

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 1 (93) / 2025  
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*

№ 1 (93)

1 том

Київ 2025



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, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

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)

**Красноручий 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

### ЕКОНОМІКА

<b>Сьомкіна Тетяна Віталіївна, Дарчук Вероніка Геннадіївна, Снітко Артем Сергійович, Сінчевський Сергій Анатолійович</b> МАРКЕТИНГОВО-КОМУНІКАЦІЙНА ПЛАТФОРМА ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДРІВНОЇ МЕРЕЖІ В КОНТЕКСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ .....	9
<b>Виноградова Марія Володимирівна</b> ЗРОСТАЮЧИЙ ВПЛИВ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇН ЄВРОПИ .....	16
<b>Виноградова Дар'я Володимирівна</b> СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ В УМОВАХ ДРУГОГО ДЕМОГРАФІЧНОГО ПЕРЕХОДУ .....	24
<b>Воскобоева Олена Володимирівна, Ромащенко Ольга Сергіївна, Гуріненко Дмитро Анатолійович, Манукян Карен Арменович</b> МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	33
<b>Грицик Олег Миколайович, Брикін Євген Васильович</b> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ .....	42
<b>Кондратенко Наталя Олегівна, Величко Володимир Анатолійович, Троян Владислава Ігорівна, В'яткін Роман Сергійович</b> СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	51
<b>Маркович Ірина Богданівна</b> ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО СПОТВОРЕННЯ «ЕФЕКТ ПРИВ'ЯЗКИ» .....	64
<b>Меркулова Тамара Вікторівна</b> ПОДАТКОВА ПОВЕДІНКА ТА ЇЇ ФАКТОРИ .....	70
<b>Петровська Світлана Володимирівна, Крижко Ольга Валеріївна, Заєць Марія Вікторівна</b> МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ НА РИНКУ ІТ: КЕЙС-СТАДІ ТОВ «КОНСІМПЛ» .....	79

<b>Рудь Олександр Олегович</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОКАЗНИКИ, ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ .....	86
---	----

<b>Ткачук Вячеслав Олександрович</b> ПАРАМЕТРИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТИЧНИЙ СТАН ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	95
---	----

## МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Цзян Хао</b> ОЦІНКА РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	106
---	-----

<b>Ковшик Валентин Ігорович</b> ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....	115
--	-----

<b>Устименко Олег Олександрович</b> ОЦІНКА ОЧІКУВАНЬ ІНВЕСТИТОРІВ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	121
--	-----

<b>Балан Валерій Григорович</b> МЕТОДИ НЕЧІТКОГО БАГАТОКРИТЕРІЙНОГО АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....	132
--	-----

<b>Могилова Марина Михайлівна</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ M&A В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	147
---	-----

<b>Сахацький Микола Павлович, Запша Галина Миколаївна, Старчиков Андрій Сергійович, Ганенко Олег Петрович</b> ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	154
---	-----

<b>Станасюк Наталія Степанівна, Мінко Анна Вікторівна</b> МЕДИЧНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	164
---	-----

## CONTENTS

### ECONOMY

<b>Somkina Tetiana, Darchuk Veronika, Snitko Artem, Sinchevsky Serhiy</b> MARKETING AND COMMUNICATION PLATFORM AS AN ELEMENT OF THE RETAIL NETWORK DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL IN THE CONTEXT OF PRODUCT DIVERSIFICATION .....	9
<b>Vynohradova Mariia</b> INCREASING IMPACT OF AGEING POPULATION ON ECONOMIC GROWTH IN EUROPEAN COUNTRIES .....	16
<b>Vynohradova Daria</b> STATISTICAL ASSESSMENT OF THE DEMOGRAPHIC POTENTIAL OF EASTERN EUROPEAN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF THE SECOND DEMOGRAPHIC TRANSITION .....	24
<b>Voskoboieva Olena, Romashchenko Olga, Hurinenko Dmytro, Manukyan Karen</b> MARKETING AUDIT AS A TOOL FOR CONTROLLING MARKETING ACTIVITY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES .....	33
<b>Hrytsyk Oleh, Brykin Evhenii</b> ECONOMIC EFFICIENCY OF LAND USE IN THE CONDITIONS OF LAND RELATIONS REFORM IN UKRAINE .....	42
<b>Kondratenko Nataliia, Velychko Volodymyr, Troian Vladyslava, Viatkin Roman</b> COMPONENTS OF THE INNOVATION DEVELOPMENT STRATEGY OF REGIONAL SOCIAL-ECONOMIC SYSTEMS .....	51
<b>Markovych Iryna</b> VISUALIZATION OF ECONOMIC DATA AS A TOOL FOR OVERCOMING THE BEHAVIORAL DISTORTION “ANCHORING BIAS” .....	64
<b>Merkulova Tamara</b> TAX BEHAVIOR AND ITS FACTORS .....	70
<b>Petrovska Svitlana, Kryzhko Olha, Zaiets Mariia</b> MARKETING COMMUNICATION STRATEGY IN THE IT MARKET: A CASE STUDY OF LLC “KONSIMPLE” .....	79
<b>Rud Oleksandr</b> EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS EFFICIENCY UNDER UNCERTAINTY: INDICATORS, APPROACHES AND METHODS .....	86
<b>Tkachuk Viacheslav</b> PARAMETERS FOR DETERMINING AND THE ACTUAL STATE OF THE DIGITAL DIVIDE IN THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE .....	95



MANAGEMENT

**Jiang Hao**

ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF METALLURGICAL PRODUCTION IN THE  
CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY ..... 106

**Kovshik Valentin**

THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN OPERATIONS  
MANAGEMENT ..... 115

**Ustymenko Oleh**

ASSESSMENT OF INVESTOR EXPECTATIONS OF IT OUTSOURCING COMPANIES  
AS A FACTOR OF STRATEGIC TRANSFORMATION ..... 121

**Balan Valeriy**

METHODS OF FUZZY MULTICRITERIA ANALYSIS IN THE FORMATION OF A NEW  
PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES..... 132

**Mohylova Maryna**

INFORMATION SUPPORT FOR M&A IN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM  
OF UKRAINIAN ENTERPRISES..... 147

**Sakhatskyi Mykola, Zapsha Halyna, Starchykov Andrii, Hanenko Oleh**

ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING INVESTMENT ATTRACTION IN  
THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF TERRITORIAL COMMUNITIES ..... 154

**Stanasiuk Nataliia, Minko Anna**

MEDICAL REFORM IN UKRAINE AND ITS IMPACT ON HEALTHCARE INSTITUTION  
DEVELOPMENT STRATEGIES..... 164

UDC 339.37+658.8(045)

**Somkina Tetiana**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Marketing  
State University of Information and Communication Technologies*

**Сьомкіна Тетяна Віталіївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0000-0003-2852-2989*

**Darchuk Veronika**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Marketing Department  
State University of Information and Communication Technologies*

**Дарчук Вероніка Геннадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0000-0003-2486-974X*

**Snitko Artem**

*Postgraduate, Senior Lecturer of the Department of Marketing  
State University of Information and Communication Technologies*

**Снітко Артем Сергійович**

*аспірант, старший викладач кафедри маркетингу  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0009-0007-0967-8220*

**Sinchevsky Serhiy**

*Master  
State University of Information and Communication Technologies*

**Сінчевський Сергій Анатолійович**

*magіstr  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0009-0005-7207-357X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10608

**MARKETING AND COMMUNICATION PLATFORM  
AS AN ELEMENT OF THE RETAIL NETWORK  
DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL IN  
THE CONTEXT OF PRODUCT DIVERSIFICATION**

**МАРКЕТИНГОВО-КОМУНІКАЦІЙНА ПЛАТФОРМА  
ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ В КОНТЕКСТІ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Summary.** Introduction. Taking into account the unstable development of the market and the increasing influence of advertising and marketing tools on consumer behavior in the Internet space, retail chains are now faced with the need to change the management system. This requires an additional study of the economic nature of product diversification and the factors that determine the efficiency of the functioning and development of retail chains. The use of the "marketing and communication" approach makes it possible to consider retail trade network as an interconnected set of interacting entities that realize their economic nature in marketing and communication spaces. And this requires further study of behavioral models of management and functioning of retail trade networks.

