphasis will now be on personalization, interactivity and the use of innovations to attract the audience. The leading role of Internet marketing in the modern economy is determined, it is a key development tool taking into account the directions of digitalization.

Purpose. The purpose of the study is to determine the place of Internet marketing in the modern economy in the context of the digitalization of society, to clarify the possibility of using Internet marketing tools.

Materials and methods. The materials of the study were the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research on marketing, Internet marketing, information and communication, and the publication of marketing research on the digital media market.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize Internet marketing tools, determine the most widely used modern technologies, reveal the capabilities of social networks in digital marketing, and highlight key elements of effective Internet marketing; formalization, analysis, and synthesis (to construct a diagram of the number of Internet and social network users in Ukraine during the war); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the essence of Internet marketing as an effective tool that contributes to brand development, provides opportunities for promoting goods and services via the Internet. The range of main trends in the use of marketing tools in the Internet environment is determined. It is found that the capabilities of modern Internet tools are attractive to entrepreneurs, but it is necessary to take into account the obstacles that accompany the use of social networks in marketing. The constituent elements of effective Internet marketing are determined. It is found that along with the increase in the number of Internet users and the development of technologies, Internet marketing will continue to evolve, providing more effective and innovative ways to achieve business goals. The distribution of information consumer activity is revealed, among them the most active users of Internet content are consumers of generations Y, Z and Alpha, a little less – generation X, the least – Baby Boomers and Silent Generation. It is suggested that when developing a marketing strategy and marketing mix, it is necessary to focus on Internet-active generations, because they represent target audiences in digital marketing. The prospects for the dynamic development of Internet advertising are noted, which is confirmed by the results of marketing research in Ukraine. It is proposed that the development of a marketing complex should take into account macroeconomic factors, in particular the impact of martial law on all processes in Ukraine.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to pay attention to the effectiveness of the use of Internet marketing tools, since there is a tendency to increase the number of Internet users, intensify the processes of digitalization of social life. Internet marketing allows businesses to remain competitive, quickly adapt to changes in the market, attract new customers and strengthen relationships with existing ones. This indicates a special role of Internet marketing through the use of Internet marketing tools, social networks, digital channels of communication with consumers. We consider the study of the effectiveness of Internet marketing tools in adapting to the target audience of Internet users, taking into account its active part, as a prospect for further research. This will allow enterprises to more effectively develop and implement a marketing complex in the target market, create competitive advantages and be competitive, even in difficult modern conditions.

Key words: Internet marketing, digital marketing, innovation, modern technologies, internet users.

Постановка проблеми. Сучасна економіка розвивається швидкими темпами, що має безпосередній вплив на всі аспекти суспільного життя. Характерною рисою для сучасної економіки є активне запровадження сучасних технологій, зокрема, застосування Інтернет-технологій і перехід до цифрової економіки. Отже важливим стає застосування інформаційних і комунікаційних технологій, Інтернет-технологій для створення, передачі, обробки і накопичення інформації.

Інтернет-маркетинг сьогодні виступає одним із передових, революційних інструментів, що сприяє суб'єктам підприємництва налагоджувати ефективний процес взаємодії із покупцями. Мова йде про забезпечення індивідуального зворотного інфо-комунікаційного зв'язку, оперативного отримання маркетингової інформації тощо. Вказані дії сприятимуть оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, проведенню ефективної рекламної кампанії. В результаті можна очікувати підвищення рівня конкурентоздатності продукції, послуг та в цілому підприємства. Особливої ваги це набуває у відкритій економіці, євроінтегруванні. Тому за євроінтеграційних умов актуальною є тематика аналізування ключових проблем, перспективи розвитку Інтернет-маркетингу [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальні питання Інтернет-маркетингу досліджують закордонні і вітчизняні вчені, оскільки ця сфера є важливішим компонентом сучасної економіки та бізнесу. Роль соціальних мереж у побудові бренду та формуванні лояльності споживачів розглядали Белозерцев В., Катан В., Оніані Г., Петрусенко М. [2] та Ковбас Г.І., Курганський Р.Д., Мадай Ю.В., Сьомкін О.В., Дубов А.В., Белов В.В. [3]. Пристосування засад маркетингу на основі інновацій для просування контенту в Instagram досліджували Nastisin L., Jura A., Fedorko R. & Korop I. [4]. Провідний вчений Котлер Ф. у своїх останніх дослідженнях, включаючи концепцію маркетингу 4.0, розглядає роль цифрових платформ, зокрема соціальних мереж, у формуванні довіри до брендів і лояльності. Автори Білик В., Сергієнко О. та Крупенна І. присвятили свою працю вивченню інструментів цифрового маркетингу для адаптації в сучасних комунікаціях [5]. Роулз Д. (2020) досліджував використання можливостей цифрового простору у створенні бренду. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., та Середницька Л.П. [6] визначили важливість контент-маркетингу при розробці ефективної стратегії просування товарів і послуг на ринку. Інноваційні треди у маркетинговому середовищі підприємства дослідили Белова Т.Г. та Войтович Н.Ю. [7]. Ілляшенко С.М. [8] аналізує можливості застосування Інтернет-технологій у маркетингу з врахуванням вимог сучасності. Результати досліджень свідчать про важливу роль інтернет-маркетингу в бізнес-середовищі. Нові можливості цифровізації дозволяють підприємствам оперативно отримувати

маркетингову аналітику і прогнозувати тенденції ринку, більш ефективно просувати свої товари і послуги, розширювати свої цільові сегменти і зберігати наявних споживачів. Це додає конкурентних переваг і стабілізує роботу підприємства.

Метою статті є дослідження місця інтернет-маркетингу в сучасній економіці в умовах цифровізації суспільства, з'ясування можливості застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження питань маркетингу, інтернет-маркетингу, інформаційно-комунікаційного зв'язку, публікації маркетингових досліджень ринку цифрових медіа.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики засобів інтернет-маркетингу, визначення найбільш використовуваних сучасних технологій, розкриття можливостей соціальних мереж у цифровому маркетингу, виділення ключових елементів ефективного інтернет-маркетингу; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови діаграми кількості користувачів інтернету та соцмереж в Україні під час війни); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Інтернет-маркетинг — це комплекс методів і технологій, що дозволяють компаніям розвивати свій бренд, ефективно просувати товари і послуги засобами Інтернет. Він являє собою безліч інструментів, таких як контент-маркетинг, контекстна реклама, SEO, SMM та інші. Дане поняття має величезний потенціал для розвитку цифрової економіки, так як воно допомагає компаніям залучити більшу кількість клієнтів, підвищити свою репутацію та збільшити продажі.

Засоби інтернет-маркетингу націлені на створення, комунікацію, доставку та обмін пропозиціями, які зацікавляють покупців, користувачів та мають цінність для суспільства. Найважливішим буде привернути і утримувати увагу споживачів, налагодження зворотного зв'язку з брендами, збільшення поінформованості про товари і послуги.

Отже, інтернет-маркетинг виступає новим видом маркетингу, який застосовує традиційні елементи комплексу маркетингу такі як товар (послуги), цінову політику, розподілення, просування, маркетингові дослідження тощо, та втілює їх із застосуванням інтернет-інструментів у дистанційному, інтерактивному режимі, забезпечуючи при цьому можливість прискорення, здешевлення, якіснішого здійснення маркетингових процесів [9], тобто виконується оптимізація.

Таким чином можна підвищити обсяги продажів і налагодити підтримку клієнтів. Основні тенденції використання маркетингових інструментів в Інтернет середовищі наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Найпопулярніші технології Інтернет маркетингу

Найменування технології	Сутність і опис	Приклади застосування
Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML)	AI використовується для автоматизації процесів, аналізу поведінки користувачів, прогнозування тенденцій і персоналізації контенту.	Чат-боти, рекомендаційні системи, автоматизація реклами.
Big Data і аналітика	Збір і аналіз великих обсягів даних дозволяє маркетологам краще розуміти цільову аудиторію, виявляти тенденції та створювати точкові кампанії.	Google Analytics 4, платформи CRM, інструменти для сегментації аудиторії.
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	Соціальні медіа стали важливими платформами для реклами, що підтримується AI, візуального контенту та прямої взаємодії зі споживачами.	TikTok для бізнесу, інтерактивні сторіс, шопінг у реальному часі.
Відео та стрімінг-контент	Відеоконтент залишається одним із найбільш ефективних форматів, особливо короткі відео, такі як ролики в TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels.	Прямі трансляції, навчальні відео, відео-огляди.
SEO з акцентом на голосовий пошук	Зростання використання голосових помічників, таких як Alexa і Google Assistant, змушує компанії оптимізувати контент під голосовий пошук.	Оптимізація для довгих ключових фраз, адаптація контенту для голосових запитів.
Персоналізація контенту	Маркетинг стає дедалі більше орієнтованим на індивідуальні потреби клієнтів. Використовуються дані користувачів для створення персоналізованих пропозицій і контенту.	Персоналізовані email-розсилки, динамічні вебсайти, індивідуальні рекомендації
Автоматизація маркетингу	Автоматизовані системи дозволяють ефективно керувати кампаніями, покращувати взаємодію з клієнтами та збільшувати продуктивність.	HubSpot, Mailchimp, ActiveCampaign.
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	VR і AR активно застосовуються в маркетингу для створення інтерактивного досвіду, наприклад, віртуальних турів чи доповненої демонстрації товарів.	IKEA Place (вибір меблів у віртуальному просторі), AR-фільтри в Instagram.
Influencer-маркетинг	Взаємодія з інфлюенсерами продовжує бути важливою стратегією, зокрема, з мікро- та нано-інфлюенсерами, які мають високий рівень залученості.	Співпраця з нішевими інфлюенсерами, тривалі партнерства.
Голосові та чат-боти з AI	Інтелектуальні чат-боти забезпечують швидку підтримку клієнтів і підвищують конверсію.	ChatGPT, Watson Assistant, Drift.

Джерело: складено авторами на основі [10]

Ці технології допомагають брендам залишатися конкурентоспроможними, підвищують ефективність маркетингових кампаній і сприяють кращій взаємодії зі споживачами. Основний акцент останнім часом робиться на персоналізації, інтерактивності та використанні інновацій для залучення аудиторії.

Роль соціальних мереж у стратегіях цифрового маркетингу суттєво зросла завдяки активній присутності користувачів в онлайн-просторі. Однією з ключових переваг використання соціальних мереж є можливість взаємодії з аудиторією в реальному часі, що створює унікальні можливості для залучення та утримання клієнтів [11].

Необхідно окреслити можливості соціальних мереж у цифровому маркетингу (рисунок 1): брендові взаємодія, таргетована реклама, віральний маркетинг, клієнтське обслуговування.

При визначенні важливості використання соціальних мереж для розвитку інтернет-маркетингу обрано фактори:

– економічність — реклама в соціальних мережах коштує значно дешевше за традиційні канали;

– інтерактивність: дозволяє отримувати зворотний зв'язок у реальному часі;

– глобальність: доступ до аудиторії без географічних обмежень.

Отже, можна стверджувати, що соціальні мережі є невід'ємною частиною сучасного цифрового маркетингу. Однак варто враховувати не тільки привабливість можливостей сучасних інструментів інтернет, але й перешкоди що супроводжують використання соціальних мереж в маркетингу. До них науковці-дослідники відносять:

– зміну алгоритмів: алгоритми соціальних мереж постійно змінюються, що може впливати на органічний досяг ваших повідомлень. Компанії повинні адаптуватися до цих змін;

– конкуренцію за увагу: з великою кількістю брендів, які конкурують за увагу користувачів, важливо виробити стратегію, яка вирізняє вас від інших;

– аутентичність: користувачі цінують аутентичність. Спроби масового маркетингу можуть бути менш ефективними, ніж історії та враження, що ви передаєте про свій бренд.

Таким чином, перед розробкою та запуском варто враховувати усі характеристики, особливості та обмеження соціальних платформ, в процесі використання необхідно їх оновлювати з врахуванням певних переваг і недоліків.

Ефективна стратегія цифрового маркетингу дає змогу підприємствам оптимізувати свою діяльність і отримувати більші прибутки. При цьому інтернет-маркетинг повинен ґрунтуватися на чіткій структурі для забезпечення оптимального результату. Для ефективного інтернет-маркетингу його ключовими елементами повинні виступати наступні [13]: технічне, програмне, інформаційне, методико-аналітичне, організаційне та правове забезпечення (рисунк 2).

На початок 2024 року в Україні налічувалося 29,64 млн. інтернет-користувачів. Відтак рівень проникнення інтернету склав 79,2%. Тим часом кількість користувачів соцмереж в Україні зафіксували на рівні 24,30 млн. осіб, що становить 64,9% від кількості населення України. Аналіз даних попередніх років засвідчує, що кількість інтернет-користувачів за два роки повномасштабної війни знизилася з 31,1 млн. до 29,64 млн., або на 1,46 млн.

осіб. Кількість користувачів соцмереж за цей період зменшилася з 28 млн. осіб до 24,3 млн. осіб, тобто на 3,7 млн. осіб. При цьому за останній рік кількість користувачів соцмереж зменшилася на 10%. Динаміку зміни кількості користувачів інтернету та соцмереж в Україні під час війни представлено на рис. 3 [14].

Цифрові інструменти маркетингу в Україні активно розвиваються, слідуючи за глобальними трендами. Водночас на розвиток впливають локальні особливості, зокрема зростаюча діджиталізація, збільшення електронної комерції та орієнтація бізнесу на мобільних користувачів.

Необхідно зазначити, що найбільш активними користувачами Інтернет-контенту є споживачі поколінь Y, Z та Alpha, трохи менше — покоління X, найменше — Baby Boomers та Silent Generation.

Науковці наголошують на трансформації підходів до формування основних засад впливу на споживачів під впливом змін в сучасному світі — психології та поведінки споживачів, тобто комплексу маркетингу. Ч.Дев та Д.Шульц трансформували базову модель «4Р» до стану «SIVA» [15]. Комплекс маркетингу змінювався поступово відповідно до об'єктивних змін в свідомості споживачів [16].

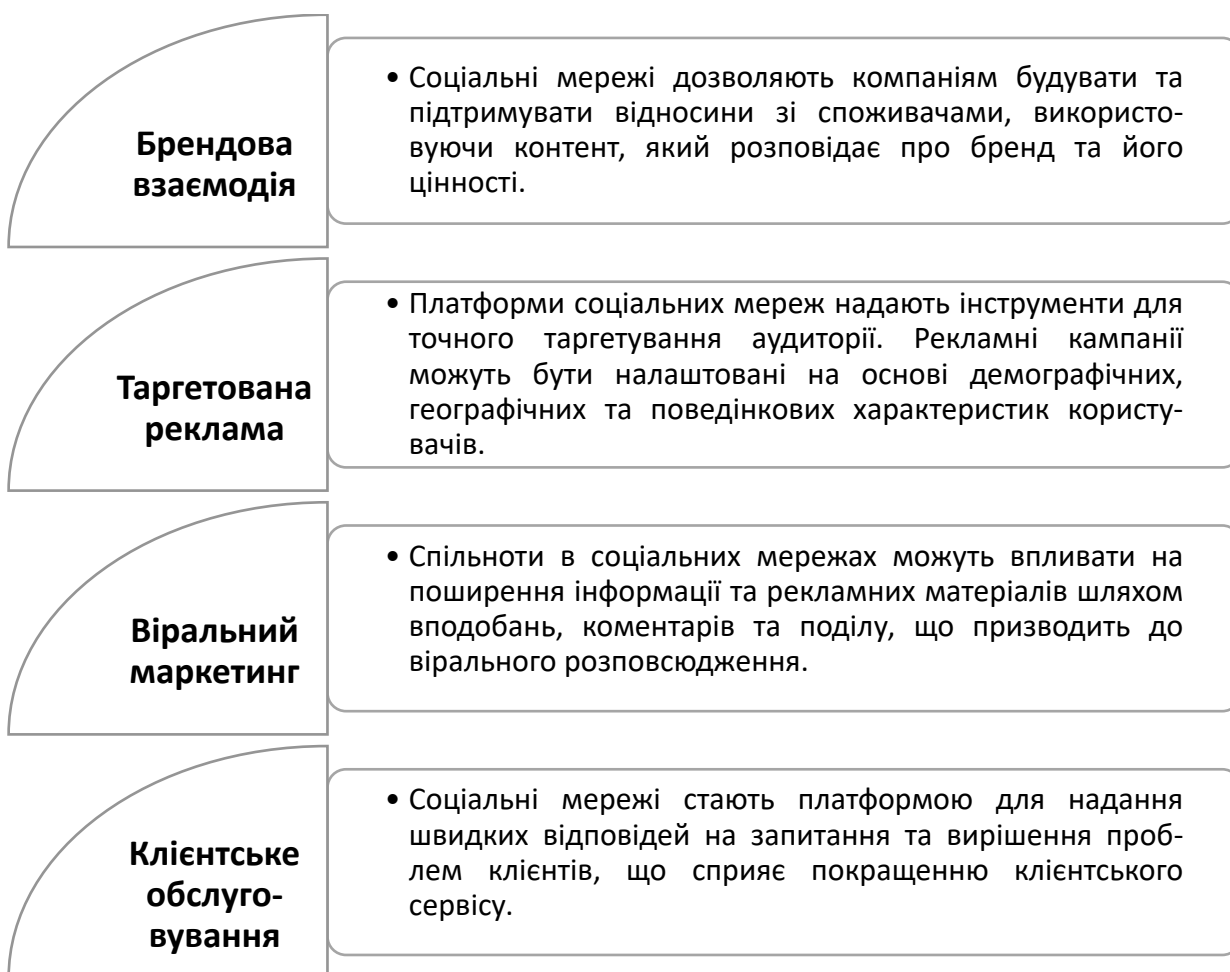


Рис. 1. Можливості соціальних мереж у цифровому маркетингу
Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

Отже, спостерігаємо що базові елементи комплексу маркетингу застосовуються і в умовах інтернет-маркетингу, але споживач сприймає їх у відповідності до нових реалій. Так споживач перестає сприймати просто товар, він відчуває споживчу потребу в ньому, а зараз це вже приймає форму рішення про купівлю. Так само, ціна поступово доповнюється вартістю та витратами на експлуатацію, бо все більше речей потребують сервісу і обслуговування в подальшому використанні. Цінність стає більш важливою, ніж сама ціна, бо до цього ціна була тісно

пов'язана із вартістю та витратами. Елемент «Просування» проходить трансформацію до «Комунікації», а потім до «Інформації» через використання нових можливостей інтернет-інструментів безперервної комунікації у соціальних мережах, месенджерах, чат-ботах, з таргетованою рекламою, контекстною і банерною рекламою в Google, блогінгом, інфлюенс-маркетингом, брендингом (персональний та корпоративний), мобільний маркетинг, кастомізованими розсиланнями, вірусним контентом, нативною рекламою, рекламою у лідерів думок, ситуативним

Технічне забезпечення

Інфраструктура для забезпечення роботи інтернет-платформ (сервери, мережі, хостинг).

Забезпечення швидкодії та доступності вебресурсів для користувачів.

Програмне забезпечення

Використання сучасних CMS (Content Management Systems) для управління контентом.

Інтеграція CRM-систем, автоматизація маркетингових процесів.

Інструменти для SEO, аналітики, і PPC-кампаній.

Інформаційне забезпечення

Якісний контент: текстовий, візуальний, відео.

Постійне оновлення інформації для підтримки інтересу до продукту/послуги.

Аналіз даних про споживачів для формування персоналізованих пропозицій.

Методико- аналітичне забезпечення

Впровадження ефективних маркетингових стратегій на основі аналізу ринку.

Моніторинг конкурентів, аналіз трендів і поведінки споживачів.

Постійна оптимізація кампаній на основі отриманих даних.

Організаційне забезпечення

Побудова команди спеціалістів: маркетологів, дизайнерів, копірайтерів, SEO-фахівців.

Налагодження процесів взаємодії між підрозділами.

Розробка чітких планів і розподіл ролей.

Правове забезпечення

Дотримання норм законодавства (зокрема, захист персональних даних відповідно до GDPR чи інших регуляцій).

Легальне використання програмного забезпечення, зображень та інших ресурсів.

Правильне складання договорів та політик конфіденційності.

Рис. 2. Ключові елементи ефективного інтернет-маркетингу
Джерело: узагальнено авторами на основі [13]



Рис. 3. Кількість користувачів інтернету та соцмереж в Україні під час війни
Джерело: узагальнено авторами на основі [14]

контентом, квізами, інструментами PR та безліч інших. Доступність купівлі зараз є альтернативою місця купівлі, бо більшість купівель переходить до Інтернет сфери, де забезпечується більша доступ-

ність і зручність придбання товарів і отримання послуг.
Таким чином, розробка сучасного комплексу маркетингу повинна враховувати новітні тенденції:

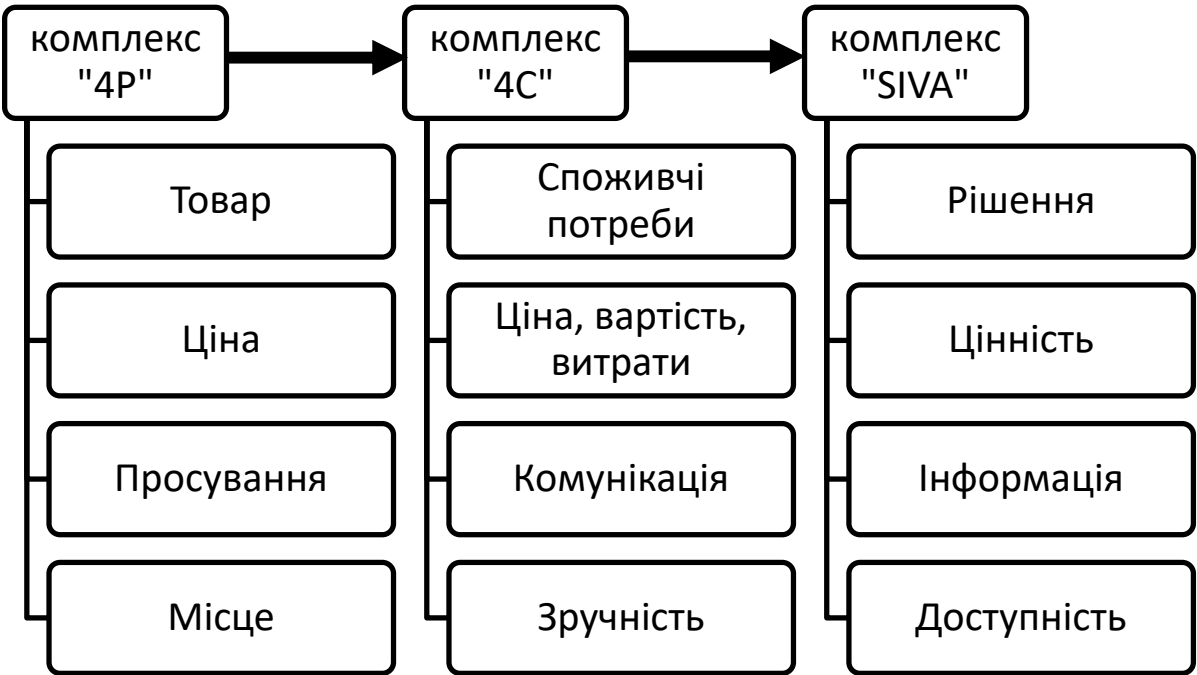


Рис. 4. Трансформація комплексу маркетингу в сучасних умовах
Джерело: узагальнено авторами на основі [15; 16]

формування відносин зі споживачами та іншими суб'єктами інтернет-маркетингу [17].

Крім того, розробка комплексу цифрового маркетингу повинна враховувати, що покоління Y та Z цінують емоційні зв'язки і бренди, які пропонують не тільки продукт, але й досвід, а для молодших поколінь Z та Альфа має перевагу етика та соціальна відповідальність, тому вони віддадуть перевагу етичним брендам та соціально відповідальним виробникам. Кожне покоління має свої унікальні вподобання, що вимагає адаптації маркетингових стратегій.

Отже орієнтуватись необхідно саме на інтернет-активні покоління, бо вони представляють цільові аудиторії в цифровому маркетингу. До найефективніших інструментів інтернет-маркетингу в цьому разі відносять: залучення споживачів до розробки товарів та особливих видів сервісу, особисті контакти, «гаряча лінія», вірусний маркетинг, клієнтські спільноти (спільноти бренду), віртуальні спільноти, Web 2.0 (користувачі мають можливість брати безпосередню участь у створенні контенту — так формується парадигма мережових взаємодій в електронному просторі).

Дослідження вітчизняного цифрового ринку дозволяють дійти висновку, що розробляти маркетингові стратегії необхідно на основі використання інструментів Інтернет-маркетингу, соціальних мереж, цифрових каналів зв'язку зі споживачами. Тому Інтернет-реклама вважається сегментом із перспективами динамічного розвитку. Цифрові маркетингові інструменти приваблюють підприємців та споживачів завдяки простоті створення та використання рекламного контенту, можливості охоплення широкої аудиторії з точним таргетуванням, інтерактивності, здатності до оперативної оцінки ефективності та індивідуалізації пропозицій для клієнтів.

За даними досліджень gemiusAdReal за березень 2024 року сформовано рейтинг Брендів в Україні за показником Real Users на ПК по всім типам реклами у березні очолює — Rozetka (6,1 млн. Real Users). На другій та третій позиціях з невеликим відривом Prom.ua (4,5 млн. Real Users) та COMFY (4,4 млн. Real Users), а закриває п'ятірку Allo (4,1 млн. Real Users) та Silpo (4,0 млн. Real Users). На шостому місці розмістився OLX (3,9 млн. Real Users), на сьомій позиції — Slotoking (3,8 млн. Real Users), потім Epicentr (3,7 млн. Real Users). Два останніх місця — це Kyivstar (3,4 млн. Real Users) та Slots City (3,3 млн. Real Users) [18]. Результати підкреслюють результати втілення інструментів сучасного комплексу маркетингу, зокрема ефективність застосування Інтернет-реклами.

Крім того, розробка комплексу маркетингу повинна враховувати макроекономічні фактори, зокрема

вплив воєнного стану на всі процеси в Україні. За результатами опитування Американської торговельної палати в Україні «Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни Росії в Україні» 86% компаній-членів повністю функціонують після двох років повномасштабної війни Росії в Україні, 12% продовжують працювати частково [19]. Дослідницька компанія Gradus Research провела опитування серед українців про те, як за роки повномасштабної війни змінилися споживчі звички громадян. За 2 роки українці почали більше звертати увагу на бренд, віддають перевагу українським бізнесам, економлять — але не на їжі та ліках, скорочують витрати на товари не першої потреби [20]. Ці результати висвітлюють тенденцію до вибору звичних брендів, які в уяві споживачів є безпечними, якісними, заслужують на довіру. В основному це українські виробники (майже 74% опитаних підтримують вітчизняного виробника).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інтернет-маркетинг є потужним інструментом, який дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним, швидко адаптуватися до змін на ринку, залучати нових клієнтів та зміцнювати відносини з уже існуючими. У світі, де більшість людей проводять значну частину часу онлайн, його значення буде лише зростати.

Разом із збільшенням кількості користувачів інтернету та розвитком технологій, інтернет-маркетинг продовжить еволюціонувати, надаючи більш ефективні та інноваційні способи для досягнення цілей бізнесу. Із загальної кількості споживачів інформації найбільш активними користувачами Інтернет-контенту є споживачі поколінь Y, Z та Alpha, трохи менше — покоління X, найменше — Baby Boomers та Silent Generation. Тому при розробці маркетингової стратегії і комплексу маркетингу орієнтуватись необхідно саме на інтернет-активні покоління, бо вони представляють цільові аудиторії в цифровому маркетингу.

Зазначається перспективність динамічного розвитку Інтернет-реклами, що підтверджується результатами маркетингових досліджень в Україні. Також розробка комплексу маркетингу повинна враховувати макроекономічні фактори, зокрема вплив воєнного стану на всі процеси в Україні.

Перспективами подальших досліджень вважаємо вивчення ефективності інструментів інтернет-маркетингу у пристосуванні до цільової аудиторії інтернет-користувачів з врахуванням активної її частини. Це дасть змогу підприємствам більш ефективно розробляти і втілювати комплекс маркетингу на цільовому ринку, створювати конкурентні переваги і бути конкурентоспроможними, навіть у складних сучасних умовах.

Література

1. Кузяк В., Брейтер В. Особливості розвитку інтернет-маркетингу за умов євроінтегрування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-136>.
2. Белозерцев В., Катан В., Оніані Г., Петрусенко М. Вплив рекламних кампаній на споживацькі вподобання: теоретичний аспект. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 2. С. 31–34. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(5)).
3. Ковбас Г., Курганський Р., Мадай Ю., Сьомкін О., Дубов А., Белов В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Вип. 41. С. 57–66. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204> (дата звернення: 05.12.2024).
4. Nastisin L., Jura A., Fedorko R., Kopor I. Gender Differences in the Perception of Motivations for Consumer's Online Brand-Related Activities and Their Impacts on Instagram Marketing and Management of Innovations. ARMG Publishing. 2022. 2. Р. 86–93. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-08>.
5. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. 825. С. 33–40.
6. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69.6>.
7. Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. С. 16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/5.pdf (дата звернення: 05.12.2024).
8. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 64–74. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2011_4\(2\)_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2011_4(2)_10) (дата звернення: 05.12.2024).
9. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя: монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
10. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
11. Використання соціальних мереж як ефективного засобу просування готельного продукту. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2021/all-ukrainian_student_scientific_works_ce/Social-Media-Market.pdf (дата звернення: 05.12.2024).
12. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 146–152. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).
13. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 482–488.
14. Поліковська Ю. Кількість користувачів соцмереж в Україні за рік зменшилася на 10%. 2024. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezv-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-10/> (дата звернення: 05.12.2024).
15. Ткачук, С. В., Стахурський В. О. Сучасна трансформація моделі маркетинг-міксу. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали VII всеукраїнської науково-практичної конференції* (21–22 листопада 2018 р.). К. : НУХТ, 2018. С. 99–101. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/28591> (дата звернення: 05.12.2024).
16. Ларіна К. В., Троценко К. Ю. Трансформація моделі комплексу маркетингу в умовах цифрової економіки. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31572/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B9_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9B%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%2C%20%D0%A2%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A.%D0%AE..pdf (дата звернення: 05.12.2024).
17. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/17901> (дата звернення: 05.12.2024).
18. gemiusAdReal — топ 10 Брендів в Україні у березні 2024. URL: <https://gemius.com/ua/rejting-brendiv-v-ukrayini-berezen-2024/> (дата звернення: 05.12.2024).
19. 86% компаній повністю функціонують після двох років повномасштабної війни Росії в Україні — результати останнього опитування Американської торговельної палати в Україні. 24 лютого, 2024. URL: <https://chamber.ua/ua/news/86-kompaniy-povnistiu-funktsionuiutpislia-dvokh-rokiv-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-rezultatyostannoho-opytuvannia-amerykanskoj-torhovelnoi-palaty-v-ukraini/> (дата звернення: 05.12.2024).
20. Як купують українці — дослідження споживчих трендів. URL: <https://suspilne.media/714470-ak-kupuut-ukrainci-doslidzenna-spozivcih-trendiv/> (дата звернення: 05.12.2024).