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze theoretical approaches to the formation of a conceptual model for managing the functioning and development of a retail trade network, taking into account product diversification.

**Materials and methods.** The materials of the study are: 1) regulatory and legal support and statistical data on the economic functioning and development of retail trade networks; 2) research of certain aspects of marketing activities of retail chains carried out in the works of well-known foreign and domestic scientists.

In the process of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize theoretical approaches to the management of the development of trade networks); formalization, analysis and synthesis (to build a conceptual model for managing the functioning and development of a retail trade network in the context of product diversification); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The article analyzes theoretical approaches to the formation of a model of management of the functioning and development of a retail trade network in the conditions of product diversification. The author's approach to the formalization of factors of managerial influence on the development of a retail trade network, which includes quantitative and qualitative metrics of direct and reverse mutual influence within the model of change management, is proposed. A conceptual model of management of the functioning and development of a retail trade network is presented in the conditions of product diversification, which is adaptive to possible changes in the set of component indicators included in various subsystems of network management. The main emphasis is placed on the analysis of the marketing and communication platform, within which the interference of managerial influences of a communication nature is carried out, which allows coordinating the activities of retail network entities, taking into account the factor of product diversification.

**Prospects.** Further research can be aimed at improving the tools of marketing management of the development of retail trade chains as a specific complex subject of entrepreneurial activity.

**Key words:** marketing activities, diversification, business structure development management model, strategic management, retail trade networks.

**Анотація.** Вступ. Враховуючи нестабільний розвиток ринку та посилення впливу реклами та маркетингових інструментів на поведінку споживачів в інтернет-просторі, роздрібні мережі зараз стикаються з необхідністю зміни системи управління. Це вимагає додаткового дослідження економічної природи товарної диверсифікації та чинників, які визначають ефективність функціонування та розвитку торговельних мереж. Використання «маркетингово-комунікаційного» підходу дає можливість розглядати роздрібну торговельну мережу як взаємопов'язану сукупність взаємодіючих суб'єктів, що реалізують свою економічну природу в маркетингових і комунікаційних просторах. А це вимагає подальшого дослідження поведінкових моделей управління та функціонування роздрібних торговельних мереж.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до формування концептуальної моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі з урахуванням товарної диверсифікації.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення та статистичні дані щодо економічного функціонування та розвитку роздрібних торговельних мереж; 2) дослідження окремих аспектів маркетингової діяльності торговельних мереж здійснені в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики теоретичних підходів до управління розвитком торговельних мереж); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови концептуальної моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі в умовах товарної диверсифікації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У статті здійснено аналіз теоретичних підходів до формування моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі в умовах товарної диверсифікації. Запропоновано авторський підхід до формалізації чинників управлінського впливу на розвиток роздрібною торговою мережі, що включає кількісні та якісні метрики прямого й зворотного взаємовпливу в межах моделі управління змінами. Представлено концептуальну модель управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі в умовах товарної диверсифікації, яка адаптивна до можливих змін у наборі складових показників, що входять до різних підсистем управління мережею. Основний акцент зроблено на аналізі маркетингово-комунікаційної платформи в межах якої здійснюється інтерференція управлінських впливів комунікаційного характеру, що дозволяє координувати діяльність суб'єктів роздрібною торговою мережі з урахуванням чинника товарної диверсифікації.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення інструментів маркетингового управління розвитком роздрібних торгових мереж як специфічного складного суб'єкта підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, диверсифікація, модель управління розвитком бізнес-структури, стратегічне управління, роздрібні торговельні мережі.

**Problem statement.** The relevance of the topic lies in the fact that in modern Ukraine, one of the fastest-growing industries is retail, the network sector of which plays a huge role in ensuring the well-being of the population. However, the retail market currently observes:

- high level of competition; development of multi-format retail chains;
- decrease in the level of consumer confidence in the quality of goods;
- decrease in real incomes of the population; growth of financial instability, etc.

This situation negatively affects the results of retail chains and the level of efficiency of their functioning as a whole, which leads to an increase in mistakes on the part of the company's management and to the complexity of responding to the constantly changing market environment.

The identified problems cannot be solved without the development of methodological support for marketing activities in the management of the effective functioning and development of the retail trade network, which takes into account the mutual influence of multidirectional factors, such as the factors of the external market environment, which changes under the influence of challenges, threats, conjunctural and other circumstances, and the factors of the internal business environment, which is sensitive to changes of various nature, the motivational “mood” of the labor behavioral reactions of management structures of different hierarchies, etc. It is necessary to provide methodological support for the management of the development of retail chains and a well-grounded scientific approach to assessing the effectiveness of decisions made from the point of view of balanced positions of many participants in communications built by networks in the marketing communication fields formed by them.

The importance of improving the methodological support of marketing activities in the management of the effective functioning and development of retail trade networks contributes to their adaptation to the difficult market conditions associated with product diversification, which orients the business to the rational redistribution of resources within the existing restrictions of various origins.

#### **Analysis of recent research and publications.**

The study of certain aspects of marketing activities on the management of the development and functioning of retail trade networks was reflected in the works of well-known foreign and domestic scientists. Such researchers as V. V. Apopiy, I. P. Mishchuk, V. M. Rebytskyi [1] investigated the basics of functioning and development of trade enterprises and trade networks; S. A. Davymuka, L. I. Fedulova, N. M. Popadynets [2] dealt with the issues of innovative development of trade enterprises in the context of world trends and practice in Ukraine; Lysa S. S. [3] focused on the issues of classification of formats and features of the develop-

ment of retail trade in Ukraine; Ilyashenko S. M. [4] considered the issues of marketing commodity policy; Vinogradova O. V. [5; 14; 15], Yevtushenko N. O. [5] analyzed the formation of a conceptual model of consulting interaction of enterprises and the place and role of advertising in this interaction; T. A. Naumova, L. O. Kyrylieva, Y. I. Lemeshko [6; 7] analyzed the directions of transformation of the network retail market of Ukraine in the context of global crises and war; Rusyn-Hrynyk R. R. [8], Tsipurinda, V. S. [9], Symkina T. V., Dymenko R. A. [10] developed the principles for the formation of a management system for entrepreneurial structures; Shumsky N. V., Shchepakina M. B. [11] focused on the processes of modeling production processes of a trading enterprise in modern conditions; Darchuk V., Koshil A. [12] investigated marketing tools for managing unstable systems; Kryuchok I. S., Drokina N. I. [13], deal with the issues of e-commerce in the era of digitalization. However, it should be noted that the issues of improving marketing activities to manage the development and functioning of retail trade chains in the context of product diversification are insufficiently researched and relevant.

**Purpose of this article** consists in the analysis of methodological approaches to the formation of a conceptual model for managing the functioning and development of a retail trade network, taking into account product diversification.

**Presentation of the main material.** Significant factors at the stage of market transformations of the wholesale and retail market, including under the influence of the coronavirus pandemic and full-scale war, are those that, firstly, form the internal state of trade entities and, secondly, determine the content and nature of communications built between participants in relations of different levels and different subordination in the areas of their professional activity. The following relationship is meant:

- between business and the state as a carrier and initiator of regulatory influences of different nature and direction; between business and the workforce that implements projects and initiates transformations; between various market structures and authorities;
- between entities within the sphere of trade activity;
- between investors and owners of wholesale and retail trade entities; between the state and the owners of trade entities, etc. [1; 2].