References

1. Kuziak, V., & Breiter, V. (2024). Osoblyvosti rozvytku internet-marketyntsu za umov yevrointehruvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-136> [in Ukrainian].
2. Belozertsev, V., Katan, V., Oniani H., & Petrusenko M. (2024). Vplyv reklamnykh kampanii na spozhyvatski vpodobannia: teoretychnyi aspekt. *Development Service Industry Management*, (2), 31–34. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(5)) [in Ukrainian].
3. Kovbas, H., Kurhanskyi, R., Madai, Yu., Somkin, O., Dubov, A., & Bielov, V. (2024). Formuvannia stratehii emotsiinoho marketynhu brendu. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (41), 57–66. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204> [in Ukrainian].
4. Nastisin, L., Jura, A., Fedorko, R., & Kopor I. (2022). Gender Differences in the Perception of Motivations for Consumer's Online Brand-Related Activities and Their Impacts on Instagram Marketing and Management of Innovations. ARMG Publishing, 2, 86–93. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-08>.
5. Bilyk, V., Serhiienko, O., & Krupenna, I. (2020). Instrumenty tsyfrovoho marketynhu v umovakh transformatsii komunikatsii suchasnoi orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Chernivskoho universytetu*, 825, 33–40 [in Ukrainian].
6. Holovchuk, Yu., Dybchuk, L., & Serednytska, L. (2022). Kontent-marketyntsu yak stratehiia prosuvannia na rynek ta poshyrennia posluh. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 69–75. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69.6> [in Ukrainian].
7. Belova, T., & Voitovych, N. (2019). Suchasni trendy u marketynhovomu seredovyschi pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23, 16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/5.pdf [in Ukrainian].
8. Illiashenko, S. (2011). Suchasni tendentsii zastosuvannia Internet-tekhnologii u marketynhu. *Marketyntsi i menedzhment innovatsii*, 4, 64–74. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Mimi_2011_4\(2\)_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Mimi_2011_4(2)_10) [in Ukrainian].
9. Oklander, M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2017). Tsyfrovyy marketynh — model marketynhu KhKhI storichchia: monohrafiia. Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].
10. Obikhod, S., Matveiev, M., & Boiko, V. (2023). Digital-marketyntsu v umovakh tsyfrovizatsii suchasnykh biznes-protsesiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> [in Ukrainian].
11. Vykorystannia sotsialnykh merezh yak efektyvnoho zasobu prosuvannia hotelnoho produktu. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2021/all-ukrainian_student_scientific_works_ce/Social-Media-Market.pdf [in Ukrainian].
12. Uholkova, O. (2021). Tsyfrovyy marketynh ta sotsialni merezhi. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 3 (1), 146–152. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf> [in Ukrainian].
13. Us, M. (2018). Internet-marketyntsu yak instrument marketynhovyykh komunikatsii ta skladnyk komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, 482–488 [in Ukrainian].
14. Polikovska Yu. (2024). Kil'kist korystuvachiv sotsmerezv v Ukraini za rik zmenshylasia na 10%. URL: <https://ms-detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezv-v-ukraini-za-rik-zmenshylasia-na-10/> [in Ukrainian].
15. Tkachuk, S., & Stakhurskyi, V. (2018). Suchasna transformatsiia modeli marketynhu-miksu. *Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv kharchovoi ta pererobnoi haluzei APK: materialy VII vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 99–101). K.: NUKhT. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/28591> [in Ukrainian].
16. Larina K. V., Trotsenko K. Iu. Transformatsiia modeli kompleksu marketynhu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31572/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B9_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9B%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%2C%20%D0%A2%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A.%D0%AE..pdf [in Ukrainian].
17. Buniak N. (2019). Sutnist marketynhovoi stratehii pidpriemstva. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, 23, 22–29. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/17901> [in Ukrainian].
18. gemiusAdReal– top 10 Brendiv v Ukraini u berezni 2024. URL: <https://gemius.com/ua/rejting-brendiv-v-ukrayini-berezen-2024/> [in Ukrainian].
19. 86% kompanii povnistiu funktsionuiut pislia dvokh rokiv povnomasshtabnoi viiny rosii v Ukraini — rezultaty ostannoho opytuvannia Amerykanskoi torhovelnioi palaty v Ukraini. 24 liutoho, 2024. URL: <https://chamber.ua/ua/news/86-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-dvokh-rokiv-povnomasshtabnoi-viiny-rosii-v-ukraini-rezultaty-ostannoho-opytuvannia-amerykanskoi-torhovelnioi-palaty-v-ukraini/> [in Ukrainian].
20. Yak kupuiut ukrainsi — doslidzhennia spozhyvchykh trendiv. URL: <https://suspilne.media/714470-ak-kupuut-ukrainci-doslidzhennia-spozivcih-trendiv/> [in Ukrainian].

Луців Наталія Григорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, туризму та рекреації
Національний лісотехнічний університет України*

Lutsiv Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Tourism and Recreation
National Forestry University of Ukraine
ORCID: 0000-0001-5588-7778*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10592

АНАЛІЗ ПРИБУТКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

ANALYSIS OF ENTERPRISE PROFITS BY MEANS OF ECONOMETRIC MODELLING

Анотація. Вступ. В умовах підвищеної невизначеності, глобалізації економічних процесів та зростання конкуренції підприємства змушені адаптуватися до змін і приймати рішення, які опираються на достовірних кількісних даних. Економетричні моделі і методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, дозволяють не лише ідентифікувати фактори, які впливають на показники ефективності діяльності підприємства, але й визначати ступінь такого впливу.

Метою дослідження є дослідження ролі та побудова економетричної моделі для аналізу валового прибутку СНВЛК НЛТУ України.

Методи дослідження. В процесі підготовки матеріалів використовувалися такі наукові методи дослідження: теоретичний; моделювання; кореляційний; графічний; узагальнення.

Результати. Визначення адекватної економетричної моделі для аналізу і прогнозування прибутків підприємства є ключовим етапом у дослідженні економічних процесів і прийнятті ефективних управлінських рішень. Процес побудови такої моделі включає збір та обробку даних, вибір найбільш впливових факторів з перевіркою їх на мультиколінеарність, розробку варіантів моделей. Важливою складовою є перевірка моделі на адекватність за допомогою таких критеріїв, як критерій Дарбіна-Уотсона, коефіцієнт детермінації, середньоквадратичне відхилення прогнозів та інші.

За даними фінансової звітності СНВЛК НЛТУ України побудовано економетричну модель аналізу валового прибутку. В якості незалежних змінних обрано показники матеріаловіддачі, фондоозброєності працівників, обсягів реалізованої лісопродукції та пилопродукції. Встановлено, що найбільший вплив мали показники матеріаловіддачі ($R^2 = 0,829$) та обсяг реалізованої пилопродукції ($R^2 = 0,888$). В результаті перевірки на мультиколінеарність оптимізовано модель та виключено фактори з високим рівнем кореляції. У фінальній моделі коефіцієнт детермінації становить 0,88, що підтверджує можливість її подальшого використання для прогнозування валових прибутків СНВЛК НЛТУ України.

Висновки і перспективи. Дослідження підтвердило ефективність застосування кореляційно-регресійного аналізу для оцінки впливу факторів на прибуток підприємств. Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегічних управлінських рішень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення економетричних моделей шляхом включення додаткових факторів і застосування інших методів для підвищення точності прогнозів.

Ключові слова: економетричні моделі, кореляційно-регресійний аналіз, прибуток, фактори впливу, ефективність, управлінські рішення, прогнозування.

Summary. Introduction. In the context of increased uncertainty, globalisation of economic processes and growing competition, businesses are forced to adapt to changes and make decisions based on reliable quantitative data. Econometric models and methods, in particular correlation and regression analysis, allow not only to identify the factors that influence the performance of an enterprise, but also to determine the degree of such influence.

Purpose. The purpose is to study the role of and build an econometric model for analysing the gross profit of the Stradchivsky Training and Production Forestry Enterprise of the National Forestry University of Ukraine (STPFE of the NFUU).

Materials and methods of the study. The scientific research methods were used: theoretical; modelling; correlation; graphical; generalisation.

Results. Determining an adequate econometric model for analysing and forecasting enterprise profits is a key stage in the study of economic processes and making effective management decisions. The process of building such a model includes collecting and processing data, selecting the most influential factors and testing them for multicollinearity, and developing model variants. An important component is checking the model for adequacy using such criteria as the Durbin-Watson criterion, coefficient of determination, standard deviation of forecasts.

An econometric model of gross profit analysis has been built on the basis of the financial statements of the STPFE of the NFUU. The indicators of material efficiency, capital equipment of employees, volumes of sold timber products and sawn timber products were chosen as independent variables. It was found that the greatest influence was exerted by material efficiency ($R^2=0.829$) and the volume of sold sawn timber products ($R^2=0.888$). As a result of the multicollinearity test, the model was optimised and factors with a high level of correlation were excluded. In the final model, the coefficient of determination is 0.88, which confirms the possibility of its further use for forecasting the gross profit of the STPFE of the NFUU.

Conclusions and Prospects. The study has confirmed the effectiveness of using correlation and regression analysis to assess the impact of factors on the profit of enterprises. The results obtained can be used to develop strategic management decisions. Further research can be aimed at improving econometric models by including additional factors and applying other methods to improve the accuracy of forecasts.

Key words: econometric models, correlation and regression analysis, profit, factors of influence, efficiency, management decisions, forecasting.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання зіштовхуються зі зовнішніми і внутрішніми змінами середовища господарської діяльності. До чинників зовнішнього середовища відносять: суб'єктів (державні органи управління, постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові установи, аудитори, страхові компанії та ін.); ринки ресурсів (трудових, матеріальних, інвестиційних, фінансових та ін.); сили і умови (економічні, соціальні, політичні, технологічні, наукові, екологічні, інноваційні та ін.). Серед чинників внутрішнього середовища виділяють такі: виробничі ресурси (необоротні і оборотні активи), трудові ресурси, організаційна структура управління, інноваційний потенціал, корпоративна культура тощо.

Прибуток є узагальнюючим показником, який відображає позитивний результат фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз залежності прибутку від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища допомагає суб'єктам господарювання адаптуватися до змін та підвищити ефективність управлінських рішень.

Одним із економетричних методів, який дає змогу встановити ступінь залежності прибутковості діяльності підприємства від різноманітних чинників та виявити основні з них, є кореляційно-регресійний аналіз. Актуальність застосування методу кореляційно-регресійного аналізу при дослідженні прибутків зумовлена необхідністю точного аналізу й прогнозування результативних фінансових показників для розробки поточних і стратегічних планів діяльності підприємства. Однак, на практиці багато підприємств має проблему вибору факторів при здійсненні кореляційно-регресійного аналізу для досягнення максимальної точності та достовірності результатів. Причиною цього є складність визначення релевантних чинників, які здійснюють вплив на прибуток підприємства у часовому вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання використання економетричних моделей для дослідження впливу факторів на показники ефективності діяльності підприємства досліджувалося як українськими, так і зарубіжними вченими. Бегун С.І. & Воронюк А.Л. досліджували шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування управлінських рішень [3].

Короленко О.Б. & Ільченко В.О. вивчали роль економетричних моделей у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах [6]. Метою їх дослідження було визначення концептуальних підходів до використання економетричних моделей у теоретичних та прикладних дослідженнях при підготовці та прийнятті стратегічних рішень.

Beisland L.A. досліджував вплив змінних прибутку на дохідність акцій серед публічних компаній у Норвегії за допомогою множинного регресійного аналізу. Автором було проведено стандартний та деталізований регресійні аналізи показників фінансових результатів публічних компаній Норвегії та доведено, що на значення коефіцієнтів регресії здійснює вплив додатне або від'ємне значення отриманих фінансових результатів (прибутки або збитки) [9].

Азарова А., Лесько О., Міронова Ю. & Гнатюк С. визначили можливість оцінки ефективності роботи маркетингового відділу засобами кореляційно-регресійного моделювання. Для цього автори побудували однофакторну лінійну регресійну модель залежності чистого прибутку банку від витрат на функціонування його маркетингового відділу [1].

Кужельюк А.В., Маркус О.В. розглянули економетричну модель оцінки фінансової стійкості, за якою можна спрогнозувати значення коефіцієнта фінансової незалежності та за результатами своєчасно прийняти заходи щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства [7].

Yu-jin Fu and Ju-qin Shen з'ясувати взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та фінансовими результатами діяльності підприємства [10].

Загалом, дослідження щодо використання економетричного моделювання показників ефективності діяльності підприємства є поширеними. Однак, існують питання щодо вибору факторів, які впливають на результативний показник для окремого підприємства, що потребує подальшого вивчення. Вибір таких факторів потребує глибокого розуміння специфіки галузі, знань про особливості ринкового середовища та врахування внутрішніх характеристик підприємства.

Метою дослідження є дослідження ролі та побудова економетричної моделі для аналізу прибутку Страдцівського навчально-виробничого лісокомбінату Національний лісотехнічного університету України на основі встановлення кореляційно-регресійного зв'язку між змінними.

Матеріали і методи дослідження. Для дослідження використано наукові публікації науковців та дані фінансової звітності підприємства (СНВЛК НЛТУ України). В процесі підготовки матеріалів використовувалися такі наукові методи дослідження: огляду і аналізу наукових публікацій; моделювання — для опису структури статичної моделі впливу факторів на прибуток; кореляційні — для проведення парної і множинної кореляції; графічні — для наочного відображення результатів дослідження; узагальнення — для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Кореляційно-регресійний аналіз є кількісним методом для аналізу залежностей між змінними, який дозволяє підприємствам створювати математичні моделі визначення фінансово-економічних параметрів для прогнозування і прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Кореляційний аналіз дозволяє встановлювати ступінь зв'язку між двома або кількома змінними та визначити чинники, які мають впливають на залежну змінну. Регресійний аналіз встановлює форми залежності між однією ендогенною та однією або кількома екзогенними змінними. Ендогенна (залежна) змінна звичайно позначається Y , а екзогенна (незалежна), яка ще інакше називається регресором, — X ; визначати функцію регресії; оцінити невідомі значення залежної змінної [5].

Засобами кореляційно-регресійного аналізу проаналізуємо вплив факторів на формування прибутків підприємства (на прикладі процесів управління прибутками Страдцівського навчально-виробничого лісокомбінату Національний лісотехнічного університету України (СНВЛК НЛТУ України)). СНВЛК є структурним підрозділом НЛТУ України здійснює лісгосподарську діяльність (виручування лісу, заготівля деревини, заходи щодо охорони і відновлення лісів) та виробництво деревообробної продукції (пиломатеріали, столярні вироби).

Побудуємо економетричну модель залежності показника прибутку від незалежних показників. Залежність показника в прибутку опишемо такою лінійною моделлю [2]:

$$Y = \beta_0 - \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2 + \beta_3 * x_3 + \beta_n * x_n$$

де: Y — залежна змінна (аналізований економічний показник);

x_1, x_2, \dots, x_n — незалежні змінні (фактори, що впливають на підсумковий результат);

β_0 — константа (перехоплення);

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ — коефіцієнти регресії, що визначають вплив кожного фактора на Y ;

Для проведення аналізу визначимо чотири екзогенні змінні. При цьому, при виборі незалежних змінних потрібно уникати мультиколінеарності [5].

Проаналізуємо вплив факторів на зміну показника валового прибутку (Y — залежна змінна). В якості незалежних змінних оберемо такі показники: x_1 — матеріаловіддача; x_2 — фондоозброєність працівників; x_3 — обсяг реалізованої лісопродукції; x_4 — обсяг реалізованої пилопродукції.

Формування бази даних розрахунку оцінки параметрів описаної моделі здійснено на основі визначених показників за даними квартальної статистичної звітності СНВЛК НЛТУ України за 2021–2023 роки (табл. 1).

Спочатку проведемо факторний регресійний аналіз парної залежності. Побудуємо кореляційні поля для кожної пари (x_1, y) , (x_2, y) , (x_3, y) , (x_4, y) — рис. 1–4, та глибше проаналізуємо їх зв'язок.

Коефіцієнти детермінації рівняння парної регресії (x_1, y) є досить високим $R^2 = 0,829$. Це означає, що варіація показника матеріаловіддачі, пояснює в середньому 83% варіацій результуючого фактора — величини валового прибутку. Коефіцієнт детермінації рівняння парної регресії (x_2, y) вказує, що лише близько 42% варіацій показника валового прибутку обумовлено варіацією фондоозброєності працівників. Коефіцієнт детермінації рівняння парної регресії (x_4, y) має дуже високе значення. Тобто, в 88,8 відсотках варіація показника обсягу реалізованої пилопродукції пояснює варіацію результативного показника. Коефіцієнт детермінації рівняння парної регресії (x_3, y) має дуже низьке значення. Тобто варіація показника обсягу реалізованої лісопродукції пояснює варіацію показника валового прибутку лише на 21%.

Розрахунки показників тісноти кореляційного зв'язку між кожною парою досліджуваних показників та парами незалежних змінних представлені в табл. 2.

Розрахунок кореляційної матриці дає змогу зробити висновок про сильну залежність між результативним показником (y) та факторним показником (x_1) та (x_4), середню залежність між величинами пари (x_2, y) та (x_3, y) . Це підтверджує також характер розташування точок на координатній площині. Між

Таблиця 1

Вихідні дані для виконання аналізу

№ п/п кварталів	Незалежні змінні				Залежна змінна
	X_1 — матеріало- віддача	X_2 — фондоозброєність активної частини ос- новних засобів тис. грн./чол.	X_3 — обсяг реалізованої лісопродукції, тис. грн	X_4 — обсяг реалізованої пилопродукції тис. грн	Y — валовий прибуток, тис. грн.
1	0,94	43,2	740	462	224
2	0,78	42,5	581	474	288
3	0,92	44,3	383	847	272
4	0,79	45,2	1279	106	336
5	0,85	47,3	1075	425	303
6	0,74	50,4	811	478	208
7	0,74	52,9	751	496	254
8	0,77	53	1171	546	371
9	1,31	51,6	1097	993	535
10	1,21	52,4	877	794	612
11	1,36	54,2	833	913	667
12	1,36	53,8	1316	1271	750

Джерело: складено за даними [8]

Таблиця 2

Кореляційна матриця

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
Y	1				
X_1	0,910521	1			
X_2	0,647362	0,496554	1		
X_3	0,457504	0,253816	0,442156	1	
X_4	0,942505	0,913069	0,642514	0,351255	1

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

Економетричні моделі зв'язку між X_1 і Y , X_2 і Y , X_3 і Y , X_4 і Y , та їх оцінка

Економетрична модель	Коефіцієнт детерміна- ції	Оцінка адекватності моделі за критерієм Фішера-Снедекора, $F_{крит} 1; 10; 0,05 = 4,96$		Оцінка значимості параметрів моделі за критерієм Ст'юдента, $t_{крит} 10; 0,05 = 2,2281$	
		$F_{розрах}$	Оцінка	$t_b^{розрах}$	Оцінка
$y = 676,36x_1 - 261,49$	0,829	48,5	Адекватна	6,96	Значима
$y = 27,47x_2 - 950,79$	0,419	7,21	Адекватна	2,69	Значима
$y = 0,3029x_3 + 126,18$	0,209	2,65	Неадекватна	1,63	Незначима
$y = 0,6476x_4 - 19,57$	0,888	79,54	Адекватна	8,92	Значима

Джерело: розраховано автором

незалежними змінними x_1 та x_4 існує сильної тісноти прямий зв'язок. Між x_1 і x_2 та x_2 і x_3 , x_3 і x_4 , x_2 і x_4 — зв'язок середній прямий, а між x_1 і x_3 — слабкий. Перевірка цих зв'язків на мультиколінеарність обумовлює необхідність виключення деяких факторів з економетричної моделі. Таке виключення доцільно

застосувати до фактора x_4 пари (x_1, x_4) величина абсолютного значення коефіцієнтів кореляції яких $\epsilon > 0,9$.

На основі розрахунків параметрів економетричних моделей, проведених табличним процесором, оцінимо їх адекватність реальним та статистичну значимість їх критеріїв (табл. 3).

Розрахункові значення F-критерію залежності між показниками (x_3 , y) нижчі критичного, що не дозволяє використати цю модель для аналізу та прогнозування з імовірністю 0,95. Моделі залежності між показниками (x_1 , y), (x_2 , y) та (x_4 , y) є адекватними, а їх оцінка є значимою.

За результатами попереднього регресійного аналізу з вихідної моделі потрібно вилучити незалежну змінну x_3 (обсяг лісопродукції) та x_4 (обсяг пилопродукції). Результати розрахунків регресії нової економетричної моделі представлено в таблицях 4–5.

Коефіцієнт множинної регресії $R = 0,938$ вказує на дуже щільний зв'язок між результативним показником та факторними величинами. Коефіцієнт детермінації R^2 моделі складає 0,88. Отже залежність показника валового прибутку на 88% обумов-

лена обраними факторними величинами. Решта 12% визначаються іншими факторами, що величину валового прибутку, але не є включеними в модель регресії.

За результатами факторного регресійного аналізу, було побудовано економіко-математичну модель, яка має наступний вигляд:

$$Y = 580,78x_1 + 11x_2 - 709,146.$$

Оцінка адекватності моделі та значимості її коефіцієнтів регресії представлена в таблиці 6.

Всі коефіцієнти регресії є статистично значущими, оскільки абсолютні значення їх t -статистик більші за критичне значення. Розрахункове значення F-критерію перевищує критичне значення. Отже, ми можемо використовувати дану модель для аналізу та прогнозування.

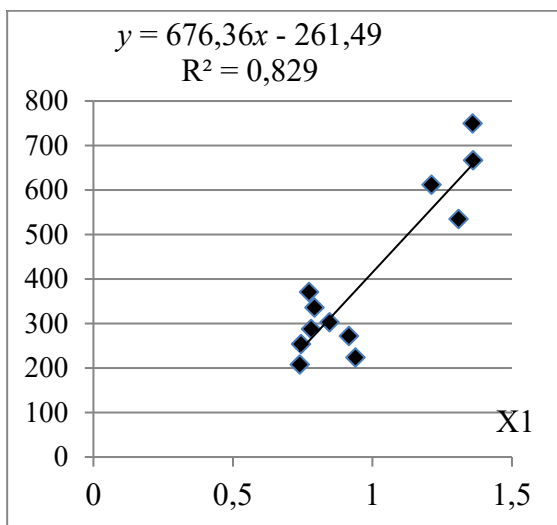


Рис. 1. Кореляційне поле залежності між (X1) і (Y)

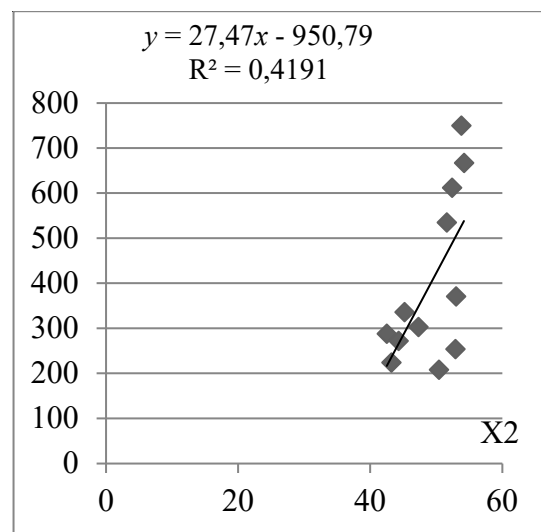


Рис. 2. Кореляційне поле залежності між (X2) і (Y)

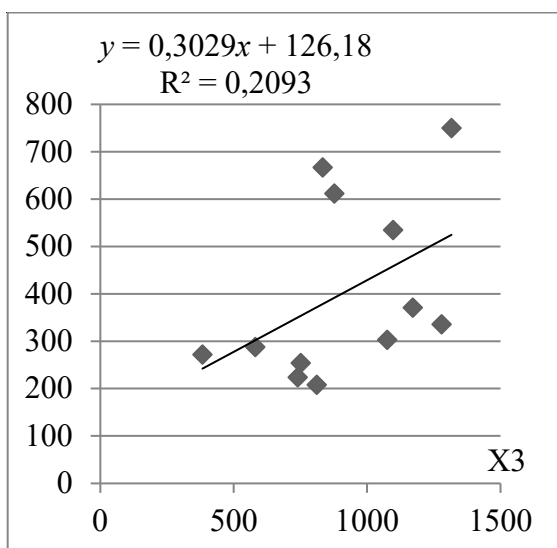


Рис. 3. Кореляційне поле залежності між (X3) і (Y)
Джерело: побудовано автором

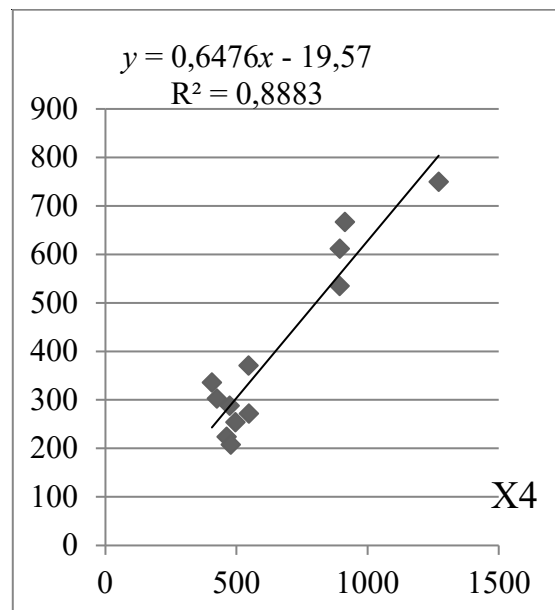


Рис. 4. Кореляційне поле залежності між (X4) і (Y)

Таблиця 4

Показники регресійної статистики нової економетричної моделі впливу факторів X1 та X4 на Y

Показники регресійної статистики	
Коефіцієнт множинної регресії R	0,937892
Коефіцієнт детермінації R ²	0,879641
Нормований коефіцієнт детермінації R ²	0,852894
Стандартна помилка	72,15905

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5

Коефіцієнти регресії

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-критерій Стьюдента	P-значення
Y-перетин	-709,146	245,9667	-2,8831	0,018086
X1	580,7808	98,96587	5,868496	0,000238
X2	10,99611	5,65345	2,261235	0,083632

Джерело: розраховано автором

Таблиця 6

Оцінка економетричної моделі впливу факторів X1 і X2 на величину валового прибутку (Y)

Характеристики моделі $Y = b_0 - b_1 * x_{i1} + b_2 * x_{i2}$	Розрахункове значення	Критичне значення	Оцінка
Адекватність моделі (F-критерій)	32,88	4,26	Модель адекватна
Значимість коефіцієнта регресії b_0	-2,8831	2,26	Значимий
Значимість коефіцієнта регресії b_1	5,868496	2,26	Значимий
Значимість коефіцієнта регресії b_2	2,261235	2,26	Значимий
Адекватність моделі (F-критерій)	32,88	4,26	Модель адекватна

Джерело: розраховано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження підтверджують вагомість застосування економетричних моделей і методів (кореляційно-регресійного аналізу) для аналізу виробничо-господарської діяльності з метою вироблення і прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток і підвищення конкурентоздатності підприємства. Кореляційно-регресійний аналіз є основою для побудови економетричних моделей та дозволяє: визначати силу та напрямок зв'язку між економічними показниками; виявляти ключові чинники, що впливають на результати діяльності; використовувати встановлені взаємозв'язки для прогнозування змін економічних показників в залежності від динаміки факторів; оцінювати як впроваджені заходи чи зміни в діяльності вплинули на результати підприємства. Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє не лише визначити ключові фактори, які впливають на результативність діяльності, але й оцінити їхній

кількісний вплив. Це дає можливість прогнозувати майбутні зміни в умовах динамічного ринкового середовища, а також адаптувати стратегію управління до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Застосування цих методів сприяє виробленню ефективних управлінських рішень спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, зниженню ризиків і помилок у плануванні, розвиток підприємства.

Подальше вивчення питання застосування кореляційно-регресійного аналізу може бути спрямоване на проведення галузевих досліджень, які враховують специфіку діяльності підприємств у різних секторах економіки, використання інших економетричних методів для підвищення точності прогнозування (часових рядів, аналізу випадкових процесів), розширення кількості та типів факторів для аналізу в т.ч. і для оцінки взаємозв'язку між економічними показниками, соціальними ініціативами та екологічною відповідальністю підприємств.

Література

1. Азарова А., Лесько О., Міронова Ю., Гнатюк С. Оцінювання ефективності роботи маркетингового відділу засобами кореляційно-регресійного моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 77–86. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-10>.
2. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>.
3. Бегун С.І., Воронюк А.Л. Місце кореляційно-регресійного аналізу в управлінні підприємством. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). С. 277–281. URL: <http://surl.li/ffekar> (дата звернення: 10.12.2024).
4. Вдовин М.Л. Методи статистичного моделювання економічних процесів: критичний огляд. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1(38). С. 79–84. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-13>.
5. Економетрика в електронних таблицях : навч. посіб. / Васильєва Н.К., Мироненко О.А., Самарець Н.М., Чорна Н.О.; за заг. ред. Н.К. Васильєвої. Дніпро : Біла К.О., 2017. 149 с.
6. Короленко О.Б., Ільченко В.О. Роль економетричних моделей у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10435>.
7. Кужельюк А.В., Маркус О.В. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 681–684. URL: <http://surl.li/rjlnzf> (дата звернення: 10.12.2024).
8. Фінансова звітність. URL: <https://snvlk.nltu.edu.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).
9. Leif Atle Beisland. The Effects of Earnings Variables on Stock Returns among Public Companies in Norway: A Multiple Regression Analysis. *International Journal of Management*. 2011. Vol. 28, No. 3. 773–783. URL: <http://surl.li/ngxgsp> (дата звернення: 10.12.2024).
10. Yu-jin Fu and Ju-qin Shen Correlation Analysis between Corporate Social Responsibility and Financial Performance of Chinese Food-processing Enterprises. *Advance Journal of Food Science and Technology*. 2015. 7(11). P. 850–856. <https://doi.org/10.19026/ajfst.7.2521>.

References

1. Azarova A., Lesko O., Mironova Y., Gnatyuk S. Evaluation of the effectiveness of the marketing department by means of correlation and regression modelling. *Modelling the development of the economic systems*. 2024. № 4. P. 77–86. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-10> [in Ukrainian].
2. Econometric methods and models in management decision-making in the context of digital transformation. *Economy and Society*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16> [in Ukrainian].
3. The place of correlation and regression analysis in enterprise management. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). P. 277–281. URL: <http://surl.li/ffekar> [in Ukrainian].
4. Methods of statistical modelling of economic processes: a critical review. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*. 2023. Issue 1(38). P. 79–84. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-13> [in Ukrainian].
5. Econometrics in spreadsheets: a textbook / Vasylieva N.K., Myronenko O.A., Samaretz N.M., Chorna N.O.; ed. by N.K. Vasylieva. Dnipro: Bila K.O., 2017. P. 149. [in Ukrainian].
6. The role of econometric models in strategic decision-making at enterprises. *International scientific journal 'Internauka'. Series: 'Economic Sciences'*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10435> [in Ukrainian].
7. Economic and mathematical modelling as a tool for forecasting the financial stability of an enterprise. *Global and national problems of the economy*. 2018. № 21. P. 681–684. URL: <http://surl.li/rjlnzf> [in Ukrainian].
8. Financial statements. URL: <https://snvlk.nltu.edu.ua/> [in Ukrainian].
9. Leif Atle Beisland. The Effects of Earnings Variables on Stock Returns among Public Companies in Norway: A Multiple Regression Analysis. *International Journal of Management*. 2011. Vol. 28, No. 3. 773–783. URL: <http://surl.li/ngxgsp>.
10. Yu-jin Fu and Ju-qin Shen Correlation Analysis between Corporate Social Responsibility and Financial Performance of Chinese Food-processing Enterprises. *Advance Journal of Food Science and Technology*. 2015. 7(11). P. 850–856. <https://doi.org/10.19026/ajfst.7.2521>.

Нестеренко Світлана Сергіївна

*доктор економічних наук, професор,
директор Інституту економіки та менеджменту
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Nesterenko Svitlana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Director of the Institute of Economics and Management
Open International University of Human Development "Ukraine"*
ORCID: 0000-0001-9090-3470

Худяков Денис Леонідович

*аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки*

Khudiakov Denys

*PhD Student of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics*
ORCID: 0009-0006-1831-1941

Вешкін Євгеній Петрович

*аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки*

Veshkin Yevhenii

*PhD Student of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics*
ORCID: 0009-0006-3776-3492

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10552

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

ECONOMIC MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується прискоренням інноваційних трансформацій, що кардинально змінюють умови здійснення інвестиційної діяльності підприємств. За даними Світового банку, глобальні інвестиції в цифрові технології та інновації зросли з 1,8 трлн. дол. США у 2018 році до 2,9 трлн. дол. США у 2023 році, що свідчить про фундаментальні зміни у структурі та спрямованості інвестиційних потоків. Традиційні підходи до економічного управління інвестиціями виявляються недостатньо ефективними в контексті прискорення технологічних змін та скорочення життєвого циклу інновацій.

Мета. Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного управління інвестиціями підприємств в умовах інноваційних трансформацій бізнес-середовища.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані щодо інвестицій у цифрову трансформацію підприємств України; 2) дані 150 українських підприємств різних галузей економіки за 2020–2023 рр.; 3) звіти міжнародних організацій щодо трендів цифровізації бізнесу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових процесу цифрової трансформації та визначення ключових факторів успіху інвестиційних проектів); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки методики оцінки ефективності інвестицій в умовах цифровізації);

економіко-математичного моделювання (для розрахунку інтегрального показника ефективності інвестицій); статистичного аналізу (для обробки емпіричних даних 150 підприємств та виявлення закономірностей); експертних оцінок (для визначення вагових коефіцієнтів у моделі оцінки); системного підходу (для розробки комплексних рекомендацій щодо управління інвестиціями); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та практичних рекомендацій).

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування та впровадження комплексного методичного підходу до оцінки ефективності інвестицій в умовах цифрової трансформації бізнесу. Методологія ґрунтується на інтеграції трьох ключових компонентів: традиційних фінансових показників, інноваційної складової та ESG-факторів.

На основі аналізу даних 150 українських підприємств за 2020–2023 рр. виявлено основні тенденції та галузеві особливості інвестування в цифрову трансформацію. Встановлено, що найвищу інвестиційну активність демонструють підприємства фінансового сектору (28,5%) та промисловості (22,3%), при цьому спостерігається стійкий тренд до зростання частки інвестицій в інноваційні технології та цифрові рішення.

Розроблено та науково обґрунтовано комплексний методичний підхід до оцінки ефективності інвестиційних проектів, який, на відміну від існуючих, інтегрує традиційні фінансові показники з оцінкою інноваційної складової та ESG-факторів. Запропоновано інтегральний показник ефективності інвестицій (IEI), який забезпечує багатокритеріальну оцінку проектів з урахуванням їх технологічного потенціалу, синергетичних ефектів та впливу на сталий розвиток підприємства.

Здійснено апробацію розробленого підходу на прикладі провідних українських підприємств з різних галузей економіки (ПАТ «ПриватБанк», ПАТ «Мотор Січ», ТОВ «Нібулон», ТОВ «Нова пошта», ПАТ «Укрзідроенерго»). Результати апробації підтвердили практичну придатність запропонованої методології та її високу прогностичну здатність, що підтверджується статистично значущою кореляцією між прогнозними та фактичними показниками результативності ($r = 0,82$, $p < 0,01$).

Розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління інвестиціями в умовах цифрової трансформації бізнесу, які включають механізми інтеграції ESG-критеріїв у процес прийняття інвестиційних рішень, методи оцінки та управління технологічними ризиками, а також підходи до формування збалансованого інвестиційного портфеля з урахуванням вимог сталого розвитку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вдосконаленні методології оцінки технологічних ризиків інвестиційних проектів в умовах прискореної цифровізації економіки та розробці галузевих модифікацій запропонованого підходу.

Ключові слова: економічне управління, інвестиції, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, ESG-інвестування, інтегральна оцінка, ефективність інвестицій, бізнес-середовище, технологічні зміни, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The current stage of development of the world economy is characterized by acceleration of innovative transformations that radically change the conditions for investment activity of enterprises. According to the World Bank, global investment in digital technologies and innovations has increased from USD1.8 trillion in 2018 to USD2.9 trillion. USD in 2018 to 2.9 trillion USD in 2023. This indicates fundamental changes in the structure and direction of investment flows in 2023. Traditional approaches to economic investment management are not effective enough in the context of accelerating technological change and shortening the life cycle of innovation.

Purpose. The aim of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the economic management of enterprise investments in the context of innovative transformations of the business environment.

Materials and methods. The research materials are: 1) statistical data on investments in the digital transformation of Ukrainian enterprises; 2) data from 150 Ukrainian enterprises in various sectors of the economy for 2020–2023; 3) reports of international organizations on business digitalization trends.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of the digital transformation process and identify key factors for the success of investment projects); formalization, analysis and synthesis (to develop a methodology for assessing the effectiveness of investments in the context of digitalization); economic and mathematical modeling (to calculate the integral indicator of investment efficiency); statistical analysis (to process empirical data from 150 enterprises and identify patterns).

Results. The scientific article reveals the sequence of formation and implementation of an integrated methodological approach to assessing the effectiveness of investments in the context of digital business transformation. The methodology is based on the integration of three key components: traditional financial indicators, innovation component, and ESG factors.

Based on the analysis of data from 150 Ukrainian enterprises for 2020–2023, the main trends and industry-specific features of investing in digital transformation were identified. It has been established that the highest investment activity is demonstrated by enterprises of the financial sector (28.5%) and industry (22.3%), while there is a steady trend towards an increase in the share of investment in innovative technologies and digital solutions.

A comprehensive methodological approach to assessing the effectiveness of investment projects has been developed and scientifically substantiated, which, unlike existing ones, integrates traditional financial indicators with an assessment of the innovation component and ESG factors. An integral investment efficiency indicator (IEI) is proposed, which provides a multi-criteria assessment of projects, taking into account their technological potential, synergies and impact on the sustainable development of the enterprise.

The developed approach was tested on the example of leading Ukrainian enterprises from various sectors of the economy (PJSC PrivatBank, PJSC Motor Sich, LLC Nibulon, LLC Nova Poshta, PJSC Ukrhydroenergo). The results of the testing confirmed the practical applicability of the proposed methodology and its high predictive ability, which is confirmed by a statistically significant correlation between the predicted and actual performance indicators ($r = 0.82$, $p < 0.01$).

Scientific and practical recommendations for improving the investment management system in the context of digital business transformation have been developed, including mechanisms for integrating ESG criteria into the investment decision-making process, methods for assessing and managing technological risks, as well as approaches to forming a balanced investment portfolio taking into account the requirements of sustainable development.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on improving the methodology for assessing technological risks of investment projects in the context of accelerated digitalization of the economy and developing sectoral modifications of the proposed approach.

Key words: economic management, investments, digital transformation, innovative development, ESG investing, integrated assessment, investment efficiency, business environment, technological changes, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується прискоренням інноваційних трансформацій, що кардинально змінюють умови здійснення інвестиційної діяльності підприємств. За даними Світового банку, глобальні інвестиції в цифрові технології та інновації зросли з 1,8 трлн. дол. США у 2018 році до 2,9 трлн. дол. США у 2023 році, що свідчить про фундаментальні зміни у структурі та спрямованості інвестиційних потоків [9].

Традиційні підходи до економічного управління інвестиціями, що формувалися в умовах відносної стабільності бізнес-середовища, виявляються недостатньо ефективними в контексті: прискорення темпів технологічних змін та скорочення життєвого циклу інновацій; зростання невизначеності та ризиків інвестиційної діяльності; трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації; посилення ролі нематеріальних активів та інтелектуального капіталу; необхідності забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності набуває проблема методологічного забезпечення процесів оцінки ефективності інвестицій в умовах інноваційних трансформацій. Як зазначає Геєць В.М., існуючі методи інвестиційного аналізу не враховують повною мірою специфіку інноваційних проектів, що призводить до системних помилок в оцінці їх ефективності та, як наслідок, до прийняття необґрунтованих інвестиційних рішень [2].

За дослідженнями McKinsey Global Institute, понад 70% великих інвестиційних проектів у сфері цифрової трансформації не досягають запланованих результатів, що значною мірою пов'язано з недосконалістю методів оцінки їх ефективності та управління ризиками [10]. Це зумовлює необхідність розробки нових методологічних підходів до економічного управління інвестиціями, які б враховували специфіку сучасного етапу інноваційного розвитку.

Актуальність дослідження підсилюється тим, що в умовах глобальної конкуренції ефективність інвестиційних рішень стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року близько 60% світового ВВП буде створюватися

в цифровому секторі економіки, що вимагає принципово нових підходів до управління інвестиційними процесами [12].

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності розробки теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію економічного управління інвестиціями, що відповідають викликам інноваційних трансформацій бізнес-середовища та забезпечують підвищення ефективності інвестиційних рішень в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічного управління інвестиціями в умовах інноваційних трансформацій є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Теоретичні основи інвестиційного менеджменту та його особливості в умовах інноваційного розвитку розглядаються в працях Бланка І.А. [1], який запропонував комплексний підхід до формування інвестиційної стратегії підприємства та методології оцінки інвестиційних проектів, включаючи аспекти управління ризиками та оптимізації інвестиційного портфеля.

Питання управління інвестиціями в умовах цифрової трансформації економіки ґрунтовно досліджував Геєць В.М., який обґрунтував необхідність адаптації інвестиційних стратегій до викликів четвертої промислової революції та розробили концептуальні засади інноваційно-інвестиційного розвитку в умовах цифровізації [2]. Його дослідження також охоплюють аспекти інституційного забезпечення інноваційних трансформацій та механізми державно-приватного партнерства у сфері високих технологій.

Федоренко В.Г. зосередив увагу на особливостях оцінки ефективності інноваційних інвестиційних проектів та методах управління інвестиційними ризиками в умовах технологічних змін [3]. Його роботи містять важливі методологічні розробки щодо врахування факторів невизначеності та оцінки синергетичних ефектів від впровадження інноваційних технологій.

Взаємозв'язок між інвестиційною активністю та інноваційним розвитком підприємств детально досліджували Йохна М.А. та Стадник В.В., які запропонували методичний інструментарій оцінки

інноваційного потенціалу інвестиційних проєктів та розробили підходи до формування інноваційно-інвестиційних стратегій підприємств в умовах цифрової економіки [4].

У контексті фінансового забезпечення інноваційних інвестицій важливими є дослідження Майорової Т. В., яка розробила механізми фінансування інноваційних проєктів та методи оцінки їх інвестиційної привабливості [5]. Її робота також охоплює питання венчурного фінансування та розвитку фінансових інструментів підтримки інноваційної діяльності.

Значний внесок у дослідження впливу COVID-19 на інвестиційні процеси зробили Фостолович В. [6] та Томах В. В. [7], які проаналізували трансформацію інвестиційних стратегій підприємств в умовах пандемії та розробили рекомендації щодо адаптації інвестиційної політики до нових викликів.

Питання ESG-інвестування та сталого розвитку в контексті цифрової трансформації досліджували Бондаренко Л. та Блават А., які запропонували методи оцінки впливу ESG-факторів на ефективність інвестиційних проєктів та розробили підходи до інтеграції принципів сталого розвитку в інвестиційну стратегію підприємств [8].

Міжнародні аспекти цифрової трансформації та інвестиційних процесів висвітлені у звітах та дослідженнях UNCTAD [9], World Bank Group [10], McKinsey Global Institute [11] та International Data Corporation [12], які надають актуальну аналітику щодо глобальних трендів та кращих практик управління інвестиціями в умовах цифрової економіки.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної оцінки ефективності інноваційних інвестицій з урахуванням галузевої специфіки, потребують подальшого розвитку методи управління ризиками цифрової трансформації та механізми інтеграції ESG-критеріїв в систему інвестиційного менеджменту підприємств.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного управління інвестиціями підприємств в умовах інноваційних трансформацій бізнес-середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний підхід — для дослідження сутності та складових економічного управління інвестиціями; методи аналізу та синтезу — при вивченні факторів впливу інноваційних трансформацій на інвестиційну діяльність; економіко-математичне моделювання — для розробки методики оцінки ефективності інноваційних інвестиційних проєктів; статистичні методи — при аналізі тенденцій інвестиційної активності підприємств; метод експертних оцінок — для визначення вагомості факторів впливу на інвестиційні рішення в умовах інноваційних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови господарювання характеризуються прискоренням інноваційних трансформацій бізнес-середовища, що суттєво впливає на процеси економічного управління інвестиціями. Цифровізація економіки, розвиток технологій штучного інтелекту, промисловий інтернет речей та інші інноваційні тренди створюють нові можливості та виклики для інвестиційної діяльності підприємств.

Аналіз сучасного інвестиційного середовища свідчить про суттєві зміни у структурі та характері інвестицій. За даними досліджень, частка інвестицій в інноваційні проєкти та цифрові технології демонструє стабільне зростання. У процесі дослідження здійснено статистичний аналіз інвестиційної діяльності підприємств у сфері цифрової трансформації. Емпіричну базу дослідження склали дані 150 підприємств України різних галузей економіки за період 2020–2023 рр., що забезпечило репрезентативність вибірки та достовірність отриманих результатів.

Застосування методів статистичного аналізу дозволило виявити структурні закономірності розподілу інвестицій за напрямками цифрової трансформації (табл. 1).

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що лідерами цифрової трансформації є фінансовий сектор та промисловість, що сумарно складають понад 50% загального обсягу інвестицій. Найвищі темпи зростання демонструє фінансовий сектор (34,2%), що пов'язано з активним розвитком фінтех-рішень та необхідністю забезпечення кібербезпеки. Найбільша варіативність інвестиційної активності спостерігається в агропромисловому комплексі (18,9%) та інших галузях (21,3%), що свідчить про нерівномірність процесів цифровізації. Простежується чітка галузева специфіка у виборі напрямків цифрової трансформації, що відповідає операційним потребам підприємств різних секторів економіки.

Отримані результати статистичного аналізу створюють емпіричне підґрунтя для розробки методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності інвестиційних проєктів цифрової трансформації. На основі цих положень доцільно здійснити порівняльний розгляд наявних підходів до оцінювання результативності вкладень. Порівняльний аналіз традиційних методів оцінки ефективності інвестицій в контексті інноваційних трансформацій представлено в таблиці 2.

На основі критичного аналізу існуючих методологічних підходів та результатів емпіричного дослідження розроблено комплексний методичний підхід до оцінки ефективності інвестицій в умовах цифрової трансформації. Методологічною базою запропонованого підходу є синтез класичних теорій інвестиційного аналізу з сучасними концепціями інноваційного розвитку та принципами сталого інвестування (рис. 1).

Таблиця 1

Структура інвестицій у цифрову трансформацію за галузями економіки України, 2020–2023 рр.

Галузь економіки	Частка в загальному обсязі інвестицій, %	Середньорічний темп зростання, %	Основні напрямки цифрової трансформації	Коефіцієнт варіації, %
Фінансовий сектор та банківські послуги	28,5	34,2	– Фінтех-рішення – Системи кібербезпеки – Хмарні технології	11,3
Промисловість	22,3	27,8	– Промисловий IoT – Автоматизація виробництва – Предиктивна аналітика	15,7
Телекомунікації та IT	18,6	31,5	– 5G технології – Хмарна інфраструктура – Big Data аналітика	9,4
Роздрібна торгівля	12,4	29,3	– E-commerce платформи – CRM системи – Омніканальні рішення	13,2
Енергетика	8,7	23,6	– Smart Grid системи – Енергоефективні технології – Системи моніторингу	16,8
Транспорт та логістика	5,8	25,4	– Системи відстеження – Логістичні платформи – Автоматизація складів	14,5
Агропромисловий комплекс	2,4	21,7	– Точне землеробство – IoT датчики – Системи управління врожаєм	18,9
Інші галузі	1,3	19,8	– Різні цифрові рішення – Базова автоматизація – Хмарні сервіси	21,3

Джерело: розраховано авторами на основі даних емпіричного дослідження

Концептуальна архітектура розробленого підходу ґрунтується на інтеграції трьох ключових компонентів, що забезпечують всебічну оцінку інвестиційних проєктів. Традиційні фінансові показники модифіковано з урахуванням специфіки інноваційних проєктів та технологічних ризиків, що дозволяє підвищити точність оцінки грошових потоків в умовах підвищеної невизначеності. Інноваційна складова оцінки враховує технологічний потенціал проєктів, можливості масштабування та синергетичні ефекти від впровадження цифрових рішень. ESG-компоненти забезпечують врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів інвестиційних рішень, що набуває особливої актуальності в контексті парадигми сталого розвитку.

Методологічна новизна запропонованого підходу полягає у систематизації та квантифікації якісних характеристик інноваційних проєктів, що традиційно складно піддаються формалізованій оцінці. Розроблений інструментарій дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестицій на основі збалансованої системи кількісних та якісних показників, враховуючи галузеву специфіку та стратегічні пріоритети підприємств.

Структурна композиція методичного підходу передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних

етапів оцінки, що забезпечує системність та об'єктивність аналізу інвестиційних проєктів.

Всебічний аналіз наведених компонентів вимагає розробки єдиного інтегрального показника, який би дозволив об'єктивно оцінити ефективність інвестиційного проєкту з урахуванням всіх аспектів цифрової трансформації. Необхідність такого показника обумовлена наступними факторами:

1. Багатовимірність оцінки — традиційні фінансові показники не охоплюють весь спектр впливу інноваційних проєктів на діяльність підприємства.

2. Наявність якісних характеристик — значна частина ефектів від впровадження цифрових технологій має якісний характер і потребує формалізації для включення в оцінку.

3. Різномірність показників — компоненти комплексного підходу вимірюються в різних одиницях та мають різні шкали оцінювання.

4. Необхідність порівняння альтернатив — прийняття інвестиційних рішень часто вимагає порівняння різних варіантів цифрової трансформації.

5. Потреба в динамічній оцінці — важливість відслідковування зміни ефективності інвестицій протягом життєвого циклу проєкту

Враховуючи вищезазначені фактори, пропонується розрахунок інтегрального показника ефектив-

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності інвестицій
в умовах інноваційних трансформацій**

Метод оцінки	Переваги в класичному застосуванні	Обмеження в умовах інноваційних трансформацій	Можливості адаптації до інноваційних проектів	Рівень придатності для оцінки інноваційних інвестицій
Чиста приведена вартість (NPV)	<ul style="list-style-type: none"> Враховує часову вартість грошей Дозволяє порівнювати проекти різного масштабу Має чіткі критерії прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> Складність прогнозування грошових потоків Проблеми визначення ставки дисконтування Не враховує стратегічну цінність інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> Включення опціонної складової Використання сценарного підходу Врахування нематеріальних вигод 	Середній (потребує суттєвої модифікації)
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	<ul style="list-style-type: none"> Відносний показник ефективності Не залежить від масштабу проекту Зручний для порівняння проектів 	<ul style="list-style-type: none"> Можливість множинності значень Складність оцінки нестандартних потоків Не враховує масштаб інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> Використання модифікованої IRR Комбінування з іншими методами Додаткова оцінка технологічних ризиків 	Низький (значні методологічні обмеження)
Період окупності (PP)	<ul style="list-style-type: none"> Простота розрахунку Зрозумілість для менеджменту Оцінка ліквідності проекту 	<ul style="list-style-type: none"> Ігнорує грошові потоки після окупності Не враховує інноваційні ефекти Занижує цінність довгострокових проектів 	<ul style="list-style-type: none"> Розрахунок технологічної окупності Врахування етапів життєвого циклу інновацій Оцінка швидкості масштабування 	Низький (не відповідає специфіці інновацій)
Індекс прибутковості (PI)	<ul style="list-style-type: none"> Відносний показник ефективності Враховує масштаб інвестицій Зручний для ранжування проектів 	<ul style="list-style-type: none"> Складність оцінки нематеріальних активів Не враховує синергетичні ефекти Проблеми з оцінкою мережевих ефектів 	<ul style="list-style-type: none"> Включення оцінки інтелектуального капіталу Врахування мережевих ефектів Оцінка потенціалу масштабування 	Середній (можлива адаптація методології)
Облікова норма прибутковості (ARR)	<ul style="list-style-type: none"> Простота розрахунку Використання бухгалтерських даних Зрозумілість для стейкхолдерів 	<ul style="list-style-type: none"> Не враховує часову вартість грошей Ігнорує ризики застарівання Базується на історичних даних 	<ul style="list-style-type: none"> Включення показників інноваційної активності Врахування витрат на R&D Оцінка технологічного оновлення 	Дуже низький (застарілий підхід)
Аналіз чутливості	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка впливу окремих факторів Визначення критичних змінних Можливість сценарного аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> Складність оцінки взаємопов'язаних ризиків Обмеженість факторного аналізу Статичність оцінки 	<ul style="list-style-type: none"> Включення технологічних факторів Оцінка сценаріїв розвитку галузі Аналіз регуляторних ризиків 	Середній (потребує розширення факторів)

Джерело: розроблено авторами на основі [1–8]

ності інвестиційного проекту (IEI), який враховує всі компоненти комплексного підходу та дозволяє отримати узагальнену оцінку доцільності інвестицій:

$$IEI = \alpha_1 IP + \alpha_2 (1 - RL) + \alpha_3 SE + \alpha_4 CI + \alpha_5 ESG \quad (1)$$

де: IP — нормалізований показник інноваційного потенціалу;

RL — нормалізований показник рівня ризику;

SE — нормалізований показник синергетичного ефекту;

CI — нормалізований показник впливу на конкурентоспроможність;

ESG — показник відповідності принципам сталого розвитку

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ — вагові коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом.

Для верифікації розробленого методичного підходу було проведено його апробацію на вибірці підприємств різних галузей економіки України. При формуванні вибірки враховувалися наступні критерії: галузева репрезентативність, масштаб діяльності

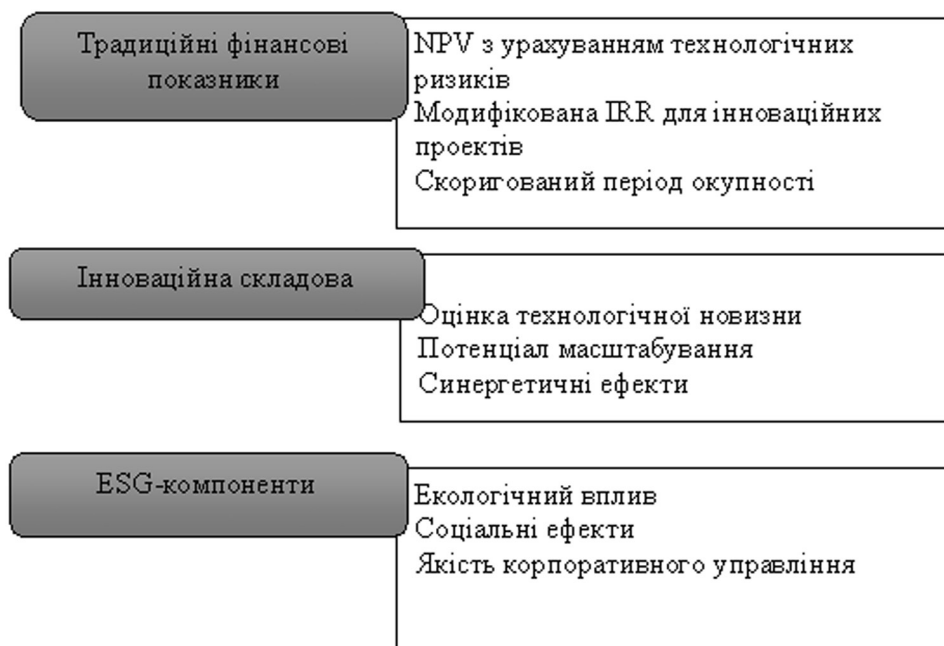


Рис. 1. Основні компоненти комплексного підходу
Джерело: узагальнено авторами за даними [10–15]

підприємств, наявність завершених проєктів цифрової трансформації з документально підтвердженими результатами впровадження. До вибірки увійшли підприємства фінансового сектору, промисловості, агропромислового комплексу, логістики та енергетики, що реалізували інвестиційні проєкти у сфері цифрової трансформації протягом 2022–2023 років. Результати апробації представлено у таблиці 3.

Аналіз результатів апробації запропонованого методичного підходу свідчить про його практичну придатність для оцінки ефективності інвестиційних проєктів цифрової трансформації. Емпірична верифікація продемонструвала, що інтегральний показник ефективності інвестицій (IEI) має високу прогностичну здатність та корелює з фактичними результатами впровадження проєктів. Статистично значущий взаємозв'язок спостерігається між значенням IEI та ключовими показниками результативності проєктів (коефіцієнт кореляції Пірсона $r = 0,82$, $p < 0,01$).

Порівняльний аналіз галузевих особливостей засвідчив, що найвищу ефективність демонструють проєкти в енергетичному та фінансовому секторах, що може бути пояснено синергетичним ефектом від впровадження цифрових технологій та високим потенціалом оптимізації бізнес-процесів у цих галузях. Важливим спостереженням є також суттєвий вплив ESG-складової на загальну ефективність проєктів, особливо в секторах з високим екологічним впливом.

Статистична обробка результатів апробації підтвердила надійність запропонованого методичного інструментарію (коефіцієнт альфа Кронбаха $\alpha = 0,89$) та його здатність враховувати галузеву специфіку при оцінці інвестиційних проєктів. Фактичні

результати впровадження проєктів знаходяться в межах прогнозованих значень з середньою похибкою 12,3%, що свідчить про достатню точність оцінок.

Таким чином, апробація підтвердила практичну цінність розробленого методичного підходу та його придатність для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації бізнесу. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення методології оцінки ефективності інноваційних інвестиційних проєктів та розробки галузевих модифікацій запропонованого підходу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність переосмислення усталених підходів до економічного управління інвестиціями та впровадження нових інструментів, що враховують специфіку інноваційного середовища. Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності інноваційних проєктів дає змогу здійснювати більш обґрунтовані інвестиційні рішення, сприяє гнучкості та адаптивності у формуванні інвестиційної стратегії підприємства, а також підвищує його здатність адекватно реагувати на виклики інноваційних трансформацій та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у динамічному технологічному оточенні. Перспективними напрямками подальших досліджень є удосконалення методології оцінки технологічних ризиків інвестиційних проєктів в умовах прискореної цифровізації економіки. Актуальним залишається питання розробки галузевих модифікацій запропонованого підходу з урахуванням специфіки різних секторів економіки.

Таблиця 3

**Результати апробації комплексного підходу оцінки ефективності інвестицій
у цифрову трансформацію (2022–2023 рр.)**

Підприємство та галузь	Характеристика проекту	Традиційні показники	Інноваційна складова (0–1)	ESG-оцінка (0–1)	Інтегральний показник ІЕІ	Фактичні результати впровадження
ПАТ «Приват-Банк» (Фінансовий сектор)	Впровадження системи біометричної автентифікації та AI-аналітики клієнтських даних	NPV = 45,3 млн. грн IRR = 28,5% PP = 1,8 роки	IP = 0,92 SE = 0,88 CI = 0,90	E = 0,78 S = 0,89 G = 0,93	0,89	Підвищення безпеки транзакцій на 45% Зростання задоволеності клієнтів на 32% Скорочення шахрайських операцій на 58%
ПАТ «Мотор Січ» (Промисловість)	Діджиталізація виробничих процесів та впровадження цифрових двійників	NPV = 38,6 млн. грн IRR = 24,2% PP = 2,5 роки	IP = 0,85 SE = 0,78 CI = 0,82	E = 0,88 S = 0,82 G = 0,80	0,83	Оптимізація виробничих процесів на 28% — Зниження витрат на технічне обслуговування на 35% Підвищення якості продукції на 25%
ТОВ «Нібулон» (АПК)	Впровадження системи точного землеробства та автоматизації елеваторів	NPV = 25,4 млн. грн IRR = 22,6% PP = 2,8 роки	IP = 0,80 SE = 0,85 CI = 0,75	E = 0,95 S = 0,83 G = 0,78	0,82	Зростання ефективності використання земельних ресурсів на 27% Скорочення втрат при зберіганні на 31% Оптимізація логістики на 24%
ТОВ «Нова Пошта» (Логістика)	Впровадження AI-системи маршрутизації та автоматизованого сортування	NPV = 32,8 млн. грн IRR = 26,3% PP = 2,1 роки	IP = 0,88 SE = 0,92 CI = 0,85	E = 0,85 S = 0,90 G = 0,87	0,88	Прискорення доставки на 42% Оптимізація маршрутів на 38% Зниження операційних витрат на 25%
ПАТ «Укрідрое-енерго» (Енергетика)	Впровадження Smart Grid системи та цифрового моніторингу обладнання	NPV = 52,7 млн. грн IRR = 25,8% PP = 2,3 роки	IP = 0,90 SE = 0,87 CI = 0,88	E = 0,96 S = 0,85 G = 0,89	0,90	Підвищення ефективності генерації на 18% Зниження аварійності на 52% Оптимізація режимів роботи на 34%

Примітки: IP — інноваційний потенціал; SE — синергетичний ефект; CI — конкурентний вплив; E — екологічна складова; S — соціальна складова; G — управлінська складова

Джерело: розраховано авторами за даними [18–22]

Література

- Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Інвестиційний менеджмент: підручник у 3 частинах. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. Частина 1. 381 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NzQ5NA%3D%3D/e90eef186f63920de38a7f309b87b533.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
- Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001332769> (дата звернення: 10.12.2024).
- Економічне управління інноваціями : монографія / В. Г. Федоренко [та ін.]; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; Екон. школа академіка УАН В. Г. Федоренка; за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2020. 372 с. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/4522> (дата звернення: 10.12.2024).
- Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.
- Майорова Т. В. Управління вартістю проекту як основа проектного фінансування. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф.* (12 жовтня 2018 р.). Київ : КНЕУ, 2018. С. 149–152. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/29619> (дата звернення: 10.12.2024).

6. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_7_19 (дата звернення: 10.12.2024).
7. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18.
8. Бондаренко Л., Блават А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>.
9. Digital Economy Report. URL: <https://unctad.org/publications-search?f%5B0%5D=product%3A598> (дата звернення: 10.12.2024).
10. Services Unbound: Digital Technologies and Policy Reform in East Asia and Pacific. URL: <https://hdl.handle.net/10986/42486> (дата звернення: 10.12.2024).
11. McKinsey Global Institute. The Next Normal: The recovery will be digital. McKinsey & Company, 2020. 172 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/how%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/the-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
12. Informed Strategies for the Digital Business Era. URL: <https://www.idc.com/research/digital-business> (дата звернення: 10.12.2024).
13. World Economic Forum. Digital Trust Initiative: Implementation Workstream Pre-Implementation Briefing Paper. *WEF*. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_World_Economic_Forum_Digital_Trust_Initiative_2023.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
14. Deloitte. Tech Trends 2023: The technology forces shaping tomorrow. *Deloitte Insights*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2023.html> (дата звернення: 10.12.2024).
15. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> (дата звернення: 10.12.2024).
16. 20 історій цифрової трансформації в Україні. URL: <https://special.ain.ua/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/> (дата звернення: 10.12.2024).
17. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 10.12.2024).
18. Офіційний сайт ПАТ «ПриватБАНК». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).
19. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 10.12.2024).
20. Офіційний сайт ТОВ «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 10.12.2024).
21. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).
22. Офіційний сайт ПАТ «Укргідроенерго». URL: <https://uhe.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).

References

1. Blank, I. O., Gulyaieva, N. M., Vavdiichyk, I. M. (2023). Investytsiyni menedzhment: pidruchnyk u 3 chastynakh [Investment management: a textbook in 3 parts]. Kyiv: Derzhavnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, Part 1. 381 p. Available at: <https://knute.edu.ua/file/NzQ5NA%3D%3D/e90eef186f63920de38a7f309b87b533.pdf> [in Ukrainian].
2. Heyets, V. M. (2022). Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori [Social reality in the digital space]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1. pp. 3–28. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001332769> [in Ukrainian].
3. Fedorenko, V. G., ed. (2020). Ekonomichne upravlinnia innovatsiiamy: monohrafiia [Economic management of innovations: a monograph]. Kyiv: DKS Tsentr. 372 p. Available at: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/4522> [in Ukrainian].
4. Yokhna, M. A., Stadnyk, V. V. (2005). Ekonomika i orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: navchalnyi posibnyk [Economics and organization of innovative activity: a textbook]. Kyiv: Vydavnychiy tsentr “Akademiia”. 400 p. [in Ukrainian].
5. Mayorova, T. V. (2018). Upravlinnia vartystiu proektu yak osnova proektnoho finansuvannia [Project value management as the basis for project financing]. *Korporatyvni finansy: problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku: zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KNEU. pp. 149–152. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/29619> [in Ukrainian].
6. Fostolovych, V. A. (2019). Tsyfrovyzatsiia v suchasniy systemi upravlinnia [Digitalization in the modern management system]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 7. pp. 154–168. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_7_19 [in Ukrainian].
7. Tomakh, V. V., Sigaieva, T. Ye., Martynenko, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*. № 18 [in Ukrainian].