Retail trade networks, in the conditions of their adaptation to the conditions of the market environment and product diversification, can be focused on various forms of business construction [1; 2], based on the need to ensure the rational use of available and attracted resources and maximum consideration of the impact of existing factors that make themselves felt in the development of innovative solutions for the functioning and development of the network form in the trade sphere.

It is necessary to manage the development of the retail and wholesale market on the basis of formed



business models [3; 4; 5], which are developed under the influence of factors that determine the trends in the development of this market [1–6], and are taken into account or adjusted by the regulatory modulation influences of the state and regional authorities. The ability of the latter to adapt to external challenges of different origins and different motivational orientations determines the potential for possible changes: either in the direction of weakening the significant contradiction between key market stakeholders and small and medium-sized businesses, which they are forced out of this market space without regard to the interests of the state and society; or in the direction of stabilization and consolidation of the existing position of existing intersubjective relations; or in the direction of aggravating the confrontation between the state, business and employees within their interests and competencies, which to one degree or another fulfill the requests of large owners of capital and owners of wholesale and retail chains, which are also representatives of foreign jurisdictions. The latter are identified with offshore zones, which are the territory of various states with low taxation.

In the theory and methodology of management, two circles of determining factors are usually distinguished, which form the basis of the model of management of the functioning and development of retail and wholesale trade networks.

At the same time, the analogy of the influence of determining factors on networks of different scales (from wholesale to small-scale wholesale, and then to retail in its various forms and formats) is obvious to the extent that the difference in the manifestation of certain influences on entities of different functional and other purposes with different scale indicators is obvious. The analogy of the influence of key factors of the external environment and the internal state of business is manifested at all levels of large-scale entrepreneurship in the field of trade activity.

And the structure of factors influencing the development of this sphere of activity will vary depending on the sectoral, functional, subject affiliation, on the resource potential of both the subjects themselves (functioning in different territories, with different climatic, ethnic and other features) and the potential of the owners of certain resources.

The first range of factors includes the following set of factors:

- infrastructure;
- administrative;
- bureaucratic;
- competitive.

Their interconnection is direct and inverse, mostly affecting the structure of a large-scale format regardless of subject and industry specialization.

The second range of factors to a greater extent determines the potential and saturation of the market in the context of sectoral nomenclature, product groups of

goods, as well as the structure of the market, adapted to demand, supply, the level of existing competition, trade formats of various embodiments.

Identification of the state of the market, taking into account this range of factors, is usually carried out according to key measures that characterize certain boundaries of the market space, and manifest themselves most clearly in the marketing behavior of subjects, in motivational attitudes to cooperation, in the communicative manifestation of contractual relations that are formed, etc.

The second range of factors may include the following:

- motivational; communication; investment; behavioral;
- foreign policy as a halo that “covers” the internal space of a developing business;
- innovative (in all its manifestations, which affect both the subjects themselves and its elements);
- corruption (always present where there is contact between government and business).

Other factors can be identified that expand the idea of interconnections and interdependencies of interpersonal relations in the context of feedback to the manifestations of actions of legal entities of different origins and different responsibilities.

The presented conceptual model of management of the functioning and development of the retail trade network takes into account the interaction and mutual influence of the above factors (Fig. 1) in the context of those problems that need to be solved at the level of individual territories and regions, on which the rate of economic growth and social well-being of citizens depends [7].

The central element of the conceptual model of management of the functioning and development of a retail trade network is the system field, the main subsystems of which are:

- block 1 — subsystem of external factors in relation to the communication field of factors;
- block 2 — subsystem of marketing and behavioral factors;
- block 3 — subsystem of managerial influences;
- block 4 — subsystem for assessing the effectiveness of entrepreneurial activity.

Subsystems interact with the environment and with each other in the form of impulses that arise as reactions to business influences. These influences themselves are formed as responses to changes in the environment and are corrective measures of behavioral, marketing, innovation, technological, logistics, investment and other nature.

In particular, the innovation and investment factor affects the marketing behavior of subjects and the form of its manifestation (constructive, objective, simulation, deviant, adaptive, etc.) and forms a resource decompressor [1; 7; 11], which determines the possibilities of building potentials of different levels in the context

of individual components of business activity. The same factor forms and adjusts the formats, scales and content of the marketing and communication platform, which accumulates and embodies in varying amounts the potentials of the constituent business types and forms of activity.

Motivational and behavioral factor as a key factor in the response of business to consumer demands, requests and claims and affects the implementation and filling of the marketing and communication platform with effective tools for business influence on the participants in relations (consumers, partners, intermediaries, random market agents, etc.).

Within the framework of the marketing and communication platform, there is interference of modulation influences of a communication nature, directed by market entities of various fields of activity in the direction of the sender (initiator) of information messages in various forms of their presentation. The motivational-behavioral factor denotes the profile of motivational and behavioral dominators of subjects in the field of retail trade, changing the controlling impulses formed in the corresponding subsystem (block 2). State regulation of the retail trade network is under the influence of the foreign policy factor, which determines the formation of the intra-system administrative and

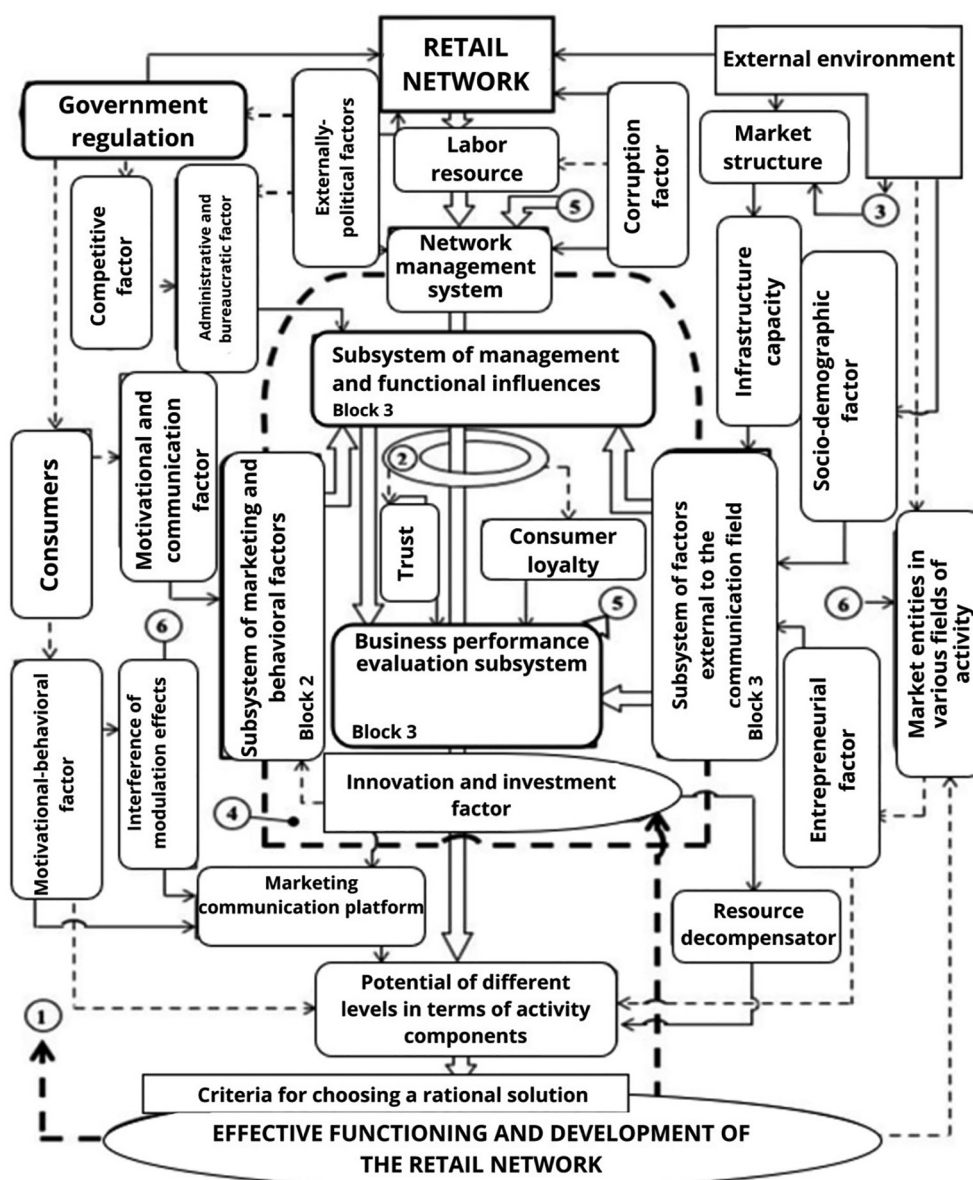


Fig. 1. Conceptual model of management of the functioning and development of a retail trade network in the context of product diversification

Note: 1 — feedback signals received by the retail network management system; 2 — advertising and marketing activity of the network; 3 — trade formats; 4 — “system field” of managing changes in the functioning and development of the retail trade network; 5 — corrective actions aimed at the network management system; 6 — communication influences from market entities in various fields of activity

Source: systematized by the author based on materials [1–6; 7; 8–10]



bureaucratic factor. The latter receives its “consolidation” and embodiment in the subsystem of managerial and functional influences (block 3).

The corruption factor indirectly affects the labor force, acting in an implicit (latent) form, creating and changing the level of contradictions between many participants in the relationship, which find their real manifestation in the system of communications that are being built and declare the need to form an anti-crisis component [1; 7–12], as a tool for ensuring the stability of business in an unstable market environment.

The anti-crisis component is a product of the efforts of the top management of business structures, which is created by them specifically to “remove” internal and external problems, or to weaken their influence on the functioning and development of retail and wholesale business in the trade sector. The labor resource fills the network management system with all the variety of innovative changes in the field of rational use of the existing business potential and its implementation, in particular, involving the innovative ability of personnel to develop innovations of various nature (technological, production and technical, marketing, behavioral, organizational and managerial, and others).

The external environment influences the formats of trade (including networking), and even the structure of the market, forming the infrastructural capacity in this type of activity. The socio-demographic factor and infrastructural capacity determines the dynamics of changes in indicators that are calculated in the subsystem of external factors in relation to the communication field of factors (block 1). The effectiveness of entrepreneurial activity depends on managerial and functional influences (formed in block 3) and opportunities determined through the system of indicators in the specified subsystem. The factor of entrepreneurial activity as a manifestation of initiative, independence, interest of market subjects of various spheres of activity in the development of retail chains creates conditions for building potentials of different levels in the context of the components of business structures.

The totality of calculation potentials based on the accepted criteria for choosing rational solutions for the entire range of considered problems allows to achieve the efficiency (or rational) functioning and development of the retail trade network by expanding the communicative circle of the participating parties and increasing their responsibility for the obligations they assume for the fulfillment of contractual terms of cooperation [13].

The effectiveness of entrepreneurial activity determines, on the one hand, the need to adjust a wide range of business functionality in the network management system, and on the other hand, it fixes the level of sufficiency of those measures that are taken in the course of network operation and planning transformations in the constituent consumer value chains created as a result of the development of certain projects for

modernization, restructuring, or innovative improvement of business processes, as well as technological cycles and the implementation of new ideas and undertakings in all components of the retail network.

Feedback signals are sent to the management system of the retail trade network in case of failure to achieve the specified indicators or increase in the manifestation of external adverse influences under the influence of a variable aggressive environment and the growth of contradictions of various nature in the internal business environment, i.e. those contradictions that are not removed for a long time in the network for reasons of various nature.

The advertising and marketing activity of the network forms trust [14], which acquires the property of an accepted business model in the course of transformations and changes on an innovative basis, focused on the economic growth of business and the development of the network form of activity. Trust in the conditions of an unstable economy and large-scale fraudulent actions of various commercial structures in the trade market becomes a source for making those decisions that determine the real effectiveness of entrepreneurial activity. If there is no trust in the business structure, it means that the result will be unfavorable, capable of leading to bankruptcy or loss of the achieved market competitive position. The effectiveness of entrepreneurial activity can be corrected by the efforts of employees [3; 5] by changing the conditions for accumulating development potential, to achieve which the socio-economic vector of movement in a competitive environment is set.

Consumer loyalty is formed as a result of advertising and marketing activities of subjects and professionals to promote goods and services that attract additional target audiences of consumers (including partners) to the mode of building profitable contractual relations with the network business. For this purpose, the marketing and communication platform formed by the network (with its tools and methodological support) is used, which in its content is extremely sensitive to the impact of the innovation and investment factor, which is reflected in the variability of indicators in the subsystem for assessing the effectiveness of entrepreneurial activity.

The considered conceptual model of management of the functioning and development of a retail trade network is adaptive to possible changes in the set of components of indicators included in various subsystems of network management. The model can be adapted and applicable to different areas of business activity and allows taking into account various features of its functioning and development within specific territories and product programs focused on meeting the changing needs of consumers and resource provision of the planned transformations in the interests of strengthening the socio-economic vector of development of the region's economy.

**Conclusions and prospects for further research.** Thus, important factors that can affect the efficiency of the functioning of the studied enterprises of the retail trade network are marketing and behavioral factors, factors of managerial and functional influence and entrepreneurial factors. Therefore, the

introduction of new marketing tools and technologies (such as a marketing and communication platform), new ways of managing the activities of retail chains, managing consumer loyalty, etc., can give a tangible “impetus” to increasing the efficiency of the retail network in various markets.

### References

1. Apopiy V.V. Organization of Trade: Textbook. 2nd ed., rework and additional / V.V. Apopiy, I.P. Mishchuk, V.M. Rebytskyi et al. Kyiv: Center for Educational Literature, 2005. 616 p.
2. Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine: monograph / [S.A. Davymuka, L.I. Fedulova, N.M. Popadynets et al.]; for general. Ed. S.A. Davimuki; State Institution “Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi of the National Academy of Sciences of Ukraine”. Lviv, 2016. 432 p.
3. Lysa S.S. Classification of formats and features of the development of retail trade in Ukraine. *Bulletin of the Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky*. 2017. № 15. P. 254–258.
4. Ilyashenko S.M. I-49. Marketing Commodity Policy: Textbook. Sumy: VTD. University Bookl, 2005. 234 p.
5. Vynogradova O.V., Yevtushenko N.O., Kryuchok I.S. Electronic commerce in the era of digitalization. *Black Sea Economic Studies*. 2020. P. 55–61. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/53\\_2020/10.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/10.pdf) (accessed: 10.10.2024).
6. Naumova T.A., Kyrylieva L.O., Lemeshko Y.I. Transformation of the network retail market of Ukraine in the context of global crises and war. *Economics and Society*. 2023. № 56. P. 8–12.
7. Kyrylieva L.O., Chernikova I.B., Kyrylieva D.D. Organization of managerial accounting of costs in the logistics system of commodity movement. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. 2011. № 1(13). P. 26–33.
8. Rusyn-Hrynyk R.R. Formation of the system of management of entrepreneurial structures on the basis of ensuring their competitiveness. *Problems of the system approach in the economy*. 2018. № 3(1). P. 127–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_3%281%29\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%281%29_) (accessed: 05.09.2024).
9. Tsipurinda, V.S. The system of management of trade enterprises on the basis of innovative approach: diss. Candidate of Economic Sciences. 08.00.04 — Economics and Management. Enterprises; Sciences. Ker. G.E. Moshek. Kyiv: KNUTE, 2009. 253 p.
10. Somkina T.V., Lytvynova O.V., Dymenko R.A., Loban O.O. Features of models of functioning of IT companies in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2018. Is. 19(3). P. 84–87. URL: <http://bit.ly/2W5lNLq> (accessed: 17.10.2024).
11. Shumsky N.V., Shchepak M.B. Modeling of production and financial processes of the enterprise in modern conditions. *Modern European Researches*. Salzburg, Austria. 2015. Is. 5. P. 63–67.
12. Darchuk V., Koshil A. Marketing tools for managing unstable systems. *Science Online*. 2020. № 6. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/6/marketingovyie-instrumenty-upravleniya-nestabilnymi-sistemami/> (accessed: 12.10.2024).
13. Yevtushenko N.O., Drokina N.I., Savenko N.V. Strategic management of competitiveness of enterprise: theoretical aspect. *Economic Space: Collection of Scientific Papers*. Dnipro: PSABA Publ., 2020. № 156. Included in ref. Science. Index Copernicus and ScholarGoogle databases. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/> (accessed: 05.08.2024).
14. Vynogradova O.V., Sovershenna I.O., Kryzhko O.V., Tarasiuk A.V. Types of Efficiency of Advertising Activity of the Enterprise. *International scientific journal “Internauka”*. 2020. No 8 (88). URL: <https://bit.ly/2AYVRZR> (accessed: 15.06.2024).
15. Vynogradova O.V., Mykulyak S.V. Factors of Influence of the External Environment on the Competitiveness of Enterprises in the Conditions of COVID-19. *International scientific journal “Internauka”*. 2020. № 9 (89). URL: <https://bit.ly/3fuM7Wf> (accessed: 15.09.2024).
16. The price of change. Transformation of retail during the war. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (accessed: 08.09.2024).