8. Bondarenko, L., Blavt, A. (2024). Aktsenty investuvannia u stalyi rozvytok na pryntsypakh ESG v umovakh voien-noho stanu v Ukraini [Investment highlights in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48> [in Ukrainian].
9. *Digital Economy Report*. (n.d.). Available at: <https://unctad.org/publications-search?f%5B0%5D=product%3A598>.
10. *Services Unbound: Digital Technologies and Policy Reform in East Asia and Pacific*. (n.d.). Available at: <https://hdl.handle.net/10986/42486>.
11. McKinsey Global Institute. (2020). The Next Normal: The recovery will be digital. McKinsey & Company. 172 p. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/how%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/the-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf>.
12. *Informed Strategies for the Digital Business Era*. (n.d.). Available at: <https://www.idc.com/research/digital-business>.
13. World Economic Forum. (2023). Digital Trust Initiative: Implementation Workstream Pre-Implementation Briefing Paper. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_World_Economic_Forum_Digital_Trust_Initiative_2023.pdf.
14. Deloitte. (2023). Tech Trends 2023: The technology forces shaping tomorrow. Available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2023.html>.
15. Rezul'taty tsyfrovoy transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2023 rik [Results of digital transformation in the regions of Ukraine in 2023]. (n.d.). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tyfrovoy-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> [in Ukrainian].
16. 20 istorii tsyfrovoy transformatsii v Ukraini [20 stories of digital transformation in Ukraine]. (n.d.). Available at: <https://special.ain.ua/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/> [in Ukrainian].
17. Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini [Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine]. (2024). Available at: https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html [in Ukrainian].
18. *Ofitsiyni sait PAT "PryvatBANK" — Official website of JSC "PrivatBank"*. (n.d.). Available at: <https://privatbank.ua/> [in Ukrainian].
19. *Ofitsiyni sait PAT "Motor Sich" — Official website of JSC "Motor Sich"*. (n.d.). Available at: <https://motorsich.com/ukr/> [in Ukrainian].
20. *Ofitsiyni sait TOV "Nibulon" — Official website of LLC "Nibulon"*. (n.d.). Available at: <https://www.nibulon.com/> [in Ukrainian].
21. *Ofitsiyni sait TOV "Nova Poshta" — Official website of LLC "Nova Poshta"*. (n.d.). Available at: <https://novaposhta.ua/> [in Ukrainian].
22. *Ofitsiyni sait PAT "Ukrhydroenerho" — Official website of JSC "Ukrhydroenergo"*. (n.d.). Available at: <https://uhe.gov.ua/> [in Ukrainian].

УДК 330.341:631.1

Росола Уляна Василівна

*доктор філософії, доцент кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет*

Rosola Uliana

Doctor of Philosophy, Associate Professor

Mukachevo State University

ORCID: 0000000177212755

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10576

ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМИ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

FUNCTIONING OF THE BUSINESS ECOSYSTEM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE

Анотація. Вступ. Сучасні тенденції у вітчизняній економіці змушують вибирати механізм переходу до сталого розвитку. Багато країн розробляють стратегії та програми сталого розвитку, використовуючи різні методологічні підходи з різними рівнями деталізації та періодами. Розробка та ефективне створення екосистем сталого розвитку сільських районів є значною подією як в Україні та у інших європейських країнах. Методологія системного підходу служить основою та дозволяє виявляти як чинники, і їх взаємозв'язку. Все це необхідно для розробки бізнес екосистеми сталого розвитку будь-якого конкретного сільського району. У цьому можна відзначити актуальність вибраної теми.

Мета. Обґрунтування необхідності створення бізнес екосистем задля сталого розвитку сільського господарства.

Матеріали і методи. Для досягнення визначеної мети було застосовано такі методи, як методи аналізу, синтезу, SWOT-аналіз, просторове проектування, які дозволили матеріал перевести в оціночний процес.

Результати. Наведено системний підхід для формування екосистеми, який служить основою і дозволяє виявляти як фактори, так і їх взаємозв'язки. Все це необхідно для розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства будь-якого конкретного сільського району. Виходячи з проведених досліджень, стає можливим складання методичних прийомів для розробки та імплементації бізнес екосистем агросфери з урахуванням поточної ситуації.

Перспективи. Дана комплексна методика та вигілена на її основі бізнес екосистема сталого розвитку сільського господарства дозволяє реалізувати цифровий потенціал, визначити зону відповідальності всіх учасників бізнес екосистеми, уточнити напрями для подальшого розвитку, що враховують особливості розвитку сільських районів та специфіку ринку, що досліджується. Створення бізнес агроекосистеми дозволить здобути додаткові переваги у процесі управління за рахунок синергетичного ефекту. Розробка подібного аналітичного інструментарію стає доступним засобом для застосування власниками та керівникам, що систематизує ключові параметри для прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: сільське господарство, сталий розвиток, екосистема, бізнес агроекосистема, аграрна сфера.

Summary. Introduction. Current trends in the current economy make it difficult to choose a mechanism for the transition to a new development. Many countries have divided strategies and programs into current development, using different methodological approaches with different levels of detail and periods. The development and effective creation of ecosystems in the development of rural areas is a significant trend, both in Ukraine and in other European countries. The methodology of the systems approach serves as the basis and allows us to identify both officials and their interconnections. All this is necessary for the development of a business ecosystem for the development of any specific rural area. From whom you can determine the relevance of the chosen topics.

Purpose. Establishing the need to create business ecosystems for the ongoing development of agricultural rule.

Materials and methods. To achieve the intended purpose, methods such as analysis, synthesis, SWOT analysis, spatial design were used, which allowed the material to be translated into an evaluation process.

Results. A systematic approach has been proposed for the formation of an ecosystem, which serves as a basis and allows one to identify both factors and their interconnections. All this is necessary for developing a strategy for the development of rural dominion in any specific rural region. Based on the research, it becomes possible to develop methodological approaches for the development and implementation of business ecosystems of the agro-sphere with the management of the flow situation.

Discussion. This is a comprehensive methodology that is seen on its basis, the business ecosystem of the now developed agricultural state allows you to realize the digital potential, determine the area of responsibility of all participants in the business ecosystem, check directly for further development to ensure the peculiarities of development of rural areas and the specifics of the market that is being monitored. The creation of a business agroecosystem allows for the creation of additional advantages in the management process for a synergistic effect. The development of such analytical tools becomes an accessible way for data scientists and analysts to systematize key parameters for making management decisions.

Key words: rural dominion, steel development, ecosystem, business agroecosystem, agricultural sector.

Постановка проблеми. В даний час посилюється увага до аналізу проблем сталого розвитку сільського господарства та сільських районів усередині регіонів, що характеризуються нерівністю у рівнях розвитку міських, сільських утворень, оскільки від ефективного та збалансованого розвитку окремих територій залежить успішність розвитку функціонування економіки всього регіону. Сільські території нині характеризуються високим рівнем нестабільності і перебувають у так званій зоні турбулентності через низку соціально-економічних проблем, які, у свою чергу, мають значний вплив на їх розвиток. Оскільки сільське господарство є локомотивом розвитку сільських районів, тому потрібні інструменти для своєчасної адаптації та розробка заходів для створення умов сталого розвитку цієї галузі.

Сільське господарство є однією з підсистем суспільства, включаючи соціально-економічні та екологічні аспекти, і що стоїть рівень адаптації до зовнішнім постійно мінливим умовам середовища, то вище рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває виявлення та дослідження сільських районів зі подібними показниками розвитку сільського господарства та його диференціації.

Функціонування бізнес екосистем аграрної сфери стало ключовим рішенням для вирішення зростаючих проблем, з якими стикається сільськогосподарський сектор, таких як погіршення навколишнього середовища, соціальна нерівність та економічна нестабільність, загострення війни тощо.

Завдяки застосуванню практик, які віддають пріоритет екологічній стійкості, соціальній справедливості та довгостроковій життєздатності, стає сільське господарство пропонує цілісний підхід до задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблематики питань щодо розвитку сталого сільського господарства в умовах війни та виробництва продукції аграрної сфери займалися такі науковці як: С. В. Андрос, В. Г. Герасимчук [1], О. С. Шабля, В. П. Рудь, Н. П. Косенко [2], Ю. В. Холодник, Є. А. Гавриленко [3]; проблематиці форму-

вання підприємницьких екосистем аграрної сфери присвятили свої праці вітчизняні науковці: Д. Крисанов, О. Варченко [4], О. Садовник [5], Н. Якушева [6]. Проте на сьогоднішній день в недостатній мірі розкрито питання стосовно утворення та функціонування бізнес екосистем в аграрній сфері, а це, в свою чергу, дещо пригальмовує ефективний розвиток сільського господарства.

Метою статті є розкрити суть сталого сільського господарства, досліджуючи його екологічні, соціальні та економічні переваги, а також дослідити сильні та слабкі сторони функціонування екосистем в аграрній сфері, а також визначити основні рівні бізнес агро-екосистеми та структурні елементи на ній.

Виклад основного матеріалу. В епоху зростання екологічної свідомості та зміни кліматичних умов сільське господарство стикається з новими викликами. Фермери все частіше задаються питанням, як дбати про навколишнє середовище, одночасно підвищуючи ефективність своїх культур. Відповіддю на ці запитання є стає сільське господарство, яке стає не лише необхідністю, а й майбутнім сільського господарства.

Стає сільське господарство — це система сільськогосподарського виробництва, яка поєднує економічну прибутковість, турботу про навколишнє середовище та соціальну відповідальність. Це підхід, який дозволяє досягти високої врожайності при мінімізації негативного впливу на екосистему. Фермери, використовуючи стійкі методи, дбають про біорізноманіття, здоров'я ґрунту та скорочують викиди шкідливих речовин в атмосферу. Впровадження стійких сільськогосподарських практик вимагає від фермерів зміни підходу до сільськогосподарського виробництва. Важливо, щоб кожен елемент виробничого процесу відповідав принципам сталого розвитку. Серед іншого це означає: відповідне управління водними ресурсами, скорочення використання пестицидів і використання відновлюваної енергії.

Стає сільське господарство — це підхід, який поєднує турботу про захист навколишнього середовища з ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції. Він зосереджений на мінімізації негативного впливу на екосистеми, одночасно забезпечуючи збільшення врожаю та ефективності селекції.

Таблиця 1

SWOT-аналіз бізнес-екосистеми сталого розвитку сільського господарства

Параметри оцінки	Розвиток людини	Економічний розвиток	Загальний розвиток
Внутрішні фактори			
Сильні сторони — Strengths	– функціонування навчальних закладів, що дозволяють залучати кваліфіковані кадри; – в університеті/коледжі знаходиться центр підтримки сталого розвитку сільських територій, який проводить стратегічні сесії, консультації, тренінги та надає інші послуги.	– зменшення рівня реєстрованого безробіття; – інновації у різних галузях; – розвиток цифрових ініціатив та компетенцій; – формування бази знань.	– сталий розвиток
Слабкі сторони — Weaknesses	– напружена ситуація з питань демографії у сільських районах; – невисокі доходи населення; – нерозвинена інфраструктура сервісних, медичних та побутових обслуговувань	– високий рівень зносу основних виробничих фондів; – низький рівень інноваційної активності; – недостатня кількість висококваліфікованих кадрів.	– низький рівень відповідності нормативним вимогам автошляхів; – забезпеченість житлом та його доступність для населення.
Зовнішні фактори			
Можливості — Opportunities	– розвиток нових бізнес-моделей управління; – культурне розмаїття; – можливість онлайн-освіти та використання міждисциплінарного підходу у підготовці кадрів.	– можливість створення «Цифрової екосистеми»; – розвиток та заохочення мешканців до відкриття нового бізнесу та робота в міській/сільській місцевості; – розвиток ефективних форм кооперації підприємств.	– універсальне екосередовище для створення та розвитку регіонів; – ефективне управління муніципальним/регіональним майновим комплексом.
Загрози — Threats	– значна міграція (урбанізація) молодого населення у великі міста; – загроза скорочення фінансування соціальних видатків.	– відсутність готових майданчиків для інвесторів; – низька ємність агропродовольчого ринку, досить слабка конкуренція у цій галузі; – недостатній рівень розвитку інформаційної бази.	– запізнення адаптації систем життєзабезпечення – регіону до потреб розвитку економіки, соціальної сфери та інших викликів розвитку.

Джерело: сформовано автором

Стійкі методи ведення сільського господарства базуються на ключових екологічних принципах, спрямованих на ефективне використання природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на екосистему. Пошук балансу між виробництвом і захистом навколишнього середовища стає пріоритетом для сучасних фермерів.

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції основною проблемою для розвитку регіону, і сільських районів зокрема, є суперечливість завдань, комплексний вплив багатьох факторів, включаючи принцип системності.

Функція управління стійким розвитком є однією із загальних управлінських рішень з обліком соціально-економічних та екологічних вимог, що дозволить застосовувати управлінські рішення на якісно високому рівні, що особливо актуально нині. Розвинена інфраструктура, соціальна задоволеність, наявність робочих місць має стати пріоритетною напрямом діяльності органів влади всіх рівнів, що багато в чому визначає успішну реалізацію програми соціально-економічного розвитку країни.

На нашу думку, одним із перспективних напрямів розвитку стійкого сільського господарства є функціонування ефективних підприємницьких чи бізнес екосистем у аграрній сфері.

В останні роки підтримка підприємництва та розвиток бізнес екосистем стали не лише національним, але і міжнародним пріоритетом для створення робочих місць, отримання доходу, економічного зростання та внеску в цілі сталого розвитку та в контексті забезпечення світової продовольчої безпеки. Підприємницькі чи бізнес екосистеми вважаються ключовими факторами, що сприяють досягненню багатьох цілей сталого розвитку, зокрема зменшення бідності, гідної роботи та економічного зростання, покращення охорони здоров'я, освіти, енергії, води та санітарії та багато інших. Підприємці, які створюють і розвивають аграрний бізнес, а також екосистеми, які їх підтримують, широко розглядаються як каталізатори змін [7].

Оцінка глобальних, зовнішніх викликів та внутрішніх проблем дозволяє виділити такі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку з урахуванням особливостей сучасної ситуації (таблиця 1).

Таблиця 2

Рівні бізнес агроєкосистеми

Рівні	Основні елементи	Роль
Мікрорівень бізнес-єкосистеми Цей рівень включає індивідуальних гравців та елементи, які безпосередньо впливають на операційну діяльність.	<ul style="list-style-type: none"> – Фермери та агропідприємства: основні виробники сільськогосподарської продукції. – Локальні постачальники: насіння, добрива, засоби захисту рослин, техніка. – Транспортні компанії: забезпечують логістику для постачання продукції на ринок. – Місцеві фінансові інституції: банки, мікрофінансові організації, які кредитують фермерів. – Інноваційні стартапи: розробляють рішення для підвищення продуктивності (дрони, сенсори та інше). 	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення безперебійного виробництва і доставки продукції. – Мобілізація ресурсів (земля, трудові ресурси, капітал).
Мезорівень бізнес-єкосистеми На цьому рівні відбувається взаємодія між регіональними структурами та учасниками, які координують і підтримують діяльність фермерів та підприємств.	<ul style="list-style-type: none"> – Регіональні агропромислові комплекси: об'єднують виробників, переробників та дистриб'юторів. – Кооперативи: сприяють взаємній підтримці фермерів, спільній закупівлі матеріалів і збуту продукції. – Науково-дослідні установи: аграрні інститути, які працюють над удосконаленням технологій. – Місцеві органи влади: забезпечують регулювання, контроль якості, підтримку фермерів. – Регіональні ринки: канали збуту продукції, такі як агропродовольчі ярмарки чи оптові базари. 	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція фермерів у більші ланцюги доданої вартості. – Підвищення ефективності та конкурентоспроможності через кооперацію.
Макрорівень бізнес-єкосистеми Цей рівень включає національні інституції, інфраструктуру та економічні системи, які формують рамки для діяльності агросектору.	<ul style="list-style-type: none"> – Державна політика: аграрні програми підтримки (субсидії, пільгове кредитування). – Національна інфраструктура: транспортні мережі, складські приміщення, термінали для експорту. – Аграрні асоціації: представляють інтереси агровиробників на національному рівні. – Національні банки та фонди: забезпечують доступ до великих інвестицій для розвитку агросектору. – Аграрна освіта: університети, коледжі, які готують спеціалістів для галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Формування сприятливого бізнес-клімату через законодавство та інфраструктуру. – Забезпечення стійкості та інтеграції національного агросектору у світові ринки.
Глобальний рівень бізнес-єкосистеми Цей рівень охоплює міжнародні зв'язки та партнерства, які об'єднують національні агросистеми з глобальними ринками.	<ul style="list-style-type: none"> – Світові ринки та трейдери: імпорт та експорт сільськогосподарської продукції. – Міжнародні організації: FAO (Продовольча і сільськогосподарська організація ООН), WTO (Світова організація торгівлі). – Міжнародні корпорації: глобальні постачальники агротехніки, хімії та IT-рішень. – Глобальні банки і фонди: Світовий банк, ЄБРР, які фінансують агропроекти. – Тренди та стандарти: глобальні вимоги до якості, сертифікація (органічне виробництво). 	<ul style="list-style-type: none"> – Підключення місцевих виробників до світових ринків збуту. – Забезпечення трансферу технологій, інвестицій та знань.

Джерело: сформовано автором

Важливу роль у створенні та функціонуванні бізнес агроєкоосистеми є виокремлення рівнів, визначення ключових учасників чи складових на кожному рівні та обґрунтування їх ролі у цьому ланцюгу. Рівні бізнес агроєкосистеми — це багатогранна структура, яка включає різні елементи та учасників, пов'язаних між собою у процесі створення цінності в агросекторі. Ці рівні допомагають зрозуміти, як взаємодіють підприємства, інституції, ринки та природні ресурси, спрямовані на досягнення сталого економічного розвитку та задоволення попиту на сільськогосподарську продукцію. Взаємодія різних рівнів бізнес агроєкосистеми зображена у таблиці 2.

Отже, бізнес агроєкосистема охоплює всі рівні організації, від локальних фермерів до міжнародних корпорацій. Гармонійне функціонування цих рівнів забезпечує стійкий розвиток агросектору, інтеграцію в світову економіку та досягнення продовольчої безпеки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стале сільське господарство — необхідність перед обличчям зміни кліматичних умов і зростання населення. Завдяки належному управлінню ресурсами фермери можуть отримувати високі врожаї, піклуючись про навколишнє середовище. Стале сільське господарство — це майбутнє, яке дозволяє стабільно розвивати аграрний сектор, забезпечуючи продовольчу безпеку для майбутніх поколінь.

Підсумовуючи, стійке сільське господарство та органічне землеробство є двома ключовими елементами, які можуть допомогти захистити довкілля та підвищити врожайність. Але для цього потрібен свідомий підхід, відповідні інвестиції та постійна освіта. Фермери, які вирішили впровадити ці методи, можуть розраховувати на стабільну та довгострокову вигоду як для себе, так і для майбутніх поколінь.

За результатами дослідження ми дійшли до висновку, що створення бізнес-агроекосистеми є

ефективним способом інтеграції всіх учасників сільськогосподарського ринку для досягнення спільної мети — забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та сталого розвитку сільського господарства. Цей процес потребує координації, стратегічного планування, впровадження інновацій та збереження балансу між економічними й екологічними інтересами. Подальші дослідження будуть стосуватися вивченню взаємозв'язків між структурними елементами бізнес агроекосистеми.

Література

1. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Тенденції зміни рівня проблемних кредитів у портфелі банків, що кредитують сільське господарство, під час війни. *Економічні науки: Реалії часу*. 2023. № 68(4).
2. Шаблия О.С., Рудь В.П., Косенко Н.П. Стан та перспективи розвитку галузі овочівництва в умовах війни. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 136–142.
3. Холодняк Ю.В., Гавриленко Є.А. Роль автоматизації та інтернету речей в управлінні агропромисловим комплексом. *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції*. ТДАТУ, 2023. С. 32–37.
4. Крисанов Д.Ф., Варченко О.М. Аграрно-економічні системи в умовах посилення екзогенної та ендогенної турбулентності. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 4.
5. Садовник О.В. Розвиток екосистеми інноваційного підприємництва агробізнесу в умовах турбулентності. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2023. Вип. 31. С. 301–312.
6. Якушева Н.В. Реінжиніринг екосистеми інноваційного підприємництва в умовах війни. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2022. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/22-5752_bez_isbn_2.pdf (дата звернення: 15.12.2024).
7. Росола У.В., Росола А.П. Розвиток бізнес екосистем аграрної сфери у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.

References

1. Andros, S.V., Herasymchuk, V.H. (2023). Tendentsii zminy rivnia problemnykh kredytiv u portfeli bankiv, shcho kredytuuiut silske hospodarstvo, pid chas viiny [Trends in the level of problem loans in the portfolio of banks lending to agriculture during the war]. *Ekonomichni nauky: Realii chasu — Economic sciences: Realities of time*, 68(4). <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.2> [in Ukrainian].
2. Shablia, O.S., Rud, V.P., Kosenko, N.P. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku haluzi ovochivnytstva v umovakh viiny [State and prospects of development of the vegetable growing industry in the conditions of war]. *Ahrarni innovatsii — Agrarian innovations*, 18, 136–142 [in Ukrainian].
3. Kholodniak, Yu.V., Havrylenko, Ye.A. (2023). Rol avtomatyzatsii ta internetu rechei v upravlinni ahropro-myslovym kompleksom [The role of automation and the Internet of Things in the management of the agro-industrial complex]. *Tekhnichne zabezpechennia inno-vatsiinykh tekhnolohii v ahropromyslovomu kompleksi: materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konferentsii*, TDAU, 32–37 [in Ukrainian].
4. Krysanov D.F., Varchenko O.M. (2020). Ahrarno-ekonomichni systemy v umovakh posylennia ekzohennoi ta endohennoi turbulentnosti [Agrarian-economic systems in conditions of increased exogenous and endogenous turbulence]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 4, 7–21. URL: http://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/krysanov_d._varchenko_o.pdf [in Ukrainian].
5. Sadovnyk O.V. (2023). Rozvytok ekosystemy innovatsiinoho pidpriemnytstva ahrobiznesu v umovakh turbulentnosti [Development of the ecosystem of innovative agribusiness entrepreneurship in turbulent conditions]. *Vcheni zapysky: zb. nauk. pr.*, 31, 301–312 [in Ukrainian].
6. Iakusheva N.V. (2022). Reinzhyrnyryn ekosystemy innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh viiny [Reengineering the ecosystem of innovative entrepreneurship in wartime.]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka — Enterprise economics: theory and practice*. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/22-5752_bez_isbn_2.pdf [in Ukrainian].
7. Rosola U.V., Rosola A.P. (2024). Rozvytok biznes ekosystem ahrarnoi sfery u konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [Development of business ecosystems within the agricultural sector in the context of food security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5058/5003> [in Ukrainian].

Саламатін Кирило Олександрович
*аспірант кафедри міжнародного менеджменту
Державного торговельно-економічного університету*
Salamatin Kyrylo
*PhD Student of the Department of International Management
State University of Trade and Economics*
ORCID: 0009-0003-9778-8737

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10496

ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF DIGITAL LENDING IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У сучасному фінансовому світі цифровізація стала ключовим фактором, що кардинально змінює підходи до кредитування та управління фінансами. Впровадження фінансових технологій (FinTech) створює нові можливості для підвищення доступності фінансових послуг, зокрема цифрового кредитування, що стає рятівним кругом для малого та середнього бізнесу, а також для фізичних осіб із обмеженим доступом до традиційних фінансових установ. Однак зростання фінансових технологій викликає низку викликів, таких як необхідність підвищення прозорості, забезпечення кібербезпеки та ефективного регулювання. Ця стаття зосереджується на аналізі впливу FinTech і блокчейн-технологій на розвиток цифрового кредитування в Україні, пропонуючи інноваційні рішення для їх впровадження.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних фінансових технологій у цифровому кредитуванні. Головною метою цього дослідження є розробка та обґрунтування використання адаптивної блокчейн-моделі для цифрового кредитування, яка враховує сучасні виклики фінансової індустрії, такі як прозорість транзакцій, кібербезпека, мінімізація ризиків шахрайства та персоналізація умов кредитування. У роботі пропонується концепція інтеграції смарт-контрактів у блокчейн-інфраструктуру для автоматизації процесів, що дозволить забезпечити надійність, оперативність і доступність кредитування для різних соціальних груп, включаючи малий і середній бізнес. Значна увага приділяється використанню штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних, що дозволяє точно оцінювати кредитоспроможність позичальників і формувати індивідуальні умови угод. Це дослідження спрямоване на створення універсальної моделі, яка зможе бути масштабованою та застосовуватися не лише у фінансовій сфері, але й в інших галузях, що потребують прозорого управління активами.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано різноманітні матеріали, зокрема нормативно-правову базу, яка регулює цифрове кредитування в Україні та міжнародні стандарти впровадження блокчейн-технологій у фінансову сферу. Особливу увагу було приділено вивченню наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, які займаються аналізом фінансових технологій, зокрема смарт-контрактів, блокчейну та кібербезпеки. Практичний досвід впровадження блокчейн-рішень у таких сферах, як фінанси, логістика (приклад платформи IBM Food Trust), страхування та інші галузі, також був залучений для розробки концепції.

Методологічна основа дослідження включає методи логічного узагальнення, що дозволили виявити основні тенденції розвитку цифрового кредитування та визначити ключові проблеми його реалізації. Використання порівняльного аналізу допомогло вивчити міжнародний досвід інтеграції блокчейн-рішень і адаптувати їх для потреб українського ринку. Моделювання було застосоване для розробки процесів персоналізованого кредитування, які базуються на технології смарт-контрактів. Системний підхід дозволив створити інтегровану схему цифрового кредитування, що включає всі ключові етапи – від подачі заявки до виконання умов кредиту.

Результати. У статті представлено інноваційну адаптивну блокчейн-модель, яка інтегрує смарт-контракти для автоматизації процесів кредитування, мінімізації ризиків шахрайства та підвищення довіри серед користувачів. Модель дозволяє оцінювати кредитоспроможність на основі великих даних та налаштовувати умови кредитування залежно від потреб позичальника. Наведено приклади використання блокчейн-технологій у суміжних сферах, зокрема у логістиці (платформа IBM Food Trust), що демонструє потенціал цієї технології для забезпечення прозорості.

Інноваційність. Наукова новизна роботи полягає у розробці адаптивної блокчейн-моделі, яка поєднує можливості децентралізованої бази даних, смарт-контрактів та штучного інтелекту для оптимізації кредитних процесів. Це рішення пропонує персоналізацію кредитування та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення регуляторного середовища для інтеграції блокчейн-рішень, розробку стандартів кібербезпеки, а також впровадження ESG-принципів у цифрове кредитування. Це дозволить забезпечити сталість фінансової екосистеми та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Ключові слова: блокчейн, цифрове кредитування, смарт-контракти, фінансові технології, кібербезпека, фінансова інклюзія, штучний інтелект, регуляторне середовище.

Summary. Introduction. In the modern financial world, digitalization has become a key factor radically transforming approaches to lending and financial management. The introduction of financial technologies (FinTech) creates new opportunities to improve the accessibility of financial services, particularly digital lending, which serves as a lifeline for small and medium-sized businesses as well as individuals with limited access to traditional financial institutions. However, the growth of financial technologies brings several challenges, such as the need to enhance transparency, ensure cybersecurity, and establish effective regulation. This article focuses on analyzing the impact of FinTech and blockchain technologies on the development of digital lending in Ukraine, offering innovative solutions for their implementation.

Purpose. The purpose of this study is to analyze modern financial technologies in digital lending. The primary goal is to develop and substantiate the use of an adaptive blockchain model for digital lending, addressing contemporary challenges in the financial industry, such as transaction transparency, cybersecurity, fraud risk minimization, and personalization of lending terms. The proposed concept integrates smart contracts into blockchain infrastructure to automate processes, ensuring reliability, efficiency, and accessibility for diverse social groups, including small and medium-sized businesses. Particular attention is given to the use of artificial intelligence to analyze large datasets, enabling accurate creditworthiness assessments and customized loan conditions. This research aims to create a universal model that can be scalable and applicable not only in the financial sector but also in other fields requiring transparent asset management.

Materials and Methods. The study used various materials, including the regulatory framework governing digital lending in Ukraine and international standards for implementing blockchain technologies in the financial sector. Special attention was paid to the analysis of scientific works by leading domestic and foreign researchers focusing on financial technologies, including smart contracts, blockchain, and cybersecurity. Practical experience in implementing blockchain solutions in areas such as finance, logistics (e.g., the IBM Food Trust platform), insurance, and other industries was also incorporated into the conceptual development.

The methodological basis of the study includes methods of logical generalization, which allowed the identification of key trends in digital lending development and determination of its main implementation challenges. Comparative analysis helped study international experience in integrating blockchain solutions and adapt them to the needs of the Ukrainian market. Modeling was applied to develop personalized lending processes based on smart contract technology. A systematic approach facilitated the creation of an integrated digital lending scheme encompassing all critical stages – from application submission to loan terms fulfillment.

Results. The article presents an innovative adaptive blockchain model that integrates smart contracts to automate lending processes, minimize fraud risks, and enhance user trust. The model enables creditworthiness assessment based on big data and adjusts lending terms according to borrower needs. Examples of blockchain technology applications in related fields, such as logistics (e.g., IBM Food Trust platform), demonstrate the potential of this technology for ensuring transparency.

Innovation. The scientific novelty of the study lies in the development of an adaptive blockchain model that combines the capabilities of decentralized databases, smart contracts, and artificial intelligence to optimize lending processes. This solution offers personalized lending options and enhances the efficiency of financial resource management.

Prospects. Further research should focus on improving the regulatory environment for integrating blockchain solutions, developing cybersecurity standards, and implementing ESG principles in digital lending. This will ensure the sustainability of the financial ecosystem and enhance its competitiveness in the global market.

Key words: blockchain, digital lending, smart contracts, financial technologies, cybersecurity, financial inclusion, artificial intelligence, regulatory environment.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де цифровізація впливає на всі аспекти економічної діяльності, фінансові технології відіграють ключову роль у розвитку нових форм кредитування. Цифрове кредитування стало потужним інструментом для подолання обмежень традиційної банківської системи, забезпечуючи доступ до фінансування для широких верств населення та малих підприємств, які часто стикаються з проблемами у залученні фінансових ресурсів через традиційні канали. В Україні, де

високий рівень економічної нерівності та низький рівень фінансової інклюзії, цифрові фінансові інструменти мають значний потенціал для стимулювання економічного зростання та розвитку малого бізнесу. Однак, незважаючи на численні переваги, цифрове кредитування стикається з рядом викликів, таких як недостатнє регулювання, проблема кібербезпеки, а також довіра споживачів до нових фінансових платформ. Проблеми цієї сфери, зокрема питання ефективного регулювання та забезпечення

безпеки, потребують особливої уваги, оскільки від них залежить стабільний розвиток ринку цифрових фінансових послуг. У зв'язку з цим важливим є всебічне вивчення особливостей і викликів цифрового кредитування в Україні та визначення стратегій для його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження питання цифрового кредитування були здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Чан Р., Парханкангас А. [5], Бі С., Лю З.Ю., Усман К., Браун Т.Е., Бун Е., Пітт Л.Ф., Хома, Н., Вдовичин, І. та багато інших. Особливу увагу слід приділити дослідженням G. Cornelli, J. Frost, L. Gambacorta, та ін., які у своїй роботі «Fintech and Big Tech Credit: Drivers of the Growth of Digital Lending» [6] аналізують зростання цифрового кредитування у 79 країнах. Вони підкреслюють роль регулювання у стимулюванні зростання фінтех-кредитів, зокрема вплив чітких правил на збільшення кредитування на 103% у країнах із специфічними регуляціями для фінтеху. В дослідженні також виявлено, що країни з вищим рівнем доходів та слабкішими банківськими регуляціями демонструють більший обсяг цифрового кредитування. J. Jagtiani та Lemieux [14] акцентують увагу на використанні штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) у покращенні оцінки ризиків позичальників. Їх дослідження показує, що ці технології дозволяють зменшити інформаційну асиметрію, особливо для позичальників з обмеженою кредитною історією. Завдяки ШІ фінтех-кредитори здатні аналізувати альтернативні дані, такі як активність у соціальних мережах, що значно покращує прогнозування дефолтів. Балицька М.В. та Бровенко К.С. у своїй статті [1] проаналізували основні тенденції розвитку FinTech-галузі та наголосили на позитивному впливі фінансових технологій на банківську сферу України. Автори підкреслюють роль Національного банку України у розвитку взаємодії між банками та FinTech-компаніями, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів та посиленню кіберзахисту. Старостенко Д.Ф. та Салін С.В. [17] зосередили свою увагу на використанні блокчейн-технологій у фінансовому просторі. Їх робота представляє модель фінансово-інвестиційного ланцюга, що активізує цифрові розрахунки між банківськими установами та учасниками фінансово-промислових компаній. Особливо важливим є запропонований авторами індекс цифрового кіберзахисту, який слугує показником захищеності інформаційних ресурсів від кібератак.