**Vynohradova Mariia**

*PhD Student of the Department of  
Statistics, Information and Analytical Systems and Demography  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Виноградова Марія Володимирівна**

*аспірантка кафедри  
статистики, інформаційно-аналітичних систем та демографії  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0000-0001-5813-7892*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10646

## INCREASING IMPACT OF AGEING POPULATION ON ECONOMIC GROWTH IN EUROPEAN COUNTRIES

## ЗРОСТАЮЧИЙ ВПЛИВ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇН ЄВРОПИ

**Summary.** Introduction. Nowadays, the general trend of demographic development in most countries is the progressive population aging. An increase in the proportion of seniors in the total population and a corresponding decrease in the proportion of children and adolescents characterises this process. The determinants of demographic ageing are a significant decline in mortality and a corresponding increase in life expectancy, a decline in the birth rate, which is primarily caused by a change in the status of women in society, which accumulates the level of economic, social and cultural development, as well as the value orientations of society.

The level of population ageing differs between countries due to socioeconomic development. The problem of population ageing is most acute in developed countries. While in less developed countries, the rapid growth in the number of older people is due to high birth rates in the past, in developed countries, the main factor of ageing is the gradual reduction in premature mortality of future generations.

**Purpose.** This working paper analyses the population's ageing and its impact on economic growth.

**Materials and methods.** In the research, based on a systematic approach, we used general scientific methods of cognition to solve specific problems: to characterise demographic ageing as a mass phenomenon, the dialectical method, methods of generalisation, dynamics, structure, and comparison; to statistically assess the development and impact of demographic ageing on socioeconomic development, we used methods of aggregation, grouping, and relative values. The combination of different analysis methods contributed to the summary of the results obtained and the formulation of scientifically sound conclusions on the statistical assessment of the course and consequences of demographic ageing in European countries.

The database for this study was the statistical and analytical materials of international organisations, the UN, and the OECD, on population size and population replacement, pension costs, social protection, healthcare, poverty, and employment for 2000–2022.

**Results.** A comparative analysis of European countries and regions shows that population ageing harms economic growth and social development through a reduction in labour supply as a result of shifts in the age population structure, a decrease in the amount of total savings in the economy associated with a relatively lower propensity to save by seniors; a change in consumption patterns and a reduction in consumer spending, which affects the prices of goods and services and inflation; an increase in the cost of pensions, social security, and social protection. Population ageing leads to a deepening of socio-economic inequality and an increase in poverty among people over 65. Based on the typological groupings, a direct correlation between the poverty level of the elderly population and the age of retirement is estimated – the higher the poverty level, the later people retire. Over 2005–2022, the gender gap in the employment rate of the population aged 15–74 years has significantly decreased.

**Discussion.** The majority of demographic research focuses on population ageing in the country. The specifics of this phenomenon in the context of the formation of metropolitan cities and intensified urbanisation processes remain outside the scope of scientific research. Ageing in cities is a new area of study that concerns older people living in cities. But, whether urban environments

are an ideal place to age and live in old age compared to rural areas is debatable. In large cities, the share of the elderly population is growing faster than the total population. So, the challenges to be addressed are more complex. On the other hand, cities have more and better resources and offer more opportunities, but cities do not always seem to be the most age-friendly places.

**Key words:** ageing, dependency ratio, pension system, gender gap.

**Анотація.** Вступ. На сьогодні загальною тенденцією демографічного розвитку у більшості країн світу є прогресуюче старіння населення. Даний процес характеризується збільшенням частки людей похилого віку у загальній чисельності населення та відповідно скороченням часток дітей і підлітків. Детермінантами демографічного старіння є істотне зниження рівня смертності та відповідне зростання середньої очікуваної тривалості життя, зменшення рівня народжуваності, що, насамперед, спричинено зміною статусу жінки у суспільстві, який акумулює в собі рівень економічного, соціального, культурного розвитку, а також ціннісні орієнтири суспільства.

Рівень постаріння населення відрізняється між країнами, що зумовлено соціально-економічним розвитком. Проблема старіння населення найбільш гостро проявляється в розвинених країнах. Якщо в менш розвинених країнах швидке зростання чисельності осіб старшого віку здебільшого зумовлено високим рівнем народжуваності в минулому, у країнах з високим рівнем економічного розвитку головним фактором старіння є поступове скорочення передчасної смертності наступних поколінь.

Мета. Метою дослідження є статистичний аналіз сучасних характеристик демографічного старіння населення в країнах Європи, визначення соціально-економічних наслідків, зумовлених цим процесом.

Матеріали і методи. У процесі дослідження, виконаного на засадах системного підходу, для розв'язання конкретних завдань використані загальнонаукові методи пізнання: для характеристики демографічного старіння як масового явища та об'єкта статистичного вивчення застосовано діалектичний метод, методи узагальнення, динаміки, структури та порівняння; для статистичного оцінювання перебігу та впливу демографічного старіння на соціально-економічний розвиток, застосовувалися методи агрегування, групування та відносних величин. Поєднання різних методів аналізу сприяло узагальненню отриманих результатів та формулюванню науково обґрунтованих висновків щодо статистичного оцінювання перебігу та наслідків демографічного старіння в країнах Європи.

Інформаційною базою проведеного дослідження були статистичні та аналітичні матеріали міжнародних організацій, ООН, ОЕСР, про чисельність населення та процеси відтворення, витрати на пенсійне забезпечення, соціальний захист, охорону здоров'я, рівень бідності та зайнятості в умовах демографічного старіння за період 2000–2022 рр.

Результати. На основі порівняльного аналізу країн Європи та регіонів, з'ясовано, що старіння населення чинить негативний вплив на економічне зростання та соціальний розвиток країни через скорочення пропозиції праці внаслідок зрушень у віковій структурі населення; зменшення суми загальних заощаджень в економіці, що пов'язано із порівняно меншою схильністю до заощаджень людей похилого віку; зміна моделі споживання та скорочення споживчих витрат, що впливає на ціни товарів та послуг та темпи інфляції; зростання витрат на пенсійне забезпечення, соціальний захист та охорону здоров'я, що в сукупності зі скороченням бази нарахування страхових внесків створює суттєве навантаження на бюджет країни. Старіння населення зумовлює поглиблення соціально-економічної нерівності та загострення проблеми бідності осіб старше 65 років. На основі типологічних групувань виявлено, що існує пряма залежність між рівнем бідності літнього населення та віком виходу на пенсію, тобто чим вищий рівень бідності, тим пізніше люди виходять на пенсію. За період 2005–2022 рр. значно скоротився гендерний розрив у рівнях зайнятості населення віком 15–74 років.

Перспективи. Переважна кількість демографічних досліджень зосереджена на вивченні старіння населення на рівні країн або груп країн чи у світі в цілому, при цьому специфіка даного явища в умовах формування міст-метрополій та активізації урбанізаційних процесів здебільшого залишається поза межами наукових досліджень. Старіння міського населення – це нова сфера дослідження, яка стосується людей похилого віку, що живуть у містах. Питання, чи є міське середовище ідеальним місцем для старіння і життя в похилому віці порівняно з сільською місцевістю, є дискусійним. У великих містах частка населення похилого віку зростає швидше, ніж загальна чисельність населення. Це означає, що виклики, які необхідно подолати, є більш складними, але, з іншого боку, міста мають більше і якісніші ресурси та пропонують більше можливостей, проте міста не завжди здаються найбільш дружніми до людей похилого віку місцями.

**Ключові слова:** демографічне населення, демографічне навантаження, пенсійна система, гендерний розрив.

**Introduction.** The growing share of people aged 65 and over is one of the main driving forces of modern demographic changes that hurt economic growth and social development. Although the extent of ageing and the duration of this process vary from region to region, most countries have been experiencing a progressive ageing trend in recent decades, driven by declining birth rates and increasing life expectancy.

Declining fertility rates are the main factors driving population ageing. Thanks to effective birth con-

trol, improved child survival, and the changing role of women in society, the birth rate fell sharply in the 20th century, according to the World Population Prospects 2024 report, by 2050, the total fertility rate is expected to decline to about 2.25 children per woman.

Increased life expectancy is another factor contributing to changes in the gender and age structure of the population. Over the past century, mortality rates have fallen sharply due to improved medical care, hygiene and nutrition, and the invention of effective



treatments. The most significant surge in life expectancy has occurred in Asia. For example, today, citizens born in Japan and Singapore can live to be 84 years old on average. The population structure in North America and Europe is relatively older; thus, life expectancy growth rates are the lowest in those regions.

There are several particular challenges in the areas of health, labour supply, and economic growth linked to rapid population ageing:

- Reduction in labour supply due to changes in the age population structure.
- Decrease in total savings in the economy due to the relatively lower propensity to save among the old-age population.
- Changing consumption patterns and reduced consumer spending.
- Increased spending on pensions, social security, and healthcare, coupled with a shrinking base for insurance premiums.

**Literature Reviews.** The theoretical, methodological, and practical components of statistical assessment of demographic ageing and its impact on the socio-economic development of countries have been the focus of many foreign and domestic scholars for a long time. Among the national scholars who study the imperatives of demographic ageing, it is worth noting S. Y. Ak-senova, B. O. Krymer, E. M. Libanova, S. V. Polyakova, V. S. Steshenko, L. H. Tkachenko, O. M. Gladun [1], Z. O. Palian [2], O. M. Romanukha [3]. The analytical and research works are devoted to the problems of population reproduction, characterisation of the peculiarities of the population ageing process and its prospects, and consideration of challenges for social and economic development caused by demographic ageing. The following foreign researchers have devoted their works to the issue of economic growth in the context of progressive population ageing: S. Harper [4], W. Sanderson, S. Shcherbov [5], C. Nerlich, J. Schroth [6].

It is worth considering that the vast majority of demographic studies focus on population ageing at the country or group of countries level or in the entire world. The specifics of this phenomenon in the context of the formation of metropolitan areas and accelerated urbanisation processes remain largely outside the scope of scientific research. At the same time, among Ukrainian works, it is worth highlighting the work of Kurylo I. O. In the article 'Demographic Ageing in the Capital of Ukraine, Its Features and Current Challenges', the researcher carried out a comprehensive analysis of the current characteristics of the ageing population of Kyiv [7]. The calculation of the indicator of the level of aging by prospective age for Kyiv residents, the urban population of Ukraine as a whole, and the urban population of Kyiv region by gender makes it possible to assess the differences in the course of population aging in Kyiv and the rest of the country's urban population.

Burian J., Zimmermanova J., Masku K. considered the problem of adapting socio-economic policy to the current challenges of demographic ageing, in particular, the issue of urban development for an ageing society [8].

The population reproduction process and the problem of sustainable development in the context of demographic ageing are also the subject of many works by governmental international organisations such as the World Health Organization (WHO), the United Nations (UN), the European Union (EU), etc. Among modern foreign studies, we should highlight a comprehensive work on the problems of demographic ageing in the world's cities, which highlights ageing trends in large cities of developed countries, as well as the role of cities in developing socio-economic policies in response to the challenges of demographic ageing by experts of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [9].

**Purpose.** This working paper analyses the population's ageing and its impact on economic growth.

**Results.** The decline in the share of working-age people affects both production and labour productivity, the propensity to save and invest, etc. The growing costs of pensions, social security, and healthcare put pressure on budget planning. In addition, population ageing is one of the reasons for socio-economic inequality both at the current stage of demographic development and for future generations. Under such conditions, the solidarity pension systems created to meet the basic needs of pensioners and the social protection of every citizen become ineffective.

The dynamics of changes in the proportion of seniors in Europe in 2000–2022 varied, depending on the level of economic development and the existing gender and age structure of the population. In Finland, Slovenia, and the Czech Republic, the growth rate of the demographic dependency ratio in the period 2000–2022 was 126.5%, 132.1%, and 133.3%, respectively, due primarily to an increase in the share of old-age people by 8.4, 7.0, and 6.9 percentage points, respectively. Italy, Finland, Portugal, Greece, and Germany will have the oldest populations among the countries under consideration in 2022, with the proportion of people aged 65 and older at 24.1%, 23.3%, 22.9%, 22.8%, and 22.4%, respectively.

Due to the rapid growth in the share of seniors in the total population, countries must raise the retirement age and reform their pension systems. According to the OECD, without reforms, the public debt of developed and developing economies will increase by 180% and 130%, respectively, by 2050 [11].

According to OECD terminology, there are two definitions of retirement age: the current retirement age is the age at which individuals can retire without losing their pension rights after completing their career, starting at age 22 (official), and the effective retirement age is the average retirement age for workers aged 40 and older (actual).

In many countries, workers retire earlier or later than the statutory retirement age. This difference can be due to different factors: differences in the age at which they started their careers, earlier retirement or benefits due to the nature of the work and industry, and country policies. Some citizens retire early for personal reasons or because of lack of work, receiving a lower pension. Likewise, some people choose to stay in the workforce beyond retirement age. In Switzerland, Portugal, Estonia, Italy, and Slovenia, the actual retirement age is the same as the de facto retirement age [12].

We will divide European countries into groups using a combination of actual age and the difference between the actual and official retirement ages in 2020 (Table 2).

The first group with relatively low effective retirement ages (less than 62 years) and retirement on average 3 years or more earlier than the official age includes Spain, Belgium, France, Slovakia, and Luxembourg. In general, early retirement is a result of adequate pension provisions and state benefits. In

Sweden, Switzerland, Portugal, Latvia, Estonia, Italy, and Slovenia, people retire later than the mandatory retirement age. Countries with an average effective retirement age and retirement on average 3 years or more earlier than the official age are Germany, Poland, Hungary, and Austria.