У дослідженні Криничі С. [13] розглянуто сучасні тренди цифрових технологій, їх вплив на публічні фінанси, та перспективи впровадження технологій 4-ї промислової революції. Автор підкреслює значення GovTech для підвищення прозорості бюджетного процесу та розвитку громадської участі, а також перспективи застосування штучного інтелекту, аналізу великих даних і смарт-контрактів у сфері управ-

ління публічними фінансами. Daud, S. N. M. та ін. [8] у своїй роботі аналізують загрози та можливості для фінансової стабільності, пов'язані із розвитком FinTech. Автори наголошують на важливості регулювання фінансових технологій для підтримання стабільності ринку. Bavoso, V. [3] розглядає розвиток альтернативного кредитування на прикладі платформ P2P у Великобританії. Florian Königstorfer та Stefan Thalmann [12] зосередили увагу на застосуванні штучного інтелекту у комерційних банках. Їх дослідження формує порядок денний для поведінкових фінансів, аналізуючи, як штучний інтелект може оптимізувати банківські процеси та взаємодію з клієнтами.

Метою статті є аналіз сучасних фінансових технологій у цифровому кредитуванні. Головною метою цього дослідження є розробка та обґрунтування використання адаптивної блокчейн-моделі для цифрового кредитування, яка враховує сучасні виклики фінансової індустрії, такі як прозорість транзакцій, кібербезпека, мінімізація ризиків шахрайства та персоналізація умов кредитування. У роботі пропонується концепція інтеграції смарт-контрактів у блокчейн-інфраструктуру для автоматизації процесів, що дозволить забезпечити надійність, оперативність і доступність кредитування для різних соціальних груп, включаючи малий і середній бізнес. Значна увага приділяється використанню штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних, що дозволяє точно оцінювати кредитоспроможність позичальників і формувати індивідуальні умови угод. Це дослідження спрямоване на створення універсальної моделі, яка зможе бути масштабованою та застосовуватися не лише у фінансовій сфері, але й в інших галузях, що потребують прозорого управління активами.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано різноманітні матеріали, зокрема нормативно-правову базу, яка регулює цифрове кредитування в Україні та міжнародні стандарти впровадження блокчейн-технологій у фінансову сферу. Особливу увагу було приділено вивченню наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, які займаються аналізом фінансових технологій, зокрема смарт-контрактів, блокчейну та кібербезпеки. Практичний досвід впровадження блокчейн-рішень у таких сферах, як фінанси, логістика (приклад платформи IBM Food Trust), страхування та інші галузі, також був залучений для розробки концепції.

Методологічна основа дослідження включає методи логічного узагальнення, що дозволили виявити основні тенденції розвитку цифрового кредитування та визначити ключові проблеми його реалізації. Використання порівняльного аналізу допомогло вивчити міжнародний досвід інтеграції блокчейн-рішень і адаптувати їх для потреб українського ринку. Моделювання було застосоване для розробки процесів

персоналізованого кредитування, які базуються на технології смарт-контрактів. Системний підхід дозволив створити інтегровану схему цифрового кредитування, що включає всі ключові етапи — від подачі заявки до виконання умов кредиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансові технології (FinTech) стали символом нової ери у сфері економіки. Вони поєднують інноваційні технології та фінансові послуги, забезпечуючи модернізацію фінансового сектору. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації світового ринку ці технології формують нові підходи до кредитування, інвестування, платежів та накопичення коштів. В Україні, де традиційна банківська система стикається з низкою викликів, цифрове кредитування набуває популярності як гнучкий та доступний інструмент фінансування. Цифрові фінансові технології (fintech) є основним двигуном трансформації фінансового сектору, змінюючи традиційні підходи до інвестування, кредитування та накопичення капіталу. Вони сприяють оновленню та вдосконаленню способів надання фінансових послуг. Багато дослідників погоджуються, що розвиток фінансових технологій є необхідністю, а не випадковістю, оскільки вони відповідають на вимоги сучасного суспільства, яке прагне заощаджувати час і кошти, отримуючи послуги через цифрові канали [6]. У найближчому майбутньому успішність окремих компаній та країн на міжнародній арені залежатиме від їх здатності ефективно інтегрувати новітні цифрові технології, що є основою для розвитку інфраструктури та створення правових умов для подальшої цифрової трансформації [21].

Однією з ключових переваг фінансових технологій є здатність інтегрувати сучасні цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних та технології блокчейну [7]. Ці інновації дозволяють значно спростити процес кредитування, знижуючи операційні витрати та прискорюючи прийняття рішень. Наприклад, алгоритми автоматичної оцінки кредитоспроможності не лише скорочують час розгляду заявок, а й мінімізують ризики, пов'язані з неповерненням кредитів. Це особливо важливо для країн із високим рівнем економічної нестабільності, таких як Україна. Український фінансовий сектор, хоч і має певну інерцію у впровадженні інновацій, демонструє позитивну динаміку в галузі цифрового кредитування. Сьогодні в Україні функціонує низка платформ, які надають послуги мікрокредитування онлайн. Monobank, одна з найуспішніших фінтех-компаній країни, слугує прикладом того, як ефективна інтеграція цифрових рішень може змінити ринок. Завдяки мінімізації бюрократичних процедур та використанню мобільних додатків, Monobank створив зручний сервіс, який відповідає потребам сучасного користувача. Такі ініціативи сприяють зростанню довіри до цифрових фінансових послуг та підвищують фінансову інклюзію населення.

Однак розвиток цифрового кредитування супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є питання кібербезпеки. Швидке впровадження цифрових технологій часто випереджає створення необхідної інфраструктури для захисту даних клієнтів. Кібератаки, шахрайство та витоки даних стають серйозними загрозами, які можуть підірвати довіру до фінансових платформ. У зв'язку з цим важливу роль відіграють регуляторні органи, такі як Національний банк України, які мають забезпечити відповідне законодавче середовище та розробити стандарти безпеки для фінтех-компаній [15]. Досвід інших країн демонструє, що регулювання є важливим фактором успішного розвитку цифрового кредитування. Наприклад, у Європейському Союзі запроваджено принцип «однаковий ризик — однаково регулювання», який дозволяє збалансувати інтереси інноваційних компаній та традиційних банків [10]. В Україні, де фінансова система має значний потенціал для розвитку, інтеграція подібних підходів може стати запорукою стійкого зростання ринку цифрових послуг.

Ще одним аспектом, що потребує уваги, є залучення BigTech-компаній у фінансовий сектор. Такі гіганти, як Google, Apple та Amazon, пропонують фінансові послуги як доповнення до своїх основних продуктів. Їхній вплив на ринок є значним, оскільки вони володіють величезними базами користувачів, великими обсягами даних і високим рівнем технологічної спроможності. З одного боку, це відкриває нові можливості для клієнтів і стимулює конкуренцію. З іншого боку, така домінуюча позиція може створити загрози для традиційних банків, які не завжди мають достатні ресурси для конкуренції з BigTech.

Пандемія COVID-19 також мала значний вплив на розвиток цифрового кредитування. Обмеження, запроваджені для боротьби з пандемією, змусили багатьох підприємців і споживачів звернутися до онлайн-платформ для отримання фінансових послуг. Згідно з доповідями Міжнародного валютного фонду (МВФ) і Світового банку, пандемія призвела до різкого зростання використання цифрових платежів та цифрового кредитування в різних регіонах, сприяючи фінансовій інклюзії та швидшій реакції на економічні кризи. Одним з найбільш помітних ефектів пандемії стало зростання цифрових платежів, що особливо проявилось в країнах, таких як Кенія та Індія, де активно розширювалися платформи для надання урядових виплат та підтримки малих підприємств [11]. Це, у свою чергу, призвело до значного зростання попиту на цифрове кредитування. У контексті фінансової інклюзії цифрове кредитування має особливе значення. Воно надає можливість отримувати кредити тим, хто раніше був виключений із традиційної фінансової системи, зокрема представникам малого бізнесу, молоді та людям, які не мають постійного доступу до банківських послуг. Такий підхід сприяє не лише підви-

щенню рівня фінансової грамотності, а й створює передумови для економічного зростання.

Штучний інтелект (ШІ) активно трансформує сферу цифрового кредитування, впливаючи на всі аспекти цього процесу — від оцінки кредитоспроможності до управління ризиками та персоналізації послуг. Штучний інтелект (ШІ) не є фінтехом сам по собі, але є ключовою технологією, яка використовується у фінтех-індустрії для модернізації фінансових послуг. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє аналізувати великі масиви даних, включаючи як фінансову інформацію, так і нестандартні дані, наприклад, поведінку користувачів у соціальних мережах. Це значно прискорює процес ухвалення рішень, робить його об'єктивнішим і дозволяє враховувати більше факторів, ніж традиційні методи оцінки [9].

Крім цього, ШІ сприяє автоматизації рутинних операцій, таких як перевірка документів та введення даних, що знижує ризик людських помилок і скорочує витрати. Наприклад, технології обробки природної мови (NLP) та комп'ютерного зору (OCR) використовуються для автоматичного зчитування фінансових даних із фізичних документів, що забезпечує високу точність і швидкість обробки запитів на кредити [19].

ШІ також застосовується для прогнозування ризиків і запобігання шахрайству. Аналітичні моделі, засновані на машинному навчанні, допомагають виявляти підозрілі транзакції в реальному часі та вживати необхідних заходів для їх запобігання. Це не лише зменшує фінансові втрати для кредиторів, а й підвищує довіру користувачів до цифрових платформ [9].

Найбільш інноваційний аспект ШІ — це прогнозування ризиків. Застосовуючи аналітичні моделі, засновані на великих даних, ШІ здатний передбачати можливість дефолтів чи затримок у виплатах ще до їх виникнення. Така передбачуваність дозволяє

кредиторам адаптувати свої стратегії управління ризиками, пропонуючи клієнтам оптимальні умови, що відповідають їхньому профілю. Однак впровадження ШІ у фінансову сферу потребує врахування етичних аспектів.

Прозорість і доступність алгоритмів для розуміння всіма сторонами є ключем до уникнення упереженості у процесах ухвалення рішень. Наприклад, важливо забезпечити, щоб системи не створювали дискримінаційні умови для клієнтів через упередженість даних, на яких вони були навчені.

Також варто зазначити один із найперспективніших технологічних досягнень у фінансовій сфері — це блокчейн. Хоча він здобув популярність завдяки криптовалюти, особливо біткойну, його застосування виходить далеко за межі цифрових активів. У фінансах блокчейн використовується для забезпечення прозорості транзакцій, зниження витрат та автоматизації операцій. Одним із найбільш актуальних напрямів досліджень є розробка адаптивної блокчейн-моделі для персоналізованого кредитування. Така модель поєднує можливості смарт-контрактів і блокчейну для створення інноваційної платформи. Вона дозволяє автоматизувати весь процес кредитування, починаючи від оцінки кредитоспроможності до виконання угоди. Смарт-контракти беруть на себе обробку даних, виконуючи умови угоди автоматично, як тільки вони задовольняються. Це мінімізує людський фактор, забезпечуючи точність і прозорість.

Ключовою перевагою цієї моделі є її здатність адаптуватися до потреб кожного клієнта. За допомогою алгоритмів штучного інтелекту та великих даних кредитори можуть налаштовувати умови кредитування, включно зі ставками та термінами, відповідно до індивідуальних характеристик позичальника. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність кредитних процесів, але й зменшити ризики дефолту. Використання блокчейна у моделі персоналізованого кредитування виправдане завдяки



Рис. 1. Роль ШІ у фінансових технологіях
Джерело: узагальнено автором на основі [9; 12]



Рис. 2. Схема адаптивної блокчейн-моделі для цифрового кредитування
Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 13]

його унікальним властивостям: прозорості, безпеці та незмінності даних. Ці характеристики забезпечують довіру між сторонами, мінімізують ризики шахрайства і дають змогу автоматизувати процеси через смарт-контракти. Перевага блокчейна полягає в його децентралізованій природі, яка виключає посередників, знижуючи витрати і підвищуючи швидкість обробки кредитів. Крім того, він гарантує цілісність даних, що є критично важливим для забезпечення достовірності оцінки кредитоспроможності клієнтів.

Впровадження такої блокчейн-моделі сприятиме розвитку фінансових технологій, підвищуючи довіру до цифрового кредитування та стимулюючи його популяризацію серед широкої аудиторії. Схема адаптивної моделі представлена на малюнку 2. Для більшого розуміння застосування блокчейну, можна навести приклад у сфері логістики. Наприклад, платформа IBM Food Trust дозволяє постачальникам і споживачам перевіряти походження харчових продуктів. Всі етапи транспортування записуються у блокчейн, що забезпечує прозорість і запобігає шахрайству [23]. У кредитуванні аналогічна технологія може забезпечити перевірку кредитоспроможності клієнтів та відстеження виконання угоди.

Поряд із цим, важливу роль у популяризації цифрового кредитування відіграють успішні приклади його застосування. У багатьох країнах світу фінансові технології вже стали основою для запуску масштабних проєктів, спрямованих на підтримку малого бізнесу та соціально важливих ініціатив. Наприклад, у США платформа Kiva [22] дозволяє користувачам надавати мікрокредити підприємцям у країнах, що розвиваються. Цей досвід показує, як цифрові фінансові платформи можуть сприяти розвитку локальних економік, зменшуючи фінансову нерівність і розширюючи можливості для підприємницької діяльності.

Україна також має значний потенціал у цьому напрямі. Наявність висококваліфікованих ІТ-спеці-

алістів, зростаючий рівень цифровізації та державна підтримка створюють сприятливі умови для розвитку фінансових технологій. Проте для реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку викликів. Зокрема, ключовими залишаються питання забезпечення прозорості та етичності діяльності фінансових платформ. Регуляторні органи мають забезпечити дотримання стандартів захисту прав споживачів, створення чесної конкуренції на ринку та боротьбу з недобросовісними практиками. Не менш важливим є питання інтеграції цифрового кредитування в загальну фінансову екосистему країни. Цей процес передбачає взаємодію між різними гравцями ринку, включаючи традиційні банки, фінтех-компанії, страхові установи та інвестиційні платформи. Координація зусиль у цьому напрямі дозволить створити комплексну систему, яка враховуватиме інтереси всіх учасників ринку та сприятиме його сталому розвитку.

Повертаючись до глобального контексту, слід зазначити, що успішний розвиток цифрового кредитування значною мірою залежить від адаптації до сучасних викликів, зокрема екологічних, соціальних та управлінських (ESG-факторів). У країнах ЄС, наприклад, активно впроваджуються ініціативи, спрямовані на фінансування проєктів, які відповідають принципам сталого розвитку [10]. Цифрове кредитування може стати ефективним інструментом для підтримки таких ініціатив, забезпечуючи швидкий доступ до фінансування для «зелених» проєктів і стартапів, орієнтованих на соціальну відповідальність. Україна має змогу використати цей досвід для створення власної моделі цифрового кредитування, яка враховуватиме як глобальні тенденції, так і специфічні потреби національної економіки. Наприклад, впровадження цифрових платформ для кредитування фермерських господарств або фінансування стартапів у сфері відновлюваної енергетики може не лише стимулювати економічне зростання, а й сприяти вирішенню важливих соціальних та

екологічних питань. Загалом, розвиток цифрового кредитування в Україні є не лише технічним чи економічним завданням, а й важливим соціальним викликом. Цей процес потребує активної участі з боку всіх зацікавлених сторін, включаючи державу, бізнес та громадськість. Лише за умови спільних зусиль можна створити ефективну та прозору систему, яка відповідатиме сучасним вимогам і сприятиме розвитку національної економіки.

Ще одним фактором, що впливає на розвиток цифрового кредитування, є інтеграція з іншими фінансовими технологіями, такими як блокчейн. Використання блокчейн-технологій у процесі кредитування дозволяє підвищити прозорість транзакцій і знизити ризики шахрайства. Крім того, блокчейн може бути використаний для створення «розумних контрактів», які автоматично виконуються за дотримання визначених умов. Це відкриває нові можливості для оптимізації процесів і зниження витрат у сфері кредитування [16].

Особливе місце у розвитку цифрового кредитування займає співпраця між традиційними банками та фінтех-компаніями. Замість того щоб конкурувати, багато банків обирають модель партнерства з фінтех-компаніями, інтегруючи їхні технології у свої сервіси. Наприклад, створення спільних платформ для аналізу кредитних ризиків або обробки заявок дозволяє скоротити витрати та забезпечити більш якісні послуги для клієнтів. В Україні такі ініціативи поки що є рідкісними, але вони можуть стати ключем до успішної трансформації фінансової системи. Поглиблений аналіз глобального досвіду також вказує на важливість міжнародної співпраці у сфері цифрових фінансових послуг. Наприклад, у рамках Європейського Союзу активно діють програми, спрямовані на гармонізацію регуляторних стандартів для фінтех-компаній. Це дозволяє створити єдиний цифровий

ринок і забезпечити вільний рух фінансових послуг між країнами. Україна, як частина європейського економічного простору, може використовувати цей досвід для покращення власної регуляторної системи та інтеграції в глобальні фінансові ринки.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Фінансові технології (FinTech) відкрили нову еру у сфері кредитування, дозволяючи інтегрувати передові інструменти, такі як блокчейн та смарт-контракти, для створення прозорих і ефективних рішень. У результаті проведеного дослідження було доведено, що адаптивна блокчейн-модель для цифрового кредитування може значно змінити підходи до управління фінансовими потоками. Вона сприяє зменшенню ризиків шахрайства, автоматизації операцій та персоналізації кредитних продуктів, що підвищує довіру користувачів і ефективність фінансових послуг.

Завдяки використанню алгоритмів аналізу великих даних та штучного інтелекту, кредитори отримують можливість точніше оцінювати кредитоспроможність клієнтів, що зменшує ризики дефолтів і сприяє сталому розвитку ринку. Інтеграція блокчейну забезпечує незмінність і надійність даних, що є ключовими для сучасних фінансових технологій.

У подальших наукових дослідженнях слід зосередити увагу на питаннях регулювання блокчейн-рішень у фінансовій сфері, адаптації до міжнародних стандартів та розробці нових підходів до інтеграції FinTech у традиційні фінансові системи. Особливо перспективним є дослідження впливу ESG-факторів на розвиток цифрового кредитування та впровадження екологічних та соціально орієнтованих фінансових продуктів. Це сприятиме створенню сталих бізнес-моделей, що відповідатимуть сучасним викликам глобальної економіки.

Література

1. Балицька, М. В., & Бровенко, К. С. (2021). Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 59–65. doi: 10.32702/2306-6814.2021.9.59.
2. Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: what's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>.
3. Bavoso, V. (2020). The promise and perils of alternative market-based finance: the case of P2P lending in the UK. *Journal of Banking Regulation*, 21(4), 395–409. doi: <https://doi.org/10.1057/s41261-020-00130-3>.
4. Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF). Global Alternative Finance Market Benchmarking Report 2020. *University of Cambridge Judge Business School*. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/>.
5. Chan, R., & Parhankangas, A. (2017). Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 237–263.
6. Cornelli, G., Doerr, S., Franco, L., & Frost, J. (2021). Funding for fintechs: Patterns and drivers. *BIS Quarterly Review*, 31–43. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2109c.pdf. (дата звернення: 30.11.2024).
7. Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Wardrop, R., Rau, R., & Zhang, B. (2023). Fintech and BigTech Credit: Drivers of the Growth of Digital Lending. *BIS Quarterly Review*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106742>.
8. Daud, S. N. M., Ahmad, A. H., Khalid, A., & Azman-Saini, W. N. W. (2022). FinTech and financial stability: Threats and opportunities.

9. Deloitte. Report “Talent and workforce effects in the age of AI”. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6546_talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-ai/DI_Talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-AI.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
10. European Commission. EU sustainable finance strategy 2021. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-07/210706-sustainable-finance-strategy-factsheet_en.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
11. IMF Blog. Digital Financial Inclusion in the Times of COVID-19. Ulric Eriksson von Allmen, Purva Khera, Sumiko Ogawa, Ratna Saha. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/07/01/blog-digital-financial-inclusion-in-the-times-of-covid-19>. (дата звернення: 30.11.2024).
12. Königstorfer, F., Thalmann, S. (2020). Applications of Artificial Intelligence in commercial banks — A research agenda for behavioral finance. *Journal of Banking and Finance*. doi: 10.1016/j.jbef.2020.100352
13. Криниця, С. (2023). Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (2), 82–120. doi: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>.
14. Jagtiani, J., & Lemieux, C. (2019). The Roles of Alternative Data and Machine Learning in Fintech Lending: Evidence from the LendingClub Platform. *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Papers*, 19–15. URL: <https://www.philadelphiafed.org/-/media/frbp/assets/working-papers/2020/wp20-21.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
15. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
16. Philippon, T. (2018). The FinTech opportunity. National Bureau of Economic Research. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22476/w22476.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
17. Старостенко, Д. Ф., & Салін, С. В. (2024). Блокчейн та фінансові технології в цифровому просторі фінансово-промислових компаній. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*, 2 (51). doi: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-5>.
18. S&P Global. Smart Contracts Could Improve Efficiency and Transparency in Financial Transactions. URL: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/special-reports/smart-contracts-could-improve-efficiency-and-transparency-in-financial-transactions> (дата звернення: 30.11.2024).
19. The Science Times. How AI Is Transforming the Lending Industry. URL: <https://www.sciencetimes.com/articles/48710/20240213/how-ai-is-transforming-the-lending-industry.htm> (дата звернення: 30.11.2024).
20. Wardrop, R., Zhang, B., Rau, R., & Gray, M. (2015). Moving mainstream. *The European Alternative Finance Benchmarking Report*, Issue February.
21. Цифрова економіка : підручник. Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
22. 5 Facts About Kiva: Empowering Small Business Owners Globally. URL: <https://borgenproject.org/5-facts-about-kiva/> (дата звернення: 30.11.2024).
23. Supply chain insight: Inside IBM's Food Trust Blockchain system. URL: <https://supplychaindigital.com/technology/supply-chain-insight-inside-ibms-food-trust-blockchain-system> (дата звернення: 30.11.2024).

References

1. Balytska, M. V., & Brovenko, K. S. (2021). Financial technologies as a driver of financial market development. *Investments: Practice and Experience*, 9, 59–65. doi: 10.32702/2306-6814.2021.9.59 [in Ukrainian].
2. Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: what's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>.
3. Bavoso, V. (2020). The promise and perils of alternative market-based finance: the case of P2P lending in the UK. *Journal of Banking Regulation*, 21(4), 395–409. <https://doi.org/10.1057/s41261-020-00130-3>.
4. Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF). Global Alternative Finance Market Benchmarking Report 2020. *University of Cambridge Judge Business School*. Retrieved from <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/>.
5. Chan, R., & Parhankangas, A. (2017). Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 237–263.
6. Cornelli, G., Doerr, S., Franco, L., & Frost, J. (2021). Funding for fintechs: Patterns and drivers. *BIS Quarterly Review*, 31–43. Retrieved from https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2109c.pdf.
7. Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Wardrop, R., Rau, R., & Zhang, B. (2023). Fintech and BigTech Credit: Drivers of the Growth of Digital Lending. *BIS Quarterly Review*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106742>.
8. Daud, S. N. M., Ahmad, A. H., Khalid, A., & Azman-Saini, W. N. W. (2022). FinTech and financial stability: Threats and opportunities.
9. Deloitte. Report “Talent and workforce effects in the age of AI”. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6546_talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-ai/DI_Talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-AI.pdf.
10. European Commission. EU sustainable finance strategy 2021. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-07/210706-sustainable-finance-strategy-factsheet_en.pdf.

11. IMF Blog. Digital Financial Inclusion in the Times of COVID-19. Ulric Eriksson von Allmen, Purva Khera, Sumiko Ogawa, Ratna Saha. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/07/01/blog-digital-financial-inclusion-in-the-times-of-covid-19>.
12. Königstorfer, F., & Thalmann, S. (2020). Applications of Artificial Intelligence in commercial banks — A research agenda for behavioral finance. *Journal of Banking and Finance*. doi: 10.1016/j.jbef.2020.100352.
13. Krynytsia, S. (2023). Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finance. *Collection of Scientific Works of the State Tax University*, (2), 82–120. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120> [in Ukrainian].
14. Jagtiani, J., & Lemieux, C. (2019). The Roles of Alternative Data and Machine Learning in Fintech Lending: Evidence from the LendingClub Platform. *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Papers*, 19–15. Retrieved from <https://www.philadelphiafed.org/-/media/frbp/assets/working-papers/2020/wp20-21.pdf>.
15. National Bank of Ukraine. Strategy for the Development of Fintech in Ukraine until 2025. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf [in Ukrainian].
16. Philippon, T. (2018). The FinTech opportunity. *National Bureau of Economic Research*. Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22476/w22476.pdf.
17. Starostenko, D.F., & Salin, S.V. (2024). Blockchain and financial technologies in the digital space of financial-industrial companies. *Collection of Scientific Works of the Tavriya State Agrotechnological University*, 2 (51). <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-5> [in Ukrainian].
18. S&P Global. Smart Contracts Could Improve Efficiency and Transparency in Financial Transactions. Retrieved from <https://www.spglobal.com/en/research-insights/special-reports/smart-contracts-could-improve-efficiency-and-transparency-in-financial-transactions>.
19. The Science Times. How AI Is Transforming the Lending Industry. Retrieved from <https://www.sciencetimes.com/articles/48710/20240213/how-ai-is-transforming-the-lending-industry.htm>.
20. Wardrop, R., Zhang, B., Rau, R., & Gray, M. (2015). Moving mainstream. *The European Alternative Finance Benchmarking Report, Issue February*.
21. Digital Economy: Textbook. T.I. Oleshko, N.V. Kasianova, S.F. Smerichevsky et al. Kyiv: NAU, 2022. 200 p. [in Ukrainian].
22. 5 Facts About Kiva: Empowering Small Business Owners Globally. Retrieved from <https://borgenproject.org/5-facts-about-kiva/>.
23. Supply chain insight: Inside IBM's Food Trust Blockchain system. Retrieved from <https://supplychaindigital.com/technology/supply-chain-insight-inside-ibms-food-trust-blockchain-system>.

УДК 658.330.31

Сорока Лариса Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Soroka Larysa

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management
Izmail State University of Humanities
ORCID: 0000-0002-8014-7509

Кирчата Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Kyrchata Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
Kharkiv National Automobile and Highway University
ORCID: 0000-0002-0270-1586

Чатченко Ольга Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Chatchenko Olga

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0000-0003-0618-339X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10568

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У СТВОРЕННІ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

INTERCONNECTION BETWEEN INNOVATION AND INVESTMENT IN CREATING A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. У сучасній економіці, що стрімко змінюється під впливом глобалізації та цифровізації, інновації та інвестиції стають ключовими факторами формування конкурентоспроможного та динамічного бізнес-середовища. Їх взаємозв'язок є основою для підвищення ефективності бізнесу, забезпечення його адаптивності до викликів і створення передумов для сталого економічного зростання.

Мета. Мета статті полягає в обґрунтуванні інтеграції інновацій та інвестицій для формування динамічного бізнес-середовища, а також у розробці рекомендацій щодо стратегій підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Матеріали і методи. У дослідженні було застосовано два ключові методи. Перший, метод інтеграційного поєднання, використано для аналізу взаємозв'язків між інноваціями та інвестиціями, що розглядались як взаємопов'язані процеси, які підвищують конкурентоспроможність бізнесу. Цей метод дозволив виявити, як інновації сприяють залученню

інвестицій, а також як інвестиції стимулюють розвиток інноваційних проєктів. Другий метод, системного забезпечення, було застосовано для розробки структурованого підходу до управління інноваційно-інвестиційними процесами. Завдяки цьому методу вдалося врахувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, включаючи вплив ринкових умов, державного регулювання та глобальних викликів. Він сприяв формуванню моделі управління та визначенню стратегічних напрямків розвитку бізнес-середовища.

Результати. У ході дослідження виявлено ключові закономірності взаємодії інновацій та інвестицій, проаналізовано динаміку витрат на інновації промисловими підприємствами України, а також визначено бар'єри, що обмежують інноваційну активність. Розроблено модель управління інноваційно-інвестиційними процесами, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень включають розробку механізмів державного стимулювання інновацій, удосконалення інструментів залучення іноземних інвестицій та впровадження стратегій розвитку бізнесу, орієнтованих на використання цифрових технологій і екологічно сталих підходів.

Ключові слова: інновації, інвестиції, бізнес-середовище, конкурентоспроможність, цифровізація, сталий розвиток.

Summary. Introduction. In a modern economy that is rapidly changing under the influence of globalization and digitalization, innovation and investment are becoming key factors in the formation of a competitive and dynamic business environment. Their interrelationship is the basis for increasing business efficiency, ensuring its adaptability to challenges, and creating the prerequisites for sustainable economic growth.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the integration of innovation and investment to form a dynamic business environment, as well as to develop recommendations for strategies to increase the efficiency of innovation and investment activities of enterprises in the face of modern economic challenges.

Materials and methods. The study used two key methods. The first, the integration combination method, was used to analyze the relationships between innovation and investment, which were considered as interrelated processes that increase business competitiveness. This method allowed us to identify how innovations contribute to attracting investment, as well as how investments stimulate the development of innovative projects. The second method, system support, was used to develop a structured approach to managing innovation and investment processes. Thanks to this method, it was possible to take into account both internal and external factors, including the influence of market conditions, government regulation and global challenges. It contributed to the formation of a management model and the definition of strategic directions for the development of the business environment/

The results. The study identified key patterns of interaction between innovation and investment, analyzed the dynamics of innovation spending by industrial enterprises of Ukraine, and identified barriers that limit innovative activity. A model of innovation and investment process management was developed, which takes into account internal and external factors of influence.

Discussion. Prospects for further research include the development of mechanisms for state stimulation of innovation, improving instruments for attracting foreign investment and implementing business development strategies focused on the use of digital technologies and environmentally sustainable approaches.