Population ageing deepens socioeconomic inequalities and exacerbates poverty among people over 65. Among European countries, the risk of poverty for people over 75 is higher than for other age groups (Figure 1). In Latvia, Lithuania, and Estonia, the poverty rate among people aged 75 and over is higher than the average for the population aged 65+, the highest among the countries under consideration. One explanation is that people aged 76 and older have retired with lower pension accruals. Another factor is the gender gap in wages and employment opportunities.

In Italy, Spain, Slovakia, Hungary, Denmark, France, Finland, and the Czech Republic, the poverty rate among the general population is higher than the poverty rate among the population aged 65 and

Table 1

**People aged 65 and over in the total population and demographic dependency ratio in European countries in 2000–2022**

Country	People aged 65 and over, %				Dependency ratio, %			
	2000	2022	Growth rate, %	Average for 2000–2022pp, %	2000	2022	Growth rate, %	Average for 2000–2022pp, %
France	16,2	21,7	134,0	1,3	53,5	63,6	118,9	0,8
Finland	14,9	23,3	156,4	2,1	49,4	62,5	126,5	1,1
Sweeden	17,3	20,2	116,8	0,7	55,5	60,9	109,7	0,4
Latvia	15,1	21,9	145,0	1,7	48,7	59,8	122,8	0,9
Estonia	14,9	20,6	138,3	1,5	48,4	58,7	121,3	0,9
Greece	16,9	22,8	134,9	1,4	46,4	57,9	124,8	1,0
Czech Rep.	13,7	20,6	150,4	1,9	43,3	57,7	133,3	1,3
Denmark	14,8	20,5	138,5	1,5	49,9	57,6	115,4	0,7
Italy	18,3	24,1	131,7	1,3	48,3	57,4	118,8	0,8
Germany	16,4	22,4	136,6	1,4	47,1	57,2	121,4	0,9
Belgium	16,8	19,7	117,3	0,7	52,5	56,9	108,4	0,4
Lithuania	14,0	20,8	148,6	1,8	50,9	56,5	111,0	0,5
Slovenia	13,9	20,9	150,4	1,9	42,7	56,4	132,1	1,3
Portugal	16,3	22,9	140,5	1,6	48,4	56,4	116,5	0,7
Netherlands	13,6	20,3	149,3	1,8	47,5	55,6	117,1	0,7
Norway	15,2	18,4	121,1	0,9	54,2	54,1	99,8	0,0
Ukraine	13,9	18,8	135,3	1,4	46	52,1	113,3	0,6
Austria	15,4	19,8	128,6	1,1	48,1	51,9	107,9	0,3
Spain	16,7	20,3	121,6	0,9	45,8	51,7	112,9	0,6
Poland	12,2	18,6	152,5	1,9	45,9	50,8	110,7	0,5
Slovak Rep.	11,3	16,9	149,6	1,8	44,9	48,6	108,2	0,4

Source: authors' calculations based on [10]



Table 2

**Grouping of European countries by effective (actual) retirement age and the difference between the actual and official retirement age in 2020**

effective (actual) retirement age	difference between the actual and official retirement age			
	Less than -2	[-2; 0)	Equal to 0 or higher	Total
Low (до 62)	5 (Spain, Belgium, France, Slovak Republic, Luxemburg)	1 (Greece)	-	6
Middle (62–65)	4 (Germany, Poland, Hungary, Austria)	7 (Netherlands, Denmark, Great Britain, Ireland, Finland, Lithuania, Czech Republic)	3 (Estonia, Italy, Slovenia)	14
High (65 and older)	-	2 (Norway, Iceland)	4 (Sweden, Switzerland, Portugal, Latvia)	6
Total	9	10	7	26

Source: authors' calculations based on [12]

older. These countries differ by the level of economic development and social security for vulnerable groups, pension systems, etc.

Let us examine the relationship between the poverty rate of the population aged 65 and over and the difference between the official and actual retirement age (Figure 2).

Figure 2 shows the correlation between the poverty rate of the elderly population and the age of retirement: the higher the poverty rate, the later people retire. However, in Denmark, the Netherlands, Iceland, and Norway, poverty rates among people aged 65 and older are low, and the actual retirement age is close to the official age. These countries have a developed savings culture and employment programmes for people of pre-retirement age. In Latvia, Estonia, and Lithuania, people have to work until the official retirement age

to provide for themselves, and in some cases, work longer due to the low level of pension provision and the post-socialist past of these countries.

The growing proportion of old-age people in the total population is driving up healthcare costs. Treatment and life support expenditures incurred in the last years of life. Between 2000 and 2022, public spending on healthcare more than doubled in Latvia, Lithuania, Romania, and the Czech Republic by 126.7%, 115.5%, 115.9%, and 102.8%, respectively. In Denmark, Germany, Austria, and Belgium, healthcare expenditures were more than €5,000 per capita in 2022. Among the EU countries, Germany (12.6%), France (11.9%), and Austria (11.2%) had the highest current healthcare expenditures to GDP in 2022, countries with high social standards that have taken on the additional burden of arrivals from 'hot spots' — refugees from Syria

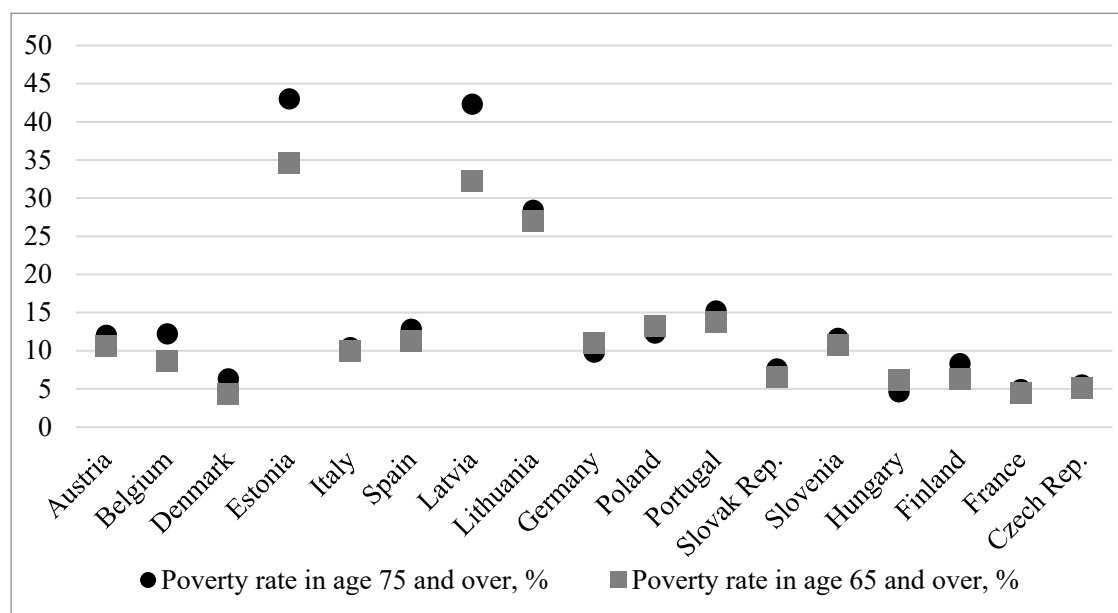


Fig. 1. Poverty rate in European countries in 2022, %

Source: created by author based on [13]