Key words: innovation, investment, business environment, competitiveness, digitalization, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої трансформації світової економіки та зростання конкуренції ключовим фактором сталого розвитку бізнесу стає здатність до адаптації, яка значною мірою залежить від впровадження інновацій та ефективного залучення інвестицій. Взаємозв'язок цих елементів формує основу для створення динамічного бізнес-середовища, яке є гнучким, адаптивним до змін і здатним до саморозвитку. Інновації виступають рушійною силою технологічного прогресу, підвищення продуктивності та створення нових ринкових можливостей, тоді як інвестиції забезпечують необхідний фінансовий ресурс для реалізації інноваційних ідей, що у підсумку сприяє економічному зростанню. Особливо актуальною тема дослідження є для України, яка перебуває на етапі економічного відновлення, інтеграції у світову економіку та формування інноваційно орієнтованого бізнес-середовища. У контексті глобальної цифровізації, впливу економічних криз та зростання ролі технологій у конкурентній боротьбі

між підприємствами, дослідження взаємозв'язку інновацій та інвестицій набуває стратегічного значення. Вивчення цього взаємозв'язку дозволить не лише зрозуміти механізми ефективної інтеграції інновацій у бізнес-процеси, але й сформулювати практичні рекомендації для бізнесу та державних інституцій щодо залучення інвестицій у сферу інновацій. Це дослідження також сприятиме виявленню нових можливостей для розвитку підприємств в умовах постійних економічних змін, зміцненню їх конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також підвищенню інвестиційної привабливості національного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню взаємозв'язку між інноваціями та інвестиціями як ключовими елементами формування конкурентоспроможного бізнес-середовища. Згідно з дослідженнями Бойчук І. [1], Кравченко І. [8], інновації без належного інвестування часто за-

лишаються на рівні ідей, що підкреслює важливість доступу до інвестиційних ресурсів для стимулювання їх впровадження. У роботах Горященко Ю. [5], Грігерман О. [6] зазначено, що найбільша ефективність досягається за умови інтеграції інноваційно-інвестиційних стратегій, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та залишатися стійкими навіть у кризових умовах.

Дослідження Савицька С., Заїка С., Свистун Л., Коваль Л., Гайбура Ю. [12] акцентує увагу на тому, що впровадження цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту та автоматизація процесів вимагають значних капіталовкладень, які, водночас, забезпечують тривалі конкурентні переваги.

У дослідженні Махно С. [9], обґрунтовано, що залучення іноземних інвесторів сприяє трансферу технологій та інтеграції підприємств у світові інноваційні екосистеми.

Метою статті є обґрунтування інтеграційних засад між інноваціями та інвестиціями у контексті створення динамічного бізнес-середовища, а також розробка рекомендацій щодо стратегій підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Завдання дослідження:

- оцінити вплив інвестицій на розвиток інноваційної діяльності підприємств, зокрема їх роль у підтримці гнучкості бізнес-середовища;
- обґрунтувати впровадження комплексних стратегій для стимулювання інновацій через ефективне використання інвестиційних ресурсів;
- сформулювати системну модель поєднання інноваційних процесів та інвестицій, яка враховує специфіку сучасного економічного середовища та спрямована на сталий розвиток бізнесу.

Матеріали і методи. В межах проведеного дослідження було використано:

1. Метод інтеграційного поєднання було використано для аналізу взаємозв'язків між інноваціями та інвестиціями як ключовими елементами формування динамічного бізнес-середовища. Інтеграційний підхід забезпечив комплексний розгляд інновацій та інвестицій як взаємопов'язаних процесів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Завдяки цьому методу було виявлено, як впровадження інновацій впливає на залучення інвестицій, а також як інвестиційна активність стимулює розвиток інноваційних ініціатив.

2. Метод системного забезпечення був застосований для розробки структурованого підходу до управління інноваційними та інвестиційними процесами в умовах сучасної економіки. Системний підхід сприяв формуванню моделі управління, яка враховує не лише внутрішні, але й зовнішні чинники, такі як вплив ринкових умов, державного регулювання та глобальних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економіці, яка характеризується динамічними

змінами та високою конкуренцією, інновації та інвестиції набувають ключового значення, адже вони є взаємопов'язаними елементами, що спільно формують основу для сталого розвитку бізнесу та національної економіки в цілому. Інновації, що передбачають створення нових продуктів, послуг, технологій або бізнес-моделей, не можуть бути впроваджені без належного фінансування, що підкреслює критичну роль інвестицій як основного інструменту підтримки інноваційних процесів. Водночас інноваційна активність забезпечує інвесторам перспективу отримання значних економічних вигод, що підсилює їхню зацікавленість у фінансуванні інноваційних ініціатив [1].

Інвестиції відіграють фундаментальну роль у розвитку інновацій, оскільки вони забезпечують необхідні ресурси для досліджень, розробок та впровадження інноваційних проєктів у реальну економіку. Важливо зазначити, що інвестиції у сферу інновацій мають довгостроковий характер, адже результати таких вкладень часто стають очевидними через кілька років, але саме це є передумовою для кардинальних змін у технологічному рівні виробництва, конкурентоспроможності бізнесу та його адаптивності до викликів глобального ринку. Інвестиційні ресурси можуть надходити як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, включаючи державні програми підтримки інновацій, приватний капітал, венчурні фонди, міжнародні гранти та інші фінансові інструменти. Ефективність використання цих інвестицій залежить від наявності прозорої стратегії розвитку, належного управління проєктами, а також готовності бізнесу до змін, які супроводжують впровадження інновацій [8].

Динамічне бізнес-середовище, визначене як система, здатна швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, базується на поєднанні таких стратегічних елементів, як інноваційні рішення та інвестиційна підтримка. Ці елементи є взаємопов'язаними й відіграють вирішальну роль у забезпеченні гнучкості бізнесу та його здатності відповідати на сучасні виклики.

Інновації є основним рушієм змін у бізнес-середовищі, оскільки вони створюють умови для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. У періоди економічної нестабільності, спричиненої, наприклад, глобальними кризами або технологічними проривами, саме інноваційні рішення дозволяють бізнесу не лише пристосовуватися до нових умов, але й використовувати ці зміни як можливість для зростання. Інновації сприяють розвитку нових продуктів і послуг, покращенню операційних процесів, створенню нових ринкових сегментів і трансформації традиційних бізнес-моделей. Значення інновацій у створенні динамічного бізнес-середовища полягає також у їх здатності сприяти швидкій адаптації до глобальних викликів, таких як цифровізація, зміни споживчих

переваг або посилення екологічних стандартів. Водночас інновації виступають каталізатором для змін у структурі бізнес-середовища, сприяючи появі нових гравців, які пропонують унікальні рішення, і трансформуючи традиційні галузі у більш динамічні й відкриті до співпраці (рис. 1) [3, с. 134].

Інвестиції є критично важливим елементом у забезпеченні гнучкості бізнес-середовища, оскільки вони надають фінансові ресурси для реалізації інноваційних ініціатив та підтримки змін. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з непередбачуваними зовнішніми викликами, такими як економічні кризи, політична нестабільність або зростаючий рівень конкуренції, інвестиції дозволяють забезпечити стабільність і розвиток через створення довгострокових фінансових резервів та стратегічних проєктів.

Особливість інвестицій у контексті створення динамічного бізнес-середовища полягає в їх здатності забезпечувати реалізацію проєктів, які спрямовані на розширення ринкових можливостей, впровадження новітніх технологій та формування стійких бізнес-моделей.

Гнучкість бізнес-середовища, забезпечена інвестиціями, також має важливе значення для підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Крім того, стратегічні інвестиції у розвиток людського капіталу та партнерські проєкти сприяють зміцненню довгострокових конкурентних переваг і створенню умов для адаптації до змінних ринкових умов.

У сучасній економіці, яка стрімко змінюється під впливом глобалізації, цифровізації та зростаючої

конкуренції, розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу стає стратегічним напрямом для забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та вирішення соціально-економічних проблем. Зазначений потенціал визначається здатністю підприємств, регіонів та національних економік створювати, впроваджувати і масштабувати інновації, використовуючи доступні інвестиційні ресурси. Ефективність розвитку цього потенціалу значною мірою залежить від правильно сформованих стратегій, які враховують специфіку ринкового середовища, потреби бізнесу та суспільства, а також можливості державного регулювання [10, с. 124]. Варто зазначити, що основним джерелом фінансування інноваційної діяльності залишаються власні кошти підприємств, тоді як частка іноземних інвестицій є незначною, що обмежує можливості для масштабних інноваційних проєктів (рис. 2).

У період з 2015 по 2021 рр. витрати на інновації промисловими підприємствами України зазнали значних коливань, що відображає нестабільність інноваційної активності вітчизняного промислового сектору. Згідно з даними, у 2016 р. витрати на інновації досягли свого піку, становлячи 23 229,5 млн. грн., що свідчить про значну інвестиційну активність у цей період. Однак, вже у 2017 р. спостерігався різкий спад до 9 117,5 млн. грн., що може бути пов'язано з економічними труднощами або зміною пріоритетів підприємств. У наступні роки витрати на інновації демонстрували поступове зростання: у 2018 р. — 12 180,1 млн. грн., у 2019 році — 14 220,9 млн. грн., а у 2020 р. — 14 406,7 млн. грн.,



Рис. 1. Організаційні зв'язки компонентів інновацій та інвестицій у створенні динамічного бізнес-середовища
Джерело: розроблено автором на основі [7; 12]

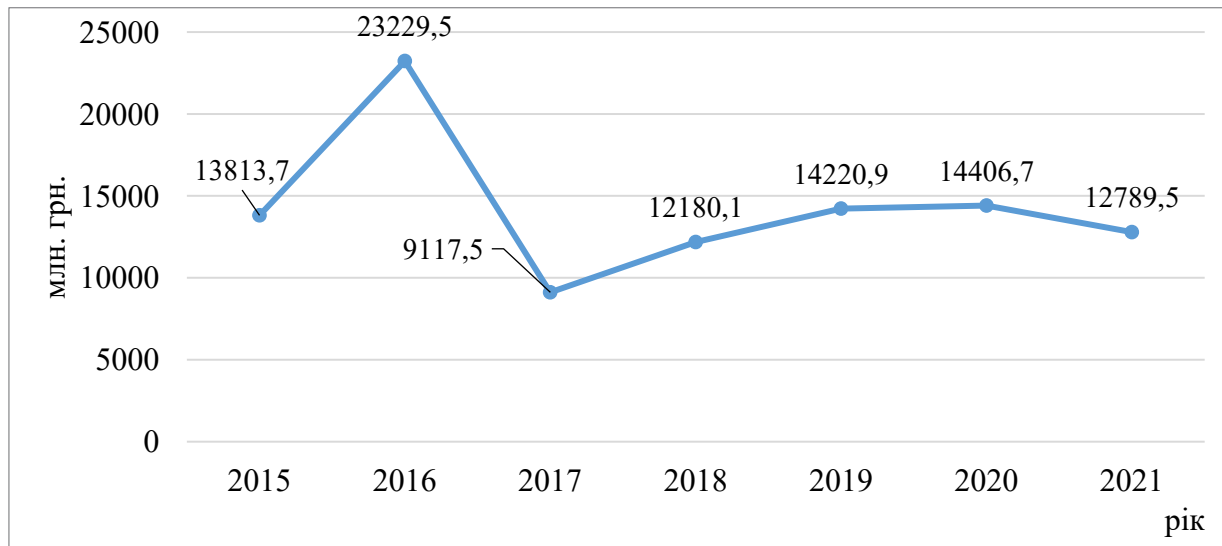


Рис. 2. Динаміка витрат на інновації національними підприємствами України у період 2016–2021 рр.
(починаючи з 2022 р. офіційна статистика не оприлюднюється)

Джерело: побудовано на основі [10]

що вказує на відновлення інтересу до інноваційної діяльності. Проте, навіть з урахуванням цього зростання, рівень витрат на інновації у 2020 р. залишався нижчим за показник 2015 р., що свідчить про наявність перешкод для сталого розвитку інноваційної діяльності [10]. Таким чином, аналіз динаміки витрат на інновації промисловими підприємствами України у 2015–2021 рр. вказує на необхідність розробки комплексних заходів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності, зокрема через покращення інвестиційного клімату, посилення державної підтримки та розвиток бізнес середовища.

Одним із ключових завдань стратегій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу є створення ефективних механізмів стимулювання інновацій через залучення інвестицій, які повинні сприяти реалізації інноваційних проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу. Зокрема, на етапі генерації ідей важливо забезпечити доступ до венчурного фінансування та грантів, які дозволяють мінімізувати ризики для підприємств і стимулюють їх до експериментів та розробок. На етапі масштабування інноваційних рішень особливої уваги потребують механізми державно-приватного партнерства, які дозволяють об'єднати зусилля бізнесу та уряду для спільного фінансування інфраструктурних і технологічних проєктів [2, с. 78].

Додатково, важливими елементами стимулювання інновацій є податкові пільги для компаній, які інвестують у дослідження та розробки, створення спеціальних економічних зон із пільговим оподаткуванням, а також запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників у сферах, пов'язаних із технологіями. Такі підходи дозволяють забезпечити більш широке залучення

інвестиційних ресурсів до інноваційного сектора, сприяючи його активному розвитку. Для забезпечення сталого розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу важливо враховувати низку рекомендацій, спрямованих на посилення співпраці між бізнесом та урядовими структурами (рис. 3).

Зі свого боку, урядові структури повинні створювати сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу, забезпечуючи фінансову, інфраструктурну та інституційну підтримку. Доцільно впроваджувати довгострокові програми розвитку високотехнологічних галузей, забезпечувати доступ до міжнародних ринків капіталу та сприяти інтеграції українських компаній у глобальні інноваційні екосистеми. Важливим напрямом є також підтримка стартапів через грантове фінансування, спрощення процедур реєстрації та зниження адміністративного тиску [4, с. 152].

Майбутнє бізнес-середовища буде значною мірою визначатися здатністю підприємств та країн до ефективного поєднання інновацій і інвестицій у контексті нових глобальних викликів, таких як цифровізація, зміна клімату та зростання значення соціальної відповідальності. Інновації та інвестиції будуть взаємодіяти на глибшому рівні, формуючи нові бізнес-моделі, орієнтовані на створення доданої вартості, яка враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Перспективним напрямом є розвиток технологій штучного інтелекту, автоматизації та зеленої енергетики, які вимагатимуть значних інвестицій, але забезпечать масштабні позитивні ефекти для економіки. Важливою тенденцією стане також інтеграція інноваційних технологій у малий і середній бізнес, що сприятиме посиленню їхньої конкурентоспроможності на глобальному рівні [9, с. 81]. Бізнес-середовище

майбутнього характеризуватиметься високим рівнем кооперації між підприємствами, державними структурами та науковими установами, що дозволить ефективно використовувати доступні ресурси та мінімізувати ризики (табл. 1).

Таким чином, стратегічний розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку сучасних викликів та перспективи майбутнього. Тільки гармонійна взаємодія між бізнесом, урядом і науковими інституціями здатна забезпечити створення інноваційно

орієнтованого бізнес-середовища, яке стане основою для стійкого економічного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Досліджено роль інновацій у забезпеченні адаптації бізнесу до сучасних викликів, включаючи цифровізацію, зміни споживчих уподобань та посилення екологічних стандартів, що сприяло формуванню рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності. Оцінено вплив інвестицій на гнучкість та стабільність бізнес-середовища, зокрема через створення довгострокових фінансових



Рис. 3. Системна модель управлінського забезпечення поєднання інноваційних процесів та інвестицій для формування активного бізнес-середовища
Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

**Стратегічні напрямки розвитку бізнес-середовища на засадах
інноваційно-інвестиційного потенціалу**

№ з/п	Стратегічний напрямок	Ключові цілі	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1.	Розвиток цифрових технологій	Забезпечення цифровізації бізнес-процесів	Інвестиції в ІТ	Підвищення ефективності операцій
2.	Підтримка стартапів	Залучення молодих інноваторів	Грантове фінансування	Розвиток нових бізнес-моделей
3.	Енергетична ефективність	Скорочення витрат енергії	Інвестиції в зелені технології	Зменшення екологічного впливу
4.	Інтеграція штучного інтелекту	Автоматизація бізнес-процесів	Розробка алгоритмів AI	Зростання продуктивності
5.	Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу	Програми навчання	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторами

резервів, підтримку інноваційних проєктів та розвиток людського капіталу.

Обґрунтовано необхідність розробки комплексної стратегії розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу, яка включає створення сприятливих умов для залучення інвестицій, стимулювання дослідницької активності, підтримку стартапів та впровадження новітніх технологій. Розроблено системну модель управління поєднанням інноваційних процесів та інвестицій, яка враховує

специфіку сучасного бізнес-середовища та спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємств. Запропоновано стратегічні напрямки розвитку бізнес-середовища, які передбачають інтеграцію цифрових технологій, розвиток зеленої енергетики, підвищення кваліфікації працівників та впровадження алгоритмів штучного інтелекту, що забезпечить підвищення ефективності операцій та стійкість підприємств до зовнішніх шоків.

Література

- Бойчук І.В. Інноваційна діяльність та її вплив на економічне зростання країни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 45–53. doi: 10.32782/2520-2200/2022-2-6.
- Бут-Гусаїм О.Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 72–81. doi: 10.32983/2222-4459-2024-2-72-81.
- Васюта В., Чорновол Н., Горбунова М. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 78–79. № 5–6. С. 130–137. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.130.
- Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *Economic Synergy*. 2023. випуск 2 (8). С. 148–158.
- Горященко Ю.Г. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку підприємництва в умовах невизначеності. *Академічний огляд*. 2024. № 2. С. 215–224. doi: 10.32342/2074-5354-2024-2-15.
- Грігерман О.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 56–64. doi: 10.32782/2524-0374/2024-4-7.
- Ковальчук О.П. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 89–94. doi: 10.32849/2663-5313/2020.7.15.
- Кравченко І.М. Інноваційна активність в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 102–110. doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.102.
- Махно С.В. Реалізація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств: світові тренди та національні реалії. *Вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 3. С. 45–53. doi: 10.32782/2307-2105-2023.3.6.
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).
- Шендерівська Л.П., Гук О.В., Мохонько Г.А. Трансформація бізнес-моделей в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 79–85. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12>.
- Savitska S., Zaika S., Svystun L., Koval L., Haibura Y. Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol. 11, No 8. pp. 571–586. [dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218](https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218).

References

1. Boichuk, I.V. (2022). Innovatsiina diialnist ta yii vplyv na ekonomichne zrostantia krainy [Innovative activity and its impact on the economic growth of the country]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku — Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development*, 2, 45–53. doi: 10.32782/2520-2200/2022-2-6 [in Ukrainian].
2. But-Husaim, O.H. (2024). Innovatsiinyi rozvytok biznes-struktur [Innovative development of business structures]. *Biznes Inform — Business Inform*, 2, 72–81. doi: 10.32983/2222-4459-2024-2-72-81 [in Ukrainian].
3. Vasjuta, V., Chornovol, N., Ghorbunova, M. (2022). Rolj pidpryjemnyckoji dijalnosti v rozvytku nacionaljnoji ekonomiky [The role of entrepreneurial activity in the development of the national economy]. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, no. 78–79 (5–6), 130–137. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.130 [in Ukrainian].
4. Gontareva, I., Yevtushenko, V., Mykhailenko, D. (2023). Stan ta osoblivosti rozvitku pidpriemnistva v povoenii period [State and features of entrepreneurship development in the post-war period]. *Economic Synergy*, no 2(8), 148–158 [in Ukrainian].
5. Horiaishenko, Yu.H. (2024). Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh nevyznachenosti [Strategic imperatives of innovative development of entrepreneurship under uncertainty]. *Akademichnyi ohliad — Academic Review*, 2, 215–224. doi: 10.32342/2074-5354-2024-2-15 [in Ukrainian].
6. Hriherman, O.V. (2024). Innovatsiino-investytsiinyi rozvytok: sutnist ta kontseptualni pidkhody [Innovative-investment development: essence and conceptual approaches]. *Ekonomika ta upravlinnia — Economy and Management*, 4, 56–64. doi: 10.32782/2524-0374/2024-4-7 [in Ukrainian].
7. Kovalchuk, O.P. (2020). Poniattia investytsiino-innovatsiinoi modeli v umovakh staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of an investment-innovative model under conditions of sustainable development of Ukraine's economy]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo — Entrepreneurship, Economy, and Law*, 7, 89–94. doi: 10.32849/2663-5313/2020.7.15 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, I.M. (2020). Innovatsiina aktyvnist v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Innovative activity in Ukraine: trends and development prospects]. *Efektivna ekonomika — Effective Economy*, 12, 102–110. doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.102 [in Ukrainian].
9. Makhno, S.V. (2023). Realizatsiia innovatsiino-investytsiinoho potentsialu pidpriemstv: svitovi trendy ta natsionalni realii [Realization of innovative-investment potential of enterprises: global trends and national realities]. *Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Uzhhorod National University*, 3, 45–53 [in Ukrainian].
10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2024). available at: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Shenderivska, L.P., Huk, O.V., Mokhonko, H.A. (2022). Transformatsiia biznes-modelei v umovakh viiny ta pandemii [Transformation of business models in the conditions of war and pandemic]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Space*, 179, 79–85. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12> [in Ukrainian].
12. Savitska, S., Zaika, S., Svystun, L., Koval, L., & Haibura, Y. (2020). Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine, *Independent Journal of Management & Production*. doi: [dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218](https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1218).

УДК 358.021

Терлецька Вікторія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Terletska Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Осередчук Андрій Миронович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Osredchuk Andriy

*Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-3393-0706*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10557

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

FEATURES OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Анотація. Вступ. В умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління змінами щодо реконструкції бізнес-процесів, управління якістю та перехід від директивного управління до індикативного, зокрема колективного. В перманентних умовах глобалізації актуалізується пошук факторів для забезпечення довгострокового успіху організації через застосування сучасних ефективних управлінських інструментів. В таких умовах особливого значення набуває управління організаційними змінами. Кризові явища в глобальній економіці обумовлюють актуальність розроблення нових механізмів, алгоритмів, методів і моделей управління змінами, а також проєктів та програм оздоровлення фінансового та інших секторів з метою стабілізації процесів соціально-економічного розвитку. Глобалізація носить еволюційний характер і насамперед спрямована на економічну ефективність, інтеграцію та уніфікацію. Беззаперечним залишається той факт, що важливим є інноваційний шлях розвитку, переорієнтація на нові техніко-технологічні стандарти, високу якість продукції тощо. Глобалізація як процес всесвітньої економічної інтеграції та уніфікації передбачає міжнародний поділ праці, міграцію в масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів.

Мета. Метою роботи є розроблення цілісного алгоритму управління організаційними змінами в умовах глобалізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для побудови цілісного апарату управління організаційними змінами та розгляду його елементів); теоретичного узагальнення (для формування апарату управління організаційними змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі розроблено цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах глобалізації, що охоплює такі основні елементи, як систему планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес процесами; систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); формування інноваційних проєктів та

програм розвитку; використання бізнес-аналітики; застосування електронної комерції, хмарних систем та кібербезпеки. Досліджено та представлено методи та інструменти управління організаційними змінами в умовах глобалізації відповідно до елементів цілісного алгоритму управління у табличній формі. Виявлено, що в умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Досліджено особливості управління розвитком організації в умовах глобалізації, а саме: дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП. Тенденції глобалізації щодо розвитку менеджменту спрямовані на пошук інструментів та рішень, що підтримують операції, управління та зростання бізнесу. Такі технології охоплюють програмні інструменти, апаратні системи, інструменти аналізу даних, платформи хмарних обчислень, мобільні технології тощо та спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування. Виявлено, що для глобалізації типовим є її еволюційний та міждисциплінарний характер. Основними трендами глобалізації є використання інноваційних проєктів і програм, електронної комерції, хмарного середовища та кібербезпеки.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні впливу глобалізації на зміни в організація та інноваційних інструментах управління організаційними змінами.

Ключові слова: організаційні зміни, розвиток, організаційний розвиток, глобалізація.

Summary. Introduction. In the context of globalization, the role of new change management technologies in the reconstruction of business processes, quality management and the transition from directive management to indicative, in particular collective, management is increasing. In the permanent conditions of globalization, the search for factors to ensure the long-term success of the organization through the use of modern effective management tools is becoming more relevant. In such conditions, organizational change management becomes especially important. Crisis phenomena in the global economy determine the relevance of developing new mechanisms, algorithms, methods and models of change management, as well as projects and programs for the recovery of the financial and other sectors in order to stabilize the processes of socio-economic development. Globalization is evolutionary in nature and is primarily aimed at economic efficiency, integration and unification. The fact remains indisputable that an innovative path of development, reorientation to new technical and technological standards, high product quality, etc. is important. Globalization as a process of global economic integration and unification involves the international division of labor, migration on a global scale of capital, human and production resources, standardization of legislation, economic and technical processes.

Purpose. The purpose of the work is to develop a holistic algorithm for managing organizational changes in the context of globalization.

Materials and methods. The research materials are: 1) dictionary materials on the definition of the terms «change», «organizational changes»; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of organizational change management and organizational development of the enterprise.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (for building a holistic organizational change management apparatus and considering its elements); theoretical generalization (for forming an organizational change management apparatus); formalization, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The work has developed a holistic algorithm for managing organizational changes in the context of globalization, which includes such basic elements as an enterprise resource planning system (ERP), which allows managing many business processes; a customer relationship management system (CRM); the formation of innovative projects and development programs; the use of business analytics; the use of e-commerce, cloud systems, and cybersecurity. Methods and tools for managing organizational changes in the context of globalization have been studied and presented in tabular form in accordance with the elements of the holistic management algorithm. It has been found that in the context of globalization, the role of new management technologies is increasing, which includes the reconstruction of business processes and involves total quality management, the transition from directive decision-making by a single manager to collective decision-making. The features of managing the development of an organization in the context of globalization have been studied, namely: adherence to the principles of sustainable development; the use of informal decisions regarding the use of strategic and tactical planning tools; decentralization of management; collective decision-making at all levels of management; the formation of an innovative path of development and the application of scientific and technological achievements. Globalization trends in management development are aimed at finding tools and solutions that support operations, management and business growth. Such technologies include software tools, hardware systems, data analysis tools, cloud computing platforms, mobile technologies, etc. and are aimed at optimizing processes, increasing labor productivity and service quality. It was found that globalization is typical for its evolutionary and interdisciplinary nature. The main trends of globalization are the use of innovative projects and programs, e-commerce, cloud environment and cybersecurity.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the impact of globalization on changes in the organization and innovative tools for managing organizational changes.

Key words: organizational changes, development, organizational development, globalization.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання не існує єдиного визнаного підходу до побудови цілісного алгоритму управління змінами. Існують фрагментарні алгоритми, що враховують вплив різноманітних чинників (економічних, соціальних, політичних тощо) на процес управління змінами. Ситуацію ускладнює той факт, що кожна організація є індивідуальною у порівнянні з іншими з відповідним набором факторів внутрішнього середовища та наявним потенціалом та знаходиться на відповідному етапі життєвого циклу. Враховуючи вищесказане, доцільно розглянути найбільш впливові практики та методики управління змінами в організації. Реалізація змін є необхідною для розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління є складним процесом, на який впливає безліч факторів. Кожна організація потребує ресурсів із зовнішнього середовища для забезпечення власної життєдіяльності. Розвиток організації без змін неможливий. Так як розвиток організації є індивідуальним, достовірність та врахування особливостей управління змінами має крім теоретичної, ще й практичну цінність. Управління змінами є базисом управління розвитком. Отже, досягнення цілей підприємства та стратегічний успіх на ринку можливі тільки в умовах управління змінами та його ефективності, а у випадку занепаду — зміни є основою виживання (цільова функція виживання організації П.Друкера).

Рамперсад [5], Основська [5] та Основський [5], Гайдей [1], стверджують, що організаційні зміни виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні пов'язані з специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше — зі змінами, що виникають в складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо. Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як (конкуренти, постачальники, споживачі) є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології, та структуру.

О. Овсянюк-Бердадіна [5] та В. Островерхов [5] вказують, що оскільки будь яка організація потребує одержання ресурсів із зовнішнього середовища, то фактори зовнішнього середовища мають передовий вплив у порівнянні із факторами внутрішнього середовища.

Огляд наукової літератури, що розкриває сучасні підходи щодо особливостей управління організаційними змінами в умовах глобалізації, дає змогу стверджувати, що дана проблема потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі також приділено праці таких науковців, як: Christensen C. [8],

Collins J. [9], Drucker P. [5], Peters T. [5], Porter M. [8], Войтович Р. В. [1], Гарькава В. Ф. [2], Хитрова О. А. [2], Пшенична М. В. [2], Орленко О. В. [2], Кузьмін О. Є. [6], Терлецька В. О. [6].

Метою статті є побудова цілісного алгоритму управління змінами в організації в умовах глобалізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для побудови цілісного апарату управління організаційними змінами та розгляду його елементів); теоретичного узагальнення (для формування апарату управління організаційними змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Процеси глобалізації невинно впливають на підприємницьку діяльність, зайнятість, економіку в цілому і сприяють розвитку організацій. Глобалізація як процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації — перетворення певного явища на планетарне, як об'єктивний процес, що має системний характер, важливими наслідками якої є міжнародний поділ праці, міграція капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів та зближення культур різноманітних країн світу. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Економічно глобалізуються виробництво, послуги та капітал, технологія й дані [6].

Як вказує Войтович Р. В., вплив глобалізації на розвиток сучасного світу приводить до формування нової геостратегічної реальності, утвердження нових ціннісних координат, якісної зміни принципів та структури, модернізації соціальної, політичної, економічної та державно-управлінської систем [10].

Тенденції глобалізації щодо розвитку менеджменту спрямовані на пошук інструментів та рішень, що підтримують операції, управління та зростання бізнесу. Такі технології охоплюють програмні інструменти, апаратні системи, інструменти аналізу даних, платформи хмарних обчислень, мобільні технології тощо та спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування.

Для глобалізації типовим є її еволюційний та міждисциплінарний характер. В таких умовах важливого значення набувають сучасні бізнес технології системи планування ресурсів організації (ERP), програмного забезпечення управління взаємоді-

носинами з клієнтами (CRM), інструментів управління проектами, платформи електронної комерції, інструментів візуалізації даних тощо.

Як зазначає Фещур Р.В. [7], в умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Як виокремлюють автори, особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є: дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного планування.

Як вказують Гарькава В.Ф., Хитрова О.А., Пшенична М.В., Орленко О.В., [1], основними тенденціями розвитку менеджменту в сучасних умовах є: впровадження цифрових інструментів та автоматизація бізнес-процесів; використання хмарних систем, штучного інтелекту, бізнес-аналітики; застосування кібербезпеки; впровадження віддаленої роботи.

Отже, цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах глобалізації представлений у табл. 1.

Особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП.

Розглянемо детально сучасні тенденції, викликані глобалізацією.

Система планування ресурсів організації (ERP) дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами, такими як: фінанси, бухгалтерський облік, закупівлі, виробництво, продажі тощо. Система є автоматизованою, гнучкою та зручною у використанні завдяки хмарним обчисленням та мобільним технологіям у режимі реального часу. Перевагами є

Таблиця 1

Цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах глобалізації

№	Елементи управління організаційними змінами	Методи
1.	Система планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами (фінанси, бухгалтерський облік, закупівлі, виробництво, продажі тощо).	Методи розвідування даних. Методи адміністрування знань. Експертні методи. Штучний інтелект. Методи стратегічного управління. Методи економетричного аналізу. Методи маркетингових досліджень. Методи прийняття рішень тощо
2.	Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Методи прийняття рішень. Адміністративні методи. Експертні методи. Методи гнучкого менеджменту. Методи фінансового аналізу тощо
3.	Інноваційні проекти та програми	Інтуїтивні методи Формалізовані методи Експертні Екстраполяції закономірностей розвитку Економіко-математичного моделювання Комбіновані
4.	Бізнес-аналітика	Методи розвідування Технологія баз даних Методи статистичного аналізу Методи бізнес-аналізу Економіко-статистичне прогнозування, Дослідження операцій Експертні методи Штучний інтелект Генетичні алгоритми Нейронні мережі
5.	Електронна комерція	Методи розвідування даних Технологія баз даних Методи статистичного аналізу Методи економетричного моделювання
6.	Хмарні системи	ІТ-програми
7.	Кібербезпека	ІТ-програми

Джерело: розроблено авторами

централізація масиву інформації, автоматизація, формування звітності та аналітики, управління ланцюжками поставок тощо. Широкою популярністю у світі користуються: SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Infor CloudSuite, Workday Financial Management, Epicor ERP, Acumatica Cloud ERP, Syspro, Plex, IFS Applications. ERP-система дозволяє керувати різними сферами діяльності організації, а саме: фінансами (автоматизація фінансових процесів, таких як бухгалтерський облік, бюджетування та звітність); ланцюжками поставок (оптимізація процесів закупівель, виробництва та логістики); запасами (відстеження рівня запасів, замовлень і постачань у режимі реального часу); людськими ресурсами (інформацією про співробітників, заробітну плату та пільги); взаємовідносинами з клієнтами (взаємодія з клієнтами та потенційними клієнтами); проектами (планування, відстеження та звітність про перебіг реалізації проекту та ресурси); продажами (дослідження попиту); маркетингом (управління каналами продажів, даними про клієнтів і маркетинговими кампаніями); виробництвом (оптимізація виробничих процесів, планування та контроль запасів); звітністю та аналітикою (створення аналітичних даних і звітів у режимі реального часу для прийняття рішень); відповідність (забезпечення дотримання податкового законодавства, стандартів бухгалтерського обліку та законів про конфіденційність даних). При цьому використовуються методи розвідування даних, методи адміністрування знань, експертні методи, штучний інтелект, методи стратегічного управління, методи економетричного аналізу, методи маркетингових досліджень, методи прийняття рішень тощо.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) — програмне забезпечення, що допомагає фірмам управляти взаємодією з існуючими та потенційними замовниками та дозволяє збільшити продаж та покращити якість обслуговування. Найбільш використовувані: Salesforce; Hubspot; Zoho CRM; Pipedrive; Microsoft Dynamics 365; Oracle CX; SugarCRM; Freshsales; Infusionsoft; SAP C/4HANA. Використовуються такі методи: методи прийняття рішень, адміністративні методи, експертні методи, методи гнучкого менеджменту, методи фінансового аналізу тощо.

Інноваційні проекти та програми. Розвиток фірми залежить від його спроможності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища і може відбуватися як шляхом впровадження постійних удосконалень (програм), так і здійснення дискретних змін (проектів) [Фещур]. Інструментами управління проектами є: Asana, Trello, Monday.com, Basecamp, Microsoft Project, Jira, Airtable, Wrike, Smartsheet, ClickUp. Інструменти управління проектами дозволяють здійснювати планування (формування та організування планів проекту, бюджетування), організування (розподіл ресурсів, відстеження виконання), управління ри-

зиками (виявлення, оцінка та зниження проектних ризиків), звітність (формування звітів та подання статусу проекту); контролювання (здійснення контролю виконання), регулювання (відстеження проблем: виявлення, відстеження та вирішення проблем і конфліктів проекту). Використовуються інтуїтивні методи, формалізовані методи, експертні, екстраполяції закономірностей розвитку, економікоматематичного моделювання, комбіновані.

Бізнес-аналітика передбачає формування аналітики та звітності: відстеження ключових показників ефективності, інтеграція з іншими бізнес-системами, зокрема бухгалтерськими та ERP, для отримання комплексного уявлення про взаємодію з клієнтами та транзакції. За даними [6], розвиток підприємницької діяльності характеризується створенням чогось якісно нового (продукту, технології, бізнес-процесу тощо) або новим поєднанням суб'єктів підприємницької діяльності, що призводить до утворення нового результату. Бізнес-аналіз як процес невинного пошуку, зведення, узагальнення та тлумачення опрацьованих даних щодо стану і тенденцій зміни венчурної діяльності в умовах мінливого бізнес-середовища спрямований на те, щоби із сукупності альтернативних рішень обґрунтовано вибрати найкраще, тобто таке, що забезпечує досягнення мети розвитку і є практично досяжним. Бізнес-аналіз базується на методології прийняття управлінських рішень, до числа найбільш дієвих засобів якої належать такі:

- Група 1. Теорія економічного аналізу, методи маркетингового дослідження, методи аналізу проектних рішень, теорія прийняття рішень, зокрема, в умовах ризику та інформаційної невизначеності тощо;
- Група 2. Методи статистичного аналізу і моделювання, економетричні методи і моделі, теорія розпізнавання образів, таксономічний аналіз, методи кластерного, дискримінантного, факторного і дисперсійного аналізу, методи прогнозування тощо;
- Група 3. Методи і моделі дослідження операцій, зокрема, методи лінійного і компромісного програмування, теорія ігор, комбіновані (кількісно-якісні) методи тощо;
- Група 4. Інформаційні технології, зокрема, технологія баз даних, розвідування та моделювання даних тощо;
- Група 5. Штучний інтелект, евристичні методи обґрунтування рішень, експертні системи, генетичні алгоритми, штучні нейронні мережі, системи прийняття рішень за аналогією тощо.

Бізнес-аналітика передбачає:

- постановка завдання аналізу з виокремленням характеристик особливостей об'єкта дослідження, взаємозв'язків між його структурними елементами, а також ринковим середовищем;
- встановлення мети і програми дослідження, аналіз теоретичного базису за окресленою проблемою,

- формування концептуальної моделі бізнес-аналізу з виокремленням потенційних факторів впливу на розвиток підприємницької діяльності та показників, які підлягатимуть аналізу;
- формування вимог та розроблення структури інформаційного забезпечення з урахуванням наявних і потенційно доступних джерел інформації;
 - вибір технології розвідувального аналізу даних, збору, систематизації, узагальнення та аналітичного опрацювання інформації, а також формування інформаційної бази;
 - вибір засобів бізнес-аналізу просторового і часового розвитку підприємницької діяльності та виявлення тенденцій її зміни;
 - дослідження факторів впливу на підприємницьку діяльність, побудова моделей функціонування суб'єктів підприємництва;
 - верифікація моделей, узагальнення результатів бізнес-аналізу та ухвалення остаточного рішення [6].

Електронна комерція (Electronic commerce) — напрямок цифрової економіки, що охоплює фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій. Складовими елементами електронної комерції є мобільна комерція, електронний переказ коштів, управління ланцюгами поставок, інтернет-маркетинг, обробка онлайн-транзакцій, електронний обмін даними (EDI), системи управління запасами та автоматизовані системи збору даних. Активний розвиток цього напрямку зумовлений технологічними досягненнями напівпровідникової промисловості (електронної промисловості). Прикладами платформ є: Shopify, Magento, WooCommerce, BigCommerce, Salesforce Commerce Cloud, Wix eCommerce, OpenCart, PrestaShop, Big Cartel, Volusion. Платформи електронної комерції вирішують безліч завдань, у тому числі: створення та керування веб-сайтом; управління каталогом продукції; кошик та оформлення замовлення; процес оплати; керування замовленнями; управління запасами; управління взаємовідносинами з клієнтами; маркетинг й акції; доставка та розрахунок податку; звітність й аналітика; мобільна оптимізація; безпека та захист від шахрайства тощо. Переваги застосування сучасних майданчиків електронної комерції очевидні. Зручні інтерфейси, масштабованість та налаштовуваність, безпечна та надійна обробка платежів, мобільна оптимізація, вбудовані інструменти маркетингу та SEO, інтеграція з іншими бізнес-інструментами, а також комплексна аналітика та звітність і всебічна підтримка клієнтів [1].

Хмарні системи. Хмарні технології (Cloud Technology) — технології одержання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу. Перевагами є те, готовий продукт адаптований для використання на звичайному гаджеті або ПК у вигляді додатку [8]. в умовах формування сучасної української економіки, необхідно звернути

увагу на інструменти візуалізації даних — програмні засоби, які використовуються для представлення даних у графічному й інтерактивному форматах [9]. Їхня мета полягає в тому, щоб зробити великі обсяги даних більш зрозумілими та доступними для кінцевого користувача [1]. Найбільш відомими засобами візуалізації даних у сучасному менеджменті є Tableau, Power BI, QlikView, D3.js, ggplot2, Plotly, Highcharts, Matplotlib, Google Charts, TIBCO Spotfire. Вони розробляються різними компаніями та установами, найвідомішими серед яких є: Tableau (owned by Salesforce), Microsoft (Power BI), QlikTech (QlikView), Plotly, Highcharts (owned by Scandit), TIBCO Software, Google. Засоби візуалізації даних розв'язують безліч завдань: формування великих обсягів даних; удосконалення аналізу даних та прийняття рішень; виявлення закономірностей та тенденцій розвитку; порівняння та протиставлення даних; формування даних в інтерактивних форматах; обмін аналітичними даними; моніторинг та аналізування даних у режимі реального часу.

Кібербезпека, як комплекс процесів, практичних порад і технологічних рішень, які допомагають захищати важливі системи підприємства й мережу від кібератак. Так як об'єм даних постійно зростає й усе більше користувачів працюють і спілкуються з усіх куточків планети та здійснюють купівлю-продаж товарів, кіберзлочинці розробляють складні методи для одержання доступу до ресурсів підприємств та фінансових активів. Щороку кількість атак збільшується, а зловмисники розробляють нові методи для уникнення виявлення. Ефективна програма з кібербезпеки включає фахівців, процеси й технологічні рішення, які разом зменшують ризик перерв у роботі компаній, фінансових втрат і підриву репутації внаслідок атак [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цілісний алгоритм управління організаційними змінами в організації в умовах глобалізації повинен охоплювати такі основні елементи: систему планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами; систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); формування інноваційних проєктів та програм розвитку; використання бізнес-аналітики; застосування електронної комерції, хмарних систем та кібербезпеки. В умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП.

Література

1. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. 3 (19). С. 71–75.
2. Гарькава В.Ф., Хитрова О.А., Пшенична М.В., Орленко О.В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*. 2012. 16 (2023). С. 1–10.
3. Кривда О., Пилипенко С. Цифровізація в управлінні підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція*. 2022. С. 67.
4. Мельник О.Г., Косчик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.
5. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами : навчальний посібник. Тернопіль, 2023. 148 с.
6. Терлецька В.О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
7. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І., Лебідь Т.В., Тимошук М.Р., Яворська Н.Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія. Львів, 2016. 226 с.
8. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(1). P. 17–23.
9. Sapiński A. Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(2). P. 4–22.
10. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html> (дата звернення: 01.12.2024).
11. Cybersecurity for Suppliers — Cybersecurity Made Simple. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security101/what-is-cybersecurity> (дата звернення: 01.12.2024).

References

1. Hadei, O.O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3 (19). pp. 71–75 [in Ukrainian].
2. Harkava, V.F., Khytrova, O.A., Pshenychna, M.V., Orlenko, O.V. (2012). Trendy rozvytku menedzhmentu ta biznes-tekhnologii v umovakh formuvannia suchasnoi ukrainskoi ekonomiky [Trends in the development of management and business technologies in the context of the formation of the modern Ukrainian economy]. *Akademichni vizii*. № 16 (2023). pp. 1–10 [in Ukrainian].
3. Kryvda, O., Pylypenko, S. (2022). Tsyfrovizatsiia v upravlinni pidpriemstvom [Digitalization in enterprise management]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. P. 67 [in Ukrainian].
4. Melnyk, O.H., Kostsyk, R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 19.3. pp. 231–235 [in Ukraine].
5. Ovsianiuk-Berdadina, O., Ostroverkhov, V. (2023). Upravlinnia zminamy [Change management]: *navchalnyi posibnyk*. Ternopil. p. 148 [in Ukrainian].
6. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom». Lviv, 540 p. [in Ukrainian].
7. Feshchur, R.V., Shyshkovskiy, S.V., Yakymiv, A.I., Lebid, T.V., Tymoshchuk, M.R., Yavorska, N.R. (2016). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii [Management of socio-economic development of enterprises: methodology and tools]: *monohrafiia*. Lviv. p. 226 [in Ukrainian].
8. Buriak, I., Petchenko, M. (2021). Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. № 1(1). pp. 17–23.
9. Sapiński A. (2022). Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2(2). pp. 4–22.
10. Voitovych, R.V. (2013). Vplyv hlobalizatsii na rozvytok suchasnoho svitu. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html> [in Ukraine].
11. Cybersecurity for Suppliers — Cybersecurity Made Simple. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security101/what-is-cybersecurity>.

УДК 358.021

Терлецька Вікторія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Terletska Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Осередчук Андрій Миронович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Osredchuk Andriy

*Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-3393-0706*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10558

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR ANALYZING ORGANIZATIONAL CHANGES

Анотація. Вступ. В перманентних умовах функціонування актуалізується пошук шляхів для забезпечення довгострокового успіху організації через застосування сучасних ефективних управлінських інструментів. В таких умовах особливого значення набуває дослідження методичних положень з аналізування організаційних змін. Кризові явища в національній та глобальній економіці обумовлюють актуальність розроблення нових механізмів, таких як методичні положення з аналізування організаційних змін, для управління змінами та забезпечення процесів економічного розвитку організації. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає зміни. Зміни як динамічний і безповоротний процес, необхідний для адаптації підприємства до середовища функціонування. Завдяки їм підприємство вчасно реагує на різноманітні процеси бізнес-середовища та забезпечує конкурентоспроможність. Методичні положення з аналізування організаційних змін спираються на етапи аналізування ситуації, методи аналізування, показники, кращі практики запровадження змін. Методичні положення з аналізування організаційних змін передбачають формування інформаційної бази щодо проблемної ситуації; встановлення цілей та програми розвитку; визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання; економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив; вибір економічно обґрунтованої альтернативи.

Мета. Метою роботи є розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині аналізування організаційних змін, управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами); теоретичного узагальнення (для формування елементів розвитку організації, розроблення стратегій управління змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі розроблено методичні положення з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами. Представлено удосконалену модель розвитку організації. Розроблено стратегії управління розвитком, такі як: стратегія «зростання потенціалу», що покращить можливості та здатності

підприємства щодо ресурсного забезпечення; стратегія «зростання функціональної активності», що передбачає за наявного потенціалу підвищити функціональну активність; стратегія «зростання потенціалу та функціональної активності», що спрямовує зростання як потенціалу, так і функціональної активності; стратегія «посилення сильних сторін», що передбачає направити наявні ресурси для підсилення сильних сторін організації. Розроблені стратегії забезпечені математичним апаратом, який представлений у статті. Застосування відповідних стратегій розвитку зумовлює зростання прибутку організації. Відповідно до кожної стратегії формується і управлінська складова (застосування функцій менеджменту, відповідних методів менеджменту, управлінських рішень тощо). Розроблено графічну модель необхідності та доцільності змін в організації при зростанні прибутку та графічну модель необхідності та доцільності змін в організації при спаданні прибутку. Досліджено сучасні підходи до управління змінами та основні етапи управління змінами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні факторів, які визначають організаційні зміни в умовах глобалізації.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, методичні положення.

Summary. Introduction. In permanent conditions of functioning, the search for ways to ensure the long-term success of the organization through the use of modern effective management tools is becoming more relevant. In such conditions, the study of methodological provisions for the analysis of organizational changes is of particular importance. Crisis phenomena in the national and global economy determine the relevance of developing new mechanisms, such as methodological provisions for the analysis of organizational changes, for managing changes and ensuring the processes of economic development of the organization. Ensuring the competitiveness of the enterprise involves changes. Changes as a dynamic and irreversible process necessary for the adaptation of the enterprise to the operating environment. Thanks to them, the enterprise responds in a timely manner to various processes of the business environment and ensures competitiveness. Methodological provisions for the analysis of organizational changes are based on the stages of situation analysis, analysis methods, indicators, best practices for implementing changes. Methodological provisions for the analysis of organizational changes involve the formation of an information base regarding the problem situation; setting goals and a development program; determining stimulating and discouraging factors affecting the situation, their analysis and evaluation; economic justification of strategic alternative options; selection of an economically justified alternative.

Purpose. The purpose of the work is to develop methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) dictionary materials on the definition of the terms «change», «organizational change»; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of analyzing organizational changes, managing organizational changes and organizational development of the enterprise.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to develop methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management); theoretical generalization (to form elements of organizational development, develop change management strategies); formalization, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The work has developed methodological provisions for analyzing organizational changes to ensure the processes of economic development of the organization and change management. An improved model of organizational development is presented. Development management strategies have been developed, such as: the strategy of «potential growth», which will improve the capabilities and abilities of the enterprise in terms of resource provision; the strategy of «functional activity growth», which provides for increasing functional activity given the available potential; the strategy of «potential growth and functional activity», which directs the growth of both potential and functional activity; the strategy of «strengthening strengths», which provides for directing available resources to strengthen the strengths of the organization. The developed strategies are provided with a mathematical apparatus, which is presented in the article. The application of appropriate development strategies determines the growth of the organization's profits. In accordance with each strategy, a management component is also formed (the application of management functions, appropriate management methods, management decisions, etc.). A graphical model of the necessity and expediency of changes in the organization with increasing profits and a graphical model of the necessity and expediency of changes in the organization with decreasing profits have been developed. Modern approaches to change management and the main stages of change management have been studied.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the study of factors that determine organizational changes in the context of globalization.

Key words: organizational changes, organizational development, methodological provisions.

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування не існує єдиного підходу щодо методичних положень з аналізування організаційних змін. Існують фрагментарні положення, що дозволяють аналізувати лише окремі елементи розвитку організації. Проте доцільно розробити такі

положення, що дозволитимуть аналізувати систему елементів, що впливає на розвиток організації, зокрема на його прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури, що розкриває сучасні підходи щодо формування методичних положень

з аналізування організаційних змін дає змогу стверджувати, що дана проблема потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі також приділено праці таких науковців, як: Buriak I. [8], Petchenko M. [8], Collins J. [9], Drucker P. [9], Peters T. [9], Sapiński A. [9], Гадей О. [1], Кузьмін О. [4], Лісович Т. [3], Мельник О. [5], Олексів І. [3], Терлецька В. О. [6], Фещур Р. [7], Тимошук М. [7].

Такі автори як О. Кузьмін, О. Мельник [4] пропонують методичні положення стратегічного планування діяльності організації, серед яких виділяють інформаційне забезпечення стратегічного планування; установлення місії та цілей організації; вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності.

Олексів І. та Лісович Т. [3] формують послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін в організації через встановлення мети та завдань оцінювання результатів впровадження організаційних змін; створення сукупності інформаційно-аналітичних даних для аналізування результатів організаційних змін; використання методів для оцінювання результатів впроваджених змін; тлумачення результатів оцінювання організаційних змін за допомогою методів графічного аналізу; забезпечення висновків та пропозицій для можливого покращення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку.

За даними Фещур [7], ефективність та якість прийняття рішень забезпечується через такі ключові елементи: виявлення проблемної ситуації, її структуризація, формування дерева цілей та дерева рішень; застосування сучасних наукових підходів, методів, набутого практичного досвіду для вирішення проблемної ситуації; застосування новітніх інформаційних технологій;

Мета. Метою роботи є розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміна», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині аналізування організаційних змін, управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для розроблення методичних положень з аналізування організаційних змін для забезпечення процесів економічного розвитку організації та управління змінами); теоретичного узагальнення (для формування елементів розвитку організації, розроблення стра-

тегій управління змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Зміни невід’ємно пов’язані з розвитком організації. Організаційні зміни необхідні для забезпечення комерціалізації продукції та отримання прибутку, їх здійснюють або ж там де є слабкі сторони організації, або ж для посилення сильних сторін. Якщо елементами розвитку організації розглядати потенціал та функціональну активність, то розвиток можна описати так (рис. 1):

$$\uparrow P, \text{const } F \rightarrow \uparrow R \quad (1)$$

$$\text{const } P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R \quad (2)$$

$$\uparrow P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R \quad (3)$$

де P — потенціал, F — функціональна активність, R — результат.

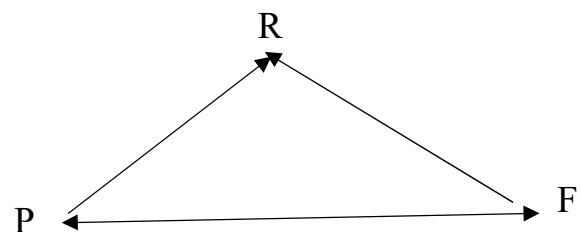


Рис. 1. Концептуальна модель розвитку організації

Джерело: сформована авторами

Відповідно предметом дослідження необхідності проведення організаційних змін виступає результат діяльності організації. Якщо результат є позитивним та таким який задовольняє власників, то організаційні зміни проводити не потрібно. Якщо ж підприємство планує покращити отриманий результат (валовий дохід, чистий прибуток), то надалі використовує стратегію «підсилення сильних сторін» для отримання відповідного (бажаного) прибутку і усунення слабких стримуючих розвиток факторів. (швидкість ескадри визначається швидкістю самого тихохідного корабля).

Якщо ж результат є негативним, то організаційні зміни потрібні для забезпечення результативності діяльності організації через використання запропонованих стратегії (1–3).

Розглянемо стратегію «зростання потенціалу» ($\uparrow P, \text{const } F \rightarrow \uparrow R$). Зростання потенціалу покращить можливості та здатності підприємства щодо ресурсного забезпечення. Враховуючи достатню функціональну активність підприємство має отримати кращий результат (зростання прибутку).

Стратегія «зростання функціональної активності» ($\text{const } P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R$). Дана стратегія передбачає за наявного потенціалу підвищити функціональну активність, що у результаті також має забезпечити зростання прибутку.

Стратегія «зростання потенціалу та функціональної активності» ($\uparrow P, \uparrow F \rightarrow \uparrow R$). Дана стратегія передбачає зростання як потенціалу, так і функціональної активності.

Відповідно до кожної стратегії формується і управлінська складова (застосування функцій менеджменту, відповідних методів менеджменту, управлінських рішень тощо).

Основою для обрання стратегії є розгляд показників фінансової звітності, їх аналізування та оцінювання та мета діяльності підприємства. Якщо при розгляді показників фінансової звітності спостерігається стабільне зростання прибутку, яке задовільняє власників, то зміни не є необхідними. Проте, ми живемо в епоху глобалізації, де постійно відбуваються зміни у вподобаннях споживачів, тому для утримання вже наявних позицій на ринку, організаційні зміни можуть торкатися незначних удосконалень, що пов'язані зі споживчими вподобаннями. Якщо ж наявний прибуток не задовільняє власників і вони прагнуть ще більшого його зростання, то доцільно обрати розроблену стратегію «посилення сильних сторін» і направити наявні ресурси для підсилення сильних сторін організації [6].

Якщо ж при розгляді фінансової звітності спостерігається зниження прибутків, то доцільно обрати стратегію з розроблених автором (стратегію «зростання потенціалу», стратегію «зростання функціональної активності» чи стратегію «зростання потенціалу і зростання функціональної активності»).

Розглянемо детальніше розроблені стратегії.

Стратегія «зростання потенціалу» передбачає нарощення потенціалу. Виділяють трудовий потенціал, матеріальні ресурси, фінансовий потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, інвестиційний потенціал, інноваційний потенціал та інші потенціали. Показники, які відображають потенціал — стан і динаміка основних засобів (показники манового стану), власні кошти підприємства, їх ліквідність (показники ліквідності), кількість зайнятих працівників, обсяг інвестицій, виробничі потужності підприємства тощо. Дослідження показників потенціалу продемонструє стан і динаміку потенціалу та відобразить потребу у його нарощенні.

Стратегія «зростання функціональної активності» передбачає активізацію функціональної активності. Показниками функціональної активності виступають обсяги виготовленої продукції (товарної, валової, виготовленої, реалізованої тощо), витрати на виробництво тощо. Якщо обсяги продукції спадають, то це свідчить про зниження функціональної активності.

Стратегія «зростання потенціалу і зростання функціональної активності» передбачає зростання потенціалу та активізацію функціональної активності.

Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації відображена на рис. 2, рис. 3.

Сучасний підхід до управління змінами (Change Management) спрямований на управління змінами в організації з метою підвищення ефективності, адаптації до нових умов або впровадження інновацій. Управління змінами допомагає забезпечити плавний перехід від старого стану до нового, зберігаючи стабільність бізнес-процесів та мінімізуючи негативний вплив на працівників і продуктивність.

Основними етапами управління змінами є:

1. Дослідження змін:

- аналізування поточного стану і визначення потреб у змінах;
- встановлення цілей змін і розробка плану дій.

2. Аналізування та оцінювання змін:

- аналізування змін;
- оцінювання можливих ризиків і перешкод;
- формування планів навчання, інструкцій і адаптаційних заходів;
- залучення команд для розподілу завдань і відповідальності.

3. Застосування змін:

- впровадження змін (нових процесів, систем чи технологій);
- комунікація з персоналом щодо впровадження змін;
- моніторинг.



Рис. 2. Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації при зростанні прибутку

Джерело: розроблено авторами

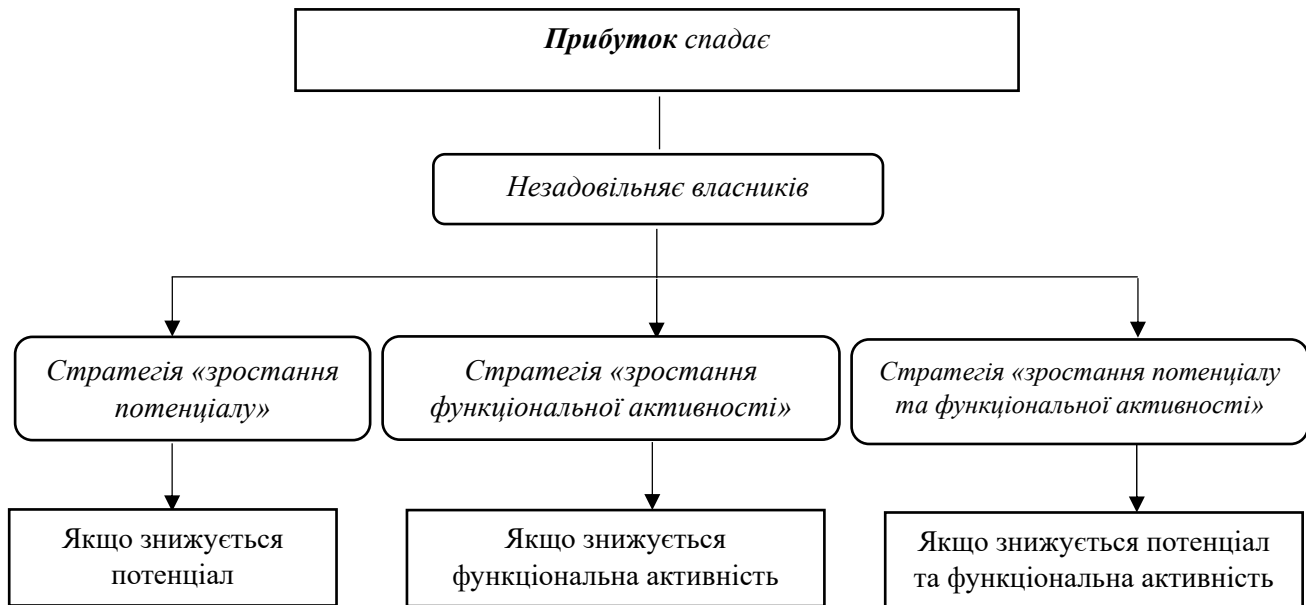


Рис. 3. Графічна модель необхідності та доцільності змін в організації при спаданні прибутку

Джерело: розроблено авторами

4. Контролювання та регулювання:

- контролювання впровадження змін;
- регулювання відхилень;

Успішне управління змінами допомагає знизити супротив, підвищити лояльність співробітників і зміцнити корпоративну культуру, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність і конкурентоспроможність компанії [8, 9].

Такі автори як О. Кузьмін, О. Мельник [4] пропонують такі методичні положення стратегічного планування діяльності організації:

- інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- установлення місії та цілей організації;
- вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища;
- оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища;
- прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності;
- виконання розрахунків, обґрунтувань та проєктних рішень;
- формування стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

Крім цього вищезгадані автори пропонують і етапи поточного планування:

- інформаційне забезпечення поточного планування;
- оцінювання і аналізування сильних і слабких позицій підприємства;
- формування планових параметрів;

- підбір заходів для досягнення планових параметрів;
- бюджетне планування;
- формування адмінважелів досягнення вказаних параметрів;
- створення поточного плану;
- деталізація поточного плану.

Олексів І. та Лісович Т. пропонують послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін в організації [3]:

- встановлення мети та завдань оцінювання результатів впровадження організаційних змін;
- створення сукупності інформаційно-аналітичних даних для аналізування результатів організаційних змін;
- використання методів для оцінювання результатів впроваджених змін;
- тлумачення результатів оцінювання організаційних змін за допомогою методів графічного аналізу;
- забезпечення висновків та пропозицій для можливого покращення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку.

За даними Фещур [7], ефективність та якість прийняття рішень забезпечується через такі ключові елементи:

- виявлення проблемної ситуації, її структуризація, формування дерева цілей та дерева рішень;
- застосування сучасних наукових підходів, методів, набутого практичного досвіду для вирішення проблемної ситуації;
- застосування новітніх інформаційних технологій;
- правове обґрунтування рішень;
- планування, організування, мотивування працівників, контролювання та регулювання конкретної ситуації.

За даними [2, 7], етапами прийняття рішення виступають:

- формування проблеми;
- оцінювання її складності;
- визначення цілей та критеріїв ефективності;
- встановлення обмежувальних факторів та міри їх впливу;
- збір та аналіз інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- формування сукупності альтернатив;
- оцінювання та обґрунтування альтернатив;
- прийняття рішення;
- реалізація рішення.

Враховуючи напрацювання вчених у даному напрямку [1–9], доцільно сформувані власні методичні положення з аналізування організаційних змін.

Методичні положення з аналізування організаційних змін спираються на етапи аналізування ситуації, методи аналізування, показники, кращі практики запровадження змін.

Сформуємо методичні положення з аналізування організаційних змін за наявності слабких сторін організації.

Підсумовуючи вищевказані рекомендації науковців, доцільно встановити такі етапи:

- Формування інформаційної бази щодо проблемної ситуації;
- Встановлення цілей та програми розвитку;
- Визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання;
- Економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив;
- Вибір економічно обґрунтованої альтернативи.

Розглянемо детально етапи методичного положення з аналізування організаційних змін за наявності слабких сторін організації.

Формування інформаційної бази проблемної ситуації. Так, як основною метою діяльності організації є отримання прибутку, то основним сигналізатором змін є значення показників результату та результативності діяльності. Результату — показника прибутку, результативності — показників рентабельності, а також ефективності діяльності. Тому, першочергово, значення згаданих показників нижче порогового мінімуму вказуватиме на необхідність проведення організаційних змін. Важливими для розгляду, аналізування та оцінювання діяльності організації будуть такі показники: чистий прибуток, сукупний прибуток, чистий дохід; рентабельність виробництва продукції, рентабельність реалізації, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу; коефіцієнт економічної ефективності. Крім цього, доцільно проаналізувати показники функціонування організації (операційної діяльності та ділової активності).

Встановлення цілей та програми розвитку. Ціллю є забезпечення рентабельності ведення господар-

ської діяльності. Формуємо програму розвитку для забезпечення рентабельності ведення господарської діяльності. Під програмою розвитку розуміємо сукупність органічно об'єднаних та узгоджених за цілями та ресурсами проєктів.

Визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на ситуацію, їх аналізування та оцінювання. Доцільно здійснювати, використовуючи методи економічного аналізу, прогнозування, що будуть розглянуті далі.

Економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив. Так як програма розвитку — це сукупність проєктів, то на цьому етапі здійснюється економічне обґрунтування варіантів стратегічних альтернатив — проєктів, їх аналізування та оцінювання.

Вибір економічно обґрунтованої альтернативи передбачає формування сукупності проєктів, що увійдуть у відповідну програму розвитку організації.

Розглянемо методи економічного аналізу та прогнозування. Зміна якостей суспільства вимагає зміни методів управління і керівництва. Важливими в управлінській діяльності є евристичні методи, а саме експертні оцінки, метод «мозкового штурму», ділові ігри тощо, що забезпечують узгодження взаємодії зацікавлених сторін для розроблення ефективної комунікаційної системи. Штучний інтелект бере на себе трудомісткі задачі.

В умовах глобалізації та переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки важливого значення набувають інтуїтивні методи прогнозування такі як індивідуальні (інтерв'ю, аналітичних записок, анкетування), колективні (мозкового штурму, сценаріїв тощо). Організаційні зміни спираються на компетенцію управлінців, тому доцільно розглянути поряд із формалізованими (кількісними) методами, якісні методи (інтуїтивні).

Беззаперечним є той факт, що формалізовані методи, в основі яких лежить математичне відображення закономірностей розвитку об'єкта дослідження, відіграють значущу роль для досліджень, саме на них спираються управлінці та бізнес-аналітики для аналізування закономірностей розвитку об'єкта дослідження та прийняття рішення про зміни у діяльності організації.

Індивідуальні методи використовуються для вирішення певної ситуації за наявності компетентних фахівців у даній сфері. Основними перевагами є використання знань, інтуїції, досвіду. Метод інтерв'ю передбачає усну співбесіду з експертом. Анкетування здійснюють анонімно. Метод аналітичних записок передбачає розроблення та оформлення відповідних доповідей.

Колективні методи застосовуються для формування узгодженого судження на базі колективної думки експертів. Метод «мозкового штурму» передбачає формування колективного судження щодо напрямів розвитку об'єкта дослідження на організованому засіданні групи експертів. Саме цей метод

використовують в умовах ринкових, організаційних перетворень, структурних зрушень тощо. Метод сценарного розвитку передбачає формування послідовних взаємозв'язків між подіями для досягнення цілей та мети розвитку. Метод експертних нарад використовують для визначення перспектив розвитку об'єкта досліджень на базі публічного обговорення. Метод Делфі передбачає формування анонімного судження та регулювання попереднього судження без публічних пояснень, спираючись на узагальнену інформацію експертизи, а також отримання зведених результатів за статистичними методами.

Метод нейронних мереж сьогодні користується значною популярністю. За даними [6; 10], практика свідчить про ефективне використання нейронних мереж для прогнозування фондових індексів, руху готівки, залишків засобів на кореспондентських рахунках банку тощо і планування роботи організацій: прогнозування завантаження виробничих потужностей, обсягів продажу, попиту на нову продукцію тощо). Штучна нейронна мережа — математична модель процесу або об'єкта разом з її програмним забезпеченням, побудована за принципом функціо-

нування біологічних нейронних мереж, являє собою сукупність штучних нейронів, які взаємодіють між собою. Спроможність навчатися вважається головною відмінністю нейронних мереж від традиційних алгоритмів і комп'ютерних програм. Застосування нейронних мереж у процесі прогнозування передбачає мінімальну участь аналітика у формуванні і дослідженні масивів вхідної інформації за рахунок можливості програми виявляти приховані взаємозв'язки і закономірності між даними. Після навчання нейронна мережа може передбачати значення деякої послідовності економічних показників на основі попередніх значень і існуючих на даний момент факторів. Недоліком нейронних мереж є те, що вони нездатні генерувати нестандартні рішення для розв'язку поставлених завдань.

Вагомими параметрами якісних рішень є Парето-ефективність (оптимальність), своєчасність, системність, повнота вирішення проблеми та ризиковість.

Базовими методами аналізування стану та динаміки розвитку організації та передчасними сповісниками змін є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey-G E.

Література

1. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. 3 (19). С. 71–75.
2. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз підприємств : навчальний посібник. Київ, 2000. 294 с.
3. Лісович Т.Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2017. 204 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 416 с.
5. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.
6. Терлецька В.О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
7. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І., Лебідь Т.В., Тимошук М.Р., Яворська Н.Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія. Львів, 2016. 226 с.
8. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(1). P. 17–23.
9. Sapiński A. Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(2). P. 4–22.
10. Терлецька В.О. Венчурні структури в умовах розвитку національного господарства: побудова, економічне оцінювання та прогнозування: монографія. Львів, 2023. 328 с.

References

1. Hadei, O.O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3 (19), pp. 71–75 [in Ukrainian].
2. Korobov, M.Ia. (2000). Finansovo-ekonomichniy analiz pidpriemstv [Financial and economic analysis of enterprises]: navchalnyi posibnyk. Kyiv. 294 p. [in Ukrainian].
3. Lisovych, T.Iu. (2017). Planuvannia orhanizatsiinykh zmin na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [Planning of organizational changes at machine-building enterprises]: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Lviv, 204 p. [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O.Ie., Melnyk, O.H. (2003). Osnovy menedzhmentu [management basics]: pidruchnyk. Kyiv. p. 416 [in Ukrainian].
5. Melnyk, O.H., Kostsyk, R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 19.3, pp. 231–235 [in Ukrainian].

6. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom». Lviv, 540 p. [in Ukrainian].
7. Feshchur, R. V., Shyshkovskiy, S. V., Yakymiv, A. I., Lebid, T. V., Tymoshchuk, M. R., Yavorska, N. R. (2016). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii [Management of socio-economic development of enterprises: methodology and tools:]: *monohrafiia*. Lviv. 226 p. [in Ukrainian].
8. Buriak, I., Petchenko, M. (2021). Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. № 1(1), pp. 17–23.
9. Sapiński A. (2022). Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2(2), pp. 4–22.
10. Terletska, V.O. (2023). Venchurni struktury v umovakh rozvytku natsionalnoho hospodarstva: pobudova, ekonomichne otsiniuvannia ta prohnozuvannia [Venture structures in the context of national economic development: construction, economic assessment and forecasting:]: *monohrafiia*. Lviv. 328 p. [in Ukrainian].

УДК 338.2:336.02(510)(477)

Ченьфань Хуан

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Chenfan Huang

PhD Student of the

Lviv Polytechnic National University

Мрихіна Олександра Борисівна

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

Mrykhina Oleksandra

Doctor of Economic Sciences, Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-0567-2995

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10590

АНАЛІЗУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ КИТАЮ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКО-КИТАЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ANALYSIS OF CHINA'S FISCAL POLICY IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN-CHINESE ECONOMIC ACTIVITY

Анотація. Вступ. Стрімкі темпи поступу українсько-китайської співпраці в останні роки, на тлі глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції, засвідчують доцільність вивчення особливостей фінансової політики Китаю з метою виявлення її ефективних компонентів та їх аналізування щодо можливої адаптації до національних умов. Однак в науковому полі досі не представлено результатів дослідження фінансової політики Китаю з позицій сучасного розвитку українсько-китайської економічної діяльності. Існує потреба розроблення теоретико-методологічного підґрунтя, яке даватиме підстави для формування практичних рекомендацій, що стануть основою стратегії сталого та довгострокового українсько-китайського співробітництва. Одним з елементів такого підґрунтя є аналізування фінансової політики Китаю із виділенням у ній компонентів, які є важливими для розв'язання означеної проблеми.

Метою статті є аналізування фінансової політики Китаю у контексті сучасних умов українсько-китайської економічної діяльності.

Матеріали та методи. Доробок науковців і практиків за темою аналізування фінансової політики Китаю та України; аналітика організацій предметної сфери. Використано загальнонаукові дослідницькі методи.

Результати. Результати аналізування засвідчили, що українсько-китайська співпраця має значний потенціал для розвитку на засадах взаємодоповнюваності економік обох країн. Україна може адаптувати досвід Китаю у сфері фінансової політики у частині фінансування стратегічних проєктів через випуск цільових облігацій та розвиток державно-приватного партнерства. Використання китайських інструментів управління державним боргом сприятиме забезпеченню стабільності національної фінансової системи. Китайська модель децентралізації, що передбачає широкі повноваження для місцевих органів влади, може бути адаптована в Україні задля подолання диспропорцій між регіонами тощо. При цьому, існує і низка викликів, зокрема, геополітична напруга, економічна нестабільність та високий рівень конкуренції з боку китайських товарів на українському ринку.

Перспективи. Обґрунтування інструментів та механізмів провадження фінансової політики України на засадах досліження успішного досвіду Китаю.

Ключові слова: фінансова політика, українсько-китайське співробітництво, економічний розвиток.

Summary. Introduction. The rapid development of Ukrainian-Chinese cooperation in recent years, against the background of economic globalisation and increased international competition, demonstrates the expediency of studying the features of China's fiscal policy in order to identify its effective components and analyse them for possible adaptation to national conditions. However, the scientific community has not yet presented the results of the study of China's fiscal policy from the perspective of the current development of Ukrainian-Chinese economic activity. There is a need to develop a theoretical and methodological framework that will provide a basis for the development of practical recommendations that will form the basis of a strategy for sustainable and long-term Ukrainian-Chinese cooperation. One of the elements of such a basis is the analysis of China's fiscal policy with the identification of its components that are important for solving this problem.

The purpose of the article is to analyse China's fiscal policy in the context of the current conditions of Ukrainian-Chinese economic activity.

Materials and methods. The work of scientists and practitioners on the analysis of fiscal policy of China and Ukraine; analysis of organisations in the field. General scientific research methods were applied.

Results. The results of the analysis show that Ukrainian-Chinese cooperation has significant development potential based on the complementarity of the economies of both countries. Ukraine can adapt China's experience in fiscal policy in terms of financing strategic projects through the issuance of targeted bonds and the development of public-private partnerships. The use of Chinese public debt management tools will help ensure the stability of the national financial system. The Chinese model of decentralisation, which provides for broad powers to local authorities, can be adapted in Ukraine to overcome disparities between regions, etc. At the same time, there are a number of challenges, including geopolitical tensions, economic instability and strong competition from Chinese goods in the Ukrainian market.

Prospects. The instruments and mechanisms for the implementation of the Ukrainian fiscal policy are substantiated on the basis of the study of the successful Chinese experience.

Key words: Fiscal policy, Ukrainian-Chinese cooperation, economic development.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Фіскальна політика є одним з головних інструментів державного економічного регулювання, що визначає добробут громадян, економічний розвиток та перспективи інноваційного прогресу країн світу. Реалізація фіскальної політики в Україні та Китаї має істотні відмінності, зумовлені економічними моделями країн, рівнем їхнього соціально-економічного прогресу, принципами бюджетного регулювання тощо. Швидкі темпи поступу українсько-китайської співпраці в останні роки, на тлі глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції, засвідчують доцільність вивчення особливостей фіскальної політики Китаю з метою виявлення її ефективних компонентів та їх аналізування щодо можливої адаптації до національних умов. Означене відіграє важливу роль у контексті формування підґрунтя для подальшого ефективного розвитку українсько-китайської економічної діяльності, що сприятиме зміцненню двосторонніх відносин країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню вказаної проблематики приділено увагу у праці [1], де зокрема йдеться про особливості фіскальних політик України та Китаю в рамках тематики економічного відновлення. У роботі [2] здійснено моделювання систем фіскальної політики на засадах українсько-китайської співпраці. У статті [3] викладено досвід реалізації міжрегіональних стратегій Китаю. У дослідженні [4] згадано окремі елементи означеної теми з позицій бізнес-моделювання інноваційних підприємств.

Незважаючи на цінність наведених публікацій, в науковому полі досі не представлено результатів

дослідження фіскальної політики Китаю з позицій сучасного розвитку українсько-китайської економічної діяльності. Існує потреба розроблення теоретико-методологічного підґрунтя, яке даватиме підстави для формування практичних рекомендацій, що стануть основою стратегії сталого та довгострокового українсько-китайського співробітництва. Одним з елементів такого підґрунтя є аналізування фіскальної політики Китаю із виділенням у ній компонентів, які є важливими для розв'язання означеної проблеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналізування фіскальної політики Китаю у контексті сучасних умов українсько-китайської економічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Нині Україна стикається з численними викликами. Зокрема, бюджетним дефіцитом, високим рівнем залежності від міжнародних інвесторів та необхідністю проведення глибоких реформ задля забезпечення економічної стабільності. Означені проблеми ускладнюються внутрішніми та зовнішніми політичними кризами, що обумовлюють потребу комплексного підходу до реформування фіскальної політики. Однак це має відбуватися не лише на засадах внутрішнього регулювання, а й шляхом вивчення особливостей фіскальної політики країн, з якими провадиться міжнародна співпраця, що сприятиме набуттю відповідних практик у предметній сфері.

Враховуючи зазначене, а також багатолітню історію українсько-китайської співпраці, вивчення досвіду провадження фіскальної політики Китаю є цінним, адже ця країна демонструє приклад успішного використання фіскальних інструментів для до-

Таблиця 1

Ключові характеристики фіскальної політики Китаю

Ключові характеристики	Пояснення характеристик, коментарі
Централізоване управління	У Китаї фіскальну політику розробляє та координує центральний уряд, що забезпечує єдину стратегію управління економікою. Централізоване управління України характеризується елементами децентралізації.
Децентралізація на місцевому рівні	Місцеві уряди в Китаї мають значні повноваження у виконанні бюджету, що дає їм змогу враховувати регіональні особливості. Зокрема, у 2024 р. у Китаї запроваджено масштабний фіскальний пакет на суму 10 трлн. юанів для підтримки місцевих бюджетів та стимулювання національної економіки. [6] В Україні процес децентралізації триває. Вивчення китайського досвіду може сприяти розробленню механізмів ефективнішого розподілу фінансових ресурсів на місцях.
Стимулювання економічного зростання	Китайський уряд активно підтримує економічне зростання через інвестиції. Зокрема, за період січень — листопад 2022 р. обсяг інвестицій в основні фонди становив понад 52 трлн. юанів, що на 5,3% більше, у порівнянні із попереднім роком. Особливо швидко зростає обсяг інвестицій у сфері високих технологій, де додана вартість збільшилася на 8%. Виробництво екологічних продуктів, наприклад, автомобілів на нових видах енергії, зросло на 100,5%, сонячних панелей — на 44,1%, а обладнання для базових станцій мобільного зв'язку — на 22,2%. [7].
Інвестиції в інфраструктуру	Китай інвестує значні кошти в інфраструктурні проекти. Наприклад, у 2021 р. інвестиції в інфраструктуру склали близько 5 трлн. юанів. [5] У 2022 р. інвестиції в основний капітал (за винятком сільських домогосподарств) сягнули 57 213,8 млрд. юанів, що на 5,1% більше, ніж у попередньому році. Інвестиції в інфраструктуру зросли на 9,4%, у виробництво — на 9,1%, а в розвиток нерухомості — на 10,0%. [7] Китай прискорює будівництво 1400 великих проєктів, затверджених у рамках 14-го п'ятирічного плану, що передбачає значні інвестиції в інфраструктуру до 2025 р. [8] В Україні здебільшого є брак інфраструктурних інвестицій через бюджетні обмеження. Залучення іноземних інвесторів та розвиток інструментів провадження державно-приватного партнерства є одними із шляхів розв'язання цієї проблеми.
Підтримка стратегічних галузей промисловості	У Китаї приділяють особливу увагу розвитку високотехнологічних секторів та енергетики. Наприклад, створено потужний технологічний сектор: у п'ятірці найбільших світових виробників смартфонів є три китайські бренди, які разом охоплюють 32% ринку. У країні виготовляють 44% всіх електромобілів у світі. Китай — один з лідерів впровадження зв'язку 5G, що досягнуто завдяки власним телекомунікаційним технологіям [9]. В Україні реалізується підтримка стратегічних галузей, проте потребує посилення координації та фінансування.
Гнучке використання податкових інструментів	Китай застосовує податкові пільги для стимулювання інновацій та експорту, зокрема, надає експортерам можливість відшкодувати до 17% податку на додану вартість, сплаченого за покупки, пов'язані з експортованими товарами. [10] Це стимулює міжнародну торгівлю та підвищує конкурентоспроможність китайських товарів на світовому ринку. У листопаді 2024 р. Китай оголосив про скасування 13% податкової знижки на експорт алюмінію та міді, що набуває чинності з 01 грудня 2024 р. Даний крок спрямований на зменшення надлишкових виробничих потужностей та перерозподіл ресурсів у пріоритетні галузі. [11] Також, у Китаї запроваджено податкові стимули для компаній, зайнятих науково-дослідною діяльністю, з метою підвищення інноваційної активності та технологічного розвитку. Ці заходи включають знижені ставки податку на прибуток та інші податкові пільги для високотехнологічних підприємств.
Активне управління державним боргом	Китайський уряд застосовує державний борг для фінансування стратегічних проєктів, забезпечуючи його контрольований рівень. За даними Державного управління валютного контролю Китаю [12], станом на кінець 2023 р., обсяг непогашеного зовнішнього боргу країни становив 2,45 трлн. дол. США. Частка показника у національній валюті Китаю — 47% від загального обсягу заборгованості. З точки зору структури термінів погашення, частка середньострокових і довгострокових боргових зобов'язань була на рівні 44% на кінець 2023 р. Основні показники зовнішнього боргу країни, такі як коефіцієнт зобов'язань, коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт обслуговування боргу перебували в межах безпечних діапазонів, визнаних на міжнародному рівні. В Україні рівень державного боргу є значним, що обмежує можливості запозичень та потребує запровадження ефективних механізмів управління ним.
Довгострокове планування	Фіскальна політика Китаю базується на п'ятирічних планах. Наприклад, Китай виділив 1,4 трлн. дол. США для місцевих урядів, що мають боргові труднощі, на п'ятирічну програму, яка почнеться у 2026 р. [13] У 2025 р. Китай планує підвищити бюджетний дефіцит до рекордних 4% ВВП, що перевищує попередній цільовий показник у 3% для 2024 р. Це рішення відповідає проактивній фіскальній політиці, спрямованій на стимулювання економіки. [14] Окрім того, Китайським урядом ухвалено рішення про рекордний випуск спеціальних скарбничих облігацій на 3 трлн. юанів у 2025 р. Цей крок підкреслює готовність Китаю збільшити державні витрати для підтримки економічного зростання та пом'якшення можливих зовнішніх економічних викликів. [15]

Продовження табл. 1

Соціальна спрямованість	Китай інвестує в охорону здоров'я, освіту та соціальний захист. Заходи стимулювання розвитку економіки, оголошені владою Китаю на тлі нової хвилі COVID-19 та карантинних обмежень, забезпечили інвестування близько 35,5 трлн. юанів в економіку країни (2022 р.). [16]
Підтримка експорту та залучення іноземного капіталу	Використання фінансових стимулів для підтримки експорту та залучення інвестицій у Китаї сприяло зростанню рівня експорту: у жовтні 2024 р. обсяг експорту країни досяг 309,06 млрд. дол. США, що є 27-місячним максимумом. Обсяг прямих іноземних інвестицій у січні — жовтні 2024 р. зріс до 962,90 млрд. дол. США. [17] Число новостворених підприємств із іноземними інвестиціями в Китаї зросло до 53 766 у 2023 р., що на 39,7% більше, ніж у 2022 р. Наприклад, <i>Airbus</i> у січні відкрив сервісний центр у м. Ченду, що забезпечуватиме цілий життєвий цикл літака та стало для компанії першим подібним центром за межами Європи. За даними мережі швидкого харчування <i>KFC</i> видно, що кількість її магазинів у Китаї, станом на грудень 2023 р. зросла до понад 10 000 од. [7] Як один з прикладів, відповідно до звіту Німецького економічного інституту [18], минулого року прямі інвестиції німецьких компаній у Китай досягли рекордної суми — приблизно 13 млрд. дол. США. Це демонструє прагнення до розширення економіки країни, попри те, що ЄС посилює контроль за цими інвестиціями. Частка інвестицій у Китай у загальному обсязі прямих інвестицій Німеччини за кордоном минулого року зросла до 10,3% — найвищого рівня з 2014 р. [18] В Україні також існують програми підтримки експорту, але їх ефективність обмежена, потребує розширення інструментів стимулювання експорту та покращення інвестиційного клімату.

Джерело: систематизовано авторами

сягнення економічного зростання через масштабні державні інвестиції в інфраструктуру, стратегічні галузі та інновації. За даними [5], китайська економіка є достатньо стабільною, повністю інтегрованою у світову торгівлю. Темпи зростання її ВВП у 2023 р. склали 5,2%. Це менше, ніж у 2021 р. (8,4%), але більше, ніж у 2022 р., коли цей показник становив лише 3%. Фіскальна політика Китаю поєднує централізоване управління з гнучкими податковими стимулами та активним використанням державного боргу для фінансування економічного прогресу.

Результати проведеного аналізування ключових характеристик фіскальної політики Китаю, із коментарями щодо можливостей їх врахування в Україні, наведено у табл. 1.

Адаптація окремих елементів китайського досвіду провадження фіскальної політики може стати важливим кроком для реформування української економіки. Чинна фіскальна політика України зосереджена на соціальній підтримці та стабілізації економіки через зовнішню допомогу. У Китаї пріоритетом є економічне зростання через масштабні інвестиції.

Україна та Китай мають значні відмінності в підходах до управління державним боргом, стимулювання економіки та боротьби з нерівністю. Китаю вдається досягти високої ефективності завдяки централізованому підходу до планування, тоді як Україні слід зосередитися на модернізації інфраструктури та зміцненні фіскальної дисципліни.

Однією з ключових особливостей фіскальної політики Китаю є поєднання централізованого управління та децентралізації на місцевому рівні. Централізація сприяє тому, що уряд оперативно реагує на економічні виклики, координує великі проекти та реалізовує загальнонаціональні програми. Вод-

ночас децентралізація дає можливість місцевим органам влади залучати ресурси для розвитку регіонів. Наприклад, у 2022 р. місцеві уряди Китаю акумулювали 35% загального бюджету країни, що становило близько 1,7 трлн. дол. США [19] В Україні у 2023 р. доходи місцевих бюджетів зросли на 24,4%, порівняно з попереднім роком, що також засвідчує ефективність децентралізаційних реформ Кабінету Міністрів України [20]. Для України стимулювання подальшого розвитку у цьому напрямку сприятиме ефективнішому розподілу ресурсів між регіонами, поступу місцевих ініціатив та подоланню диспропорцій у регіональному розвитку.

Особливу увагу варто звернути на стратегічний підхід Китаю до стимулювання економічного зростання. Значна частина фіскальної політики країни спрямована на підтримку ключових галузей економіки, зокрема високих технологій, альтернативної енергетики та зеленої економіки. У 2022 р. Китай витратив понад 546 млрд. дол. США на розвиток зеленої енергетики та скорочення викидів вуглецю, ставши світовим лідером у цій сфері [21]. Україна, маючи значний потенціал у цих галузях, може адаптувати даний підхід для розвитку власної економіки. Це сприятиме створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та забезпеченню конкурентоспроможності українських товарів і послуг на міжнародному ринку.

Інвестиції в інфраструктуру є одним з ключових елементів китайської фіскальної політики. Будівництво доріг, залізниць, аеропортів та енергетичних об'єктів стало основою для стійкого економічного зростання Китаю. У 2021 р. Китай виділив на інфраструктурні проекти близько 1,2 трлн. дол. США, що забезпечило економічне зростання на рівні 8,1% [22]. Для України розвиток інфраструктури є не

менш актуальним питанням. Залучення державних та приватних інвестицій, впровадження державно-приватного партнерства та випуск спеціальних облігацій забезпечуватимуть реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, які сприятимуть інтеграції регіонів й залученню інвесторів.

Активне управління державним боргом, як це практикує Китай, також є важливим аспектом для України. У 2022 р. рівень боргу Китаю становив 77% ВВП, тоді як в Україні цей показник перевищував 90% ВВП [23]. У 2023 р. дефіцит державного бюджету України становив 1,33 трлн. грн [24], що підкреслює необхідність ефективного планування боргових зобов'язань та використання запозичених коштів для реалізації стратегічних проєктів. Ефективне планування боргових зобов'язань та використання запозичених коштів для реалізації стратегічних проєктів можуть забезпечити фінансову стабільність та скоротити ризики боргових криз.

Китай є одним з ключових торговельних партнерів України. У 2021 р. обсяг двосторонньої торгівлі перевищив 15 млрд. дол. США [7], зокрема, шляхом експорту сільськогосподарської продукції, металів та руди. Водночас Китай активно імпортує українські продукти аграрного сектору, що становлять основу експорту до цієї країни. Китайські інвестиції спрямовані переважно у галузі агропромисловості, енергетики та інфраструктури, але обсяги капіталовкладень залишаються обмеженими, що створює передумови для їх розширення.

Висновки. Українсько-китайська співпраця має значний потенціал для розвитку на засадах взаємодоповнюваності економік обох країн. Китай, як один із крупних центрів світової економіки, та Україна, з її стратегічним розташуванням та багатими ресурсами, можуть забезпечити успішний партнерський бізнес-формат.

Україна може адаптувати досвід Китаю у сфері фінансової політики у частині фінансування стратегічних проєктів через випуск цільових облігацій та розвиток державно-приватного партнерства. Використання китайських інструментів управління державним боргом сприятиме забезпеченню стабільності національної фінансової системи. Китайська модель децентралізації, що передбачає широкі повноваження для місцевих органів влади, може бути адаптована в Україні задля подолання диспропорцій між регіонами.

Однак, окрім описаних можливостей, існує і низка викликів, зокрема, геополітична напруга, економічна нестабільність та високий рівень конкуренції з боку китайських товарів на українському ринку. Означене може гальмувати ефективність розвитку двосторонніх відносин. Важливо також забезпечити правовий захист інвесторів та мінімізувати бюрократичні бар'єри для реалізації спільних проєктів у межах українсько-китайської економічної діяльності. Обґрунтування інструментів та механізмів проведення фінансової політики України на засадах дослідження успішного досвіду Китаю є предметом подальшої наукової роботи.

Література

1. Слободяник А., Могилевська О., Павловський С., Лисий В. Особливості фінансових політик України та Китаю: актуальні проблеми у забезпеченні економічного відновлення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. 6. С. 130–139. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-18>.
2. Шу Чжан, Яструбський М. Я. Моделювання систем фінансової політики в умовах українсько-китайської економічної співпраці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/125/123/> (дата звернення: 15.12.2024).
3. Рогозян Ю. С. Досвід реалізації міжрегіональних стратегій Китайської Народної Республіки. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/76.pdf (дата звернення: 15.12.2024).
4. Козик В. В., Мрихіна О. Б., Козевич Р. І., Богдан П. І. Концептуальний підхід до бізнес-моделювання інтелектуально-інноваційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8038>.
5. Український інститут політики. URL: <https://uiamp.org/uk/kytay-na-mezhi-stolit-uroky-ekonomichnoyi-transformatsiyi-abo-yak-statyi-hlobalnym-ekonomichnym> (дата звернення: 15.12.2024).
6. Borg.Expert. URL: https://borgexpert.com/news/kytaj-predstavyy-paket-zakhodiv-na-1-4-trln-dlia-pidtrymky-ekonomiky#google_vignette (дата звернення: 10.12.2024).
7. Асоціація українсько-китайського співробітництва. URL: <https://aucc.org.ua/opublikovano-osnovni-makroekonomichni-pokazniki-rozvitku-ekonomiki-kitaju-za-11-misjaci-2022-roku/> (дата звернення: 25.11.2024).
8. Economist.ua. URL: <https://economistua.com/kytaj-poslyuye-investytsiyi-u-1400-velykyh-infrastrukturnyh-proektiv/> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/investideya-kitay-razbiraem-vozmozhnye-varianty-vlozhit-ya-vo-vtoruyu-ekonomiku-mira/> (дата звернення: 10.12.2024).
10. Corporation China. URL: <https://corporationchina.com/uk/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96/> (дата звернення: 07.12.2024).
11. 24TV.ua. URL: https://24tv.ua/business/kitay-skasovuye-pilgi-eksport-metaliv-shho-tse-vpline_n2688734 (дата звернення: 11.12.2024).

12. CRI. URL: <https://ukrainian.cri.cn/2024/04/01/ARTIenILJ0YgsyihhOsB8UbA240401.shtml> (дата звернення: 15.12.2024).
13. Фінанси24. URL: https://financy.24tv.ua/ekonomika-kitayu-2024-komu-dlya-chogo-pekina-vidiliv-ponad-1-trilyon_n2681702 (дата звернення: 03.12.2024).
14. Finance.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/kytay-zbil-shyt-byudzhetnyy-deficyt-do-rekordnyh-4-vvp-u-2025-roci> (дата звернення: 07.12.2024).
15. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/china/kitaj-vipustit-spetsialni-kaznachejski-oblihasiji-jaki-stanovitimut-2-4-vid-vvp-za-minulij-rik.html> (дата звернення: 20.12.2024).
16. GMK. URL: <https://gmk.center.ua/news/ekonomicheskie-stimuly-v-kitae-v-2022-godu-prevysyat-5-trln-2/> (дата звернення: 10.11.2024).
17. Customs. China. URL: <http://www.customs.gov.cn/> (дата звернення: 09.12.2024).
18. Асоціація українсько-китайського співробітництва. URL: <https://aucc.org.ua/perspektivi-inozemnih-investicij-v-kitaj/> (дата звернення: 03.12.2024).
19. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 02.12.2024).
20. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-finansiv-pidsumky-2023?> (дата звернення: 20.11.2024).
21. Bloomberg NEF. URL: <https://bnf.com/> (дата звернення: 15.12.2024).
22. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/home> (дата звернення: 12.12.2024).
23. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 03.12.2024).
24. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_2023-4381? (дата звернення: 15.12.2024).

References

1. Slobodianyuk A., Mohylevska O., Pavlovskiy S., Lysyi V. Osoblyvosti fiskalnykh polityk Ukrainy ta Kytau: aktualni problemy u zabezpechenni ekonomichnoho vidnovlennia. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*. 2024. 6. P. 130–139. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-18>.
2. Shu Chzhan, Yastrubskiy M. Ya. Modeliuvannia system fiskalnoi polityky v umovakh ukrainsko-kytaiskoi ekonomichnoi spivpratsi. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*. 2024. № 4. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/125/123/>.
3. Rohozian Yu. S. Dosvid realizatsii mizhrehionalnykh stratehii Kytaiskoi Narodnoi Respubliki. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. № 2. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/76.pdf.
4. Kozyk V.V., Mrykhina O.B., Kozevych R.I., Bohdan P.I. Kontseptualnyi pidkhid do biznes-modeliuvannia intelektualno-innovatsiinykh pidpriemstv. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka»*. Seria: «Ekonomichni nauky». 2022. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8038>.
5. Ukrainskiy instytut polityky. URL: <https://uiamp.org/uk/kytay-na-mezhi-stolit-uroky-ekonomichnoyi-transformatsiyi-abo-yak-staty-hlobalnym-ekonomichnym>.
6. Borg.Expert. URL: https://borgexpert.com/news/kytaj-predstavyyv-paket-zakhodiv-na-1-4-trln-dlia-pidtrymky-ekonomiky#google_vignette.
7. AUCC. URL: <https://aucc.org.ua/opublikovano-osnovni-makroekonomichni-pokazniki-rozvitku-ekonomiki-kitaju-za-11-misjaciv-2022-roku/>.
8. Economist.ua. URL: <https://economistua.com/kytaj-poslyuye-investytsiyi-u-1400-velykyh-infrastrukturnykh-proektiv/>.
9. Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/investideya-kitay-razbiraem-vozmozhnye-varianty-vlozhi-tsya-vo-vtoruyu-ekonomiku-mira/>.
10. Corporation China. URL: <https://corporationchina.com/uk/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96/>.
11. 24TV.ua. URL: https://24tv.ua/business/kitaj-skasovuye-pilgi-eksport-metaliv-shho-tse-vpline_n2688734.
12. CRI. URL: <https://ukrainian.cri.cn/2024/04/01/ARTIenILJ0YgsyihhOsB8UbA240401.shtml>.
13. Financy24. URL: https://financy.24tv.ua/ekonomika-kitayu-2024-komu-dlya-chogo-pekina-vidiliv-ponad-1-trilyon_n2681702.
14. Finance.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/kytay-zbil-shyt-byudzhetnyy-deficyt-do-rekordnyh-4-vvp-u-2025-roci>.
15. Mirror of the Week. URL: <https://zn.ua/ukr/china/kitaj-vipustit-spetsialni-kaznachejski-oblihasiji-jaki-stanovitimut-2-4-vid-vvp-za-minulij-rik.html>.
16. GMK. URL: <https://gmk.center.ua/news/ekonomicheskie-stimuly-v-kitae-v-2022-godu-prevysyat-5-trln-2/>.
17. Customs. China. URL: <http://www.customs.gov.cn/>.
18. AUCC. URL: <https://aucc.org.ua/perspektivi-inozemnih-investicij-v-kitaj/>.
19. Statista. URL: <https://www.statista.com/>.
20. Government Portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-finansiv-pidsumky-2023?>.
21. Bloomberg NEF. URL: <https://bnf.com/>.
22. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/home>.
23. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
24. Ministry of Finance of Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_2023-4381?.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 12 (92)

1 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 31.12.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

мовно-друкованих аркушів 19,3. Тираж 100. Замовлення № 218.

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.