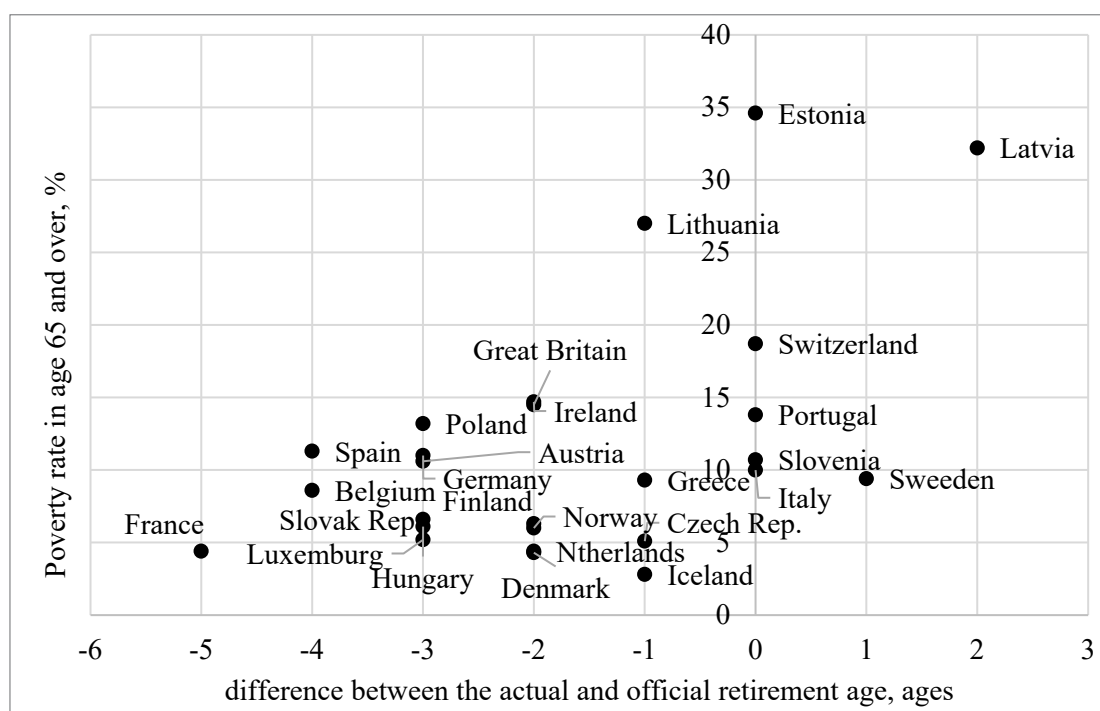


Fig. 2. Relationship between the poverty rate of the population aged 65 and over and the difference between the official and actual retirement age in European countries in 2022

Source: created by author based on [13]

and asylum seekers from Ukraine. Public spending on healthcare grew faster than GDP in selected European countries in 2000–2022. One of the reasons for this trend is the ageing of the population. Another factor driving healthcare spending is rising incomes and the growing demand for higher quality healthcare services.

Today, in European countries, the employment rate for women aged 15–74 remains lower than for men. The employment rate increased in all the countries under consideration in this age group over 2005–2022. Over the past decades, the gender gap in employment

has been gradually decreasing due to the expansion of opportunities for specialised training and employment, changes in social norms regarding the role of women in society, etc. The growth of women's employment could simultaneously slow down the increase in demographic dependency ratio and reduce poverty among the old-age population.

Let's build a typological grouping by the size of the gender gap in employment rates in 2005 and 2022 (Table 3). The highest difference between the men's and women's employment rates in 2005 and 2022 is

Table 3

**Grouping by the gender gap in the employment rate of the population aged 15–74 in European countries in 2005 and 2022**

Gender gap in 2005, percentage points	Gender gap in 2022, percentage points			
	Low (less than 9)	Moderate (9–12)	High (12 and greater)	Total
Low (less than 9)	6 (Denmark, Estonia, Finland, Iceland, Norway, Sweeden)	-	-	6
Moderate (9–12)	5 (France, Germany, Latvia, Lithuania, Slovenia)	1 (Bulgaria)	-	6
High (12 and greater)	6 (Austria, Belgium, Portugal, Slovak Republic, Luxemburg, Netherlands)	5 (Hungary, Spain, Croatia, Ireland, Switzerland)	3 (Italy, Poland, Czech Republic)	14
Total	17	6	3	26

Source: authors' calculations based on [13]

in Italy, 23.1 and 17.1 percentage points, respectively. Between 2005–2022, the difference between men and women employment rates in Luxembourg, Belgium, Portugal, and the Netherlands decreased considerably by 69.1%, 50.9%, 49.1%, and 45.0%, respectively. Over the past 17 years, the gender gap has dramatically narrowed in most countries and has been less than 9 percentage points.

**Conclusions and Recommendations.** The ageing of the population is leading to an increase in demand for social and pension benefits, as well as healthcare and care services. The increased demographic burden due to the relative decline in the share of the working-age population threatens to reduce tax revenues to the state budget. Due to the growing share of the elderly population, the percentage of the working-age population will gradually decline, which will harm the labour supply and the economic situation in general. The growing demand for medical services and the need to increase healthcare costs are also the consequences of gradual structural shifts in the age population structure. Thus, the consequences of demographic ageing require reforming the country's socio-economic system and adapting the economy and society to the needs of the elderly population.

In Europe, as in the rest of the world, the pension scheme should address the following objectives: to ensure fiscal stability and guarantee sufficient pension benefits. According to the International Labour Organization, one of the ways to address the economic challenges of population ageing is to review pension policies, the issue of retirement age, and other restrictive measures related to the employment of older people [14].

The increase in the retirement age raises the urgent need to simultaneously adapt the private sector to the needs of older workers and motivate people of retirement age to extend their employment period. One of the ways to solve this problem is to introduce vocational training programmes for initial vocational training, retraining, or advanced training aimed at using the labour potential of older people, as well as creating a favourable working environment.

Lifelong learning should also become a means of increasing the competitiveness of older people in the

labour market, adapting to technological change and social inclusion. Among the best practices of lifelong learning development are the following: the abolition of age restrictions in the choice of study programmes, organisation of work in groups diversified by age to ensure the exchange of experience and skills, development of professional development programmes as part of the career development of the individual in general, etc.

Financial literacy is another task that arises in the context of progressive demographic ageing. The population is more inclined to individual saving retirement plans in the European Union. Understanding financial concepts and independence in decision-making is essential to ensure a sufficient income in old age.

The impact of population ageing on the stability of the healthcare system depends on whether the increase in average life expectancy is due to the extension of a 'healthy' life expectancy. The idea of a healthy lifestyle should be promoted through specific measures within the healthcare system, marketing campaigns, and other actions outside the medical sphere; for example, by restricting advertising, increasing excise taxes, introducing a strict system of penalties for drunk driving, etc. Reducing smoking, alcohol consumption, and obesity can lead to a reduction in the associated costs of preventing and treating diseases caused by the harmful effects of toxic substances on the human body.

Also, in terms of progressive ageing and innovations in healthcare services, technologies for seniors and the development of healthcare infrastructure are very important.

Thus, the growing fiscal burden, problems of developing an inclusive society, and imbalance of supply and demand in the labour market are negative phenomena associated with changes in the age population structure. The strategy of the state policy to ensure economic growth in the context of progressive ageing may include the following measures: reforming public and private pension provision, developing the infrastructure of medical services, overcoming poverty among seniors, creating favourable conditions for employment and comfortable living for people of pre-retirement and retirement age.

## Literature

1. Населення України. Імперативи демографічного старіння. К. : ВД «АДЕФУкріна», 2014. 288 с. URL: [https://www.idss.org.ua/monografii/2014\\_Naselennya.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/2014_Naselennya.pdf) (access date: 23.10.2024).
2. Пальян З. О. Демографічна статистика : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2003. 132 с.
3. Романовська Н. Економічний розвиток та виклики сьогодення. *Proceedings of the II International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*. (June 26, 2020). Kyiv: NUFT, 2020, с. 37–38. URL: <http://old.nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/2020> (access date: 25.10.2024).
4. Harper S. Economic and social implications of aging societies. *Science*. 2014. No. 346. P. 587–591. URL: <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1254405> (access date: 08.11.2024).
5. Sanderson W.C., Scherbov S., Gerland P. Probabilistic population aging. *PLOS ONE*. 2017. No. 12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179171>.

6. Nerlich C., Schroth J. The economic impact of population ageing and pension reforms. *ECB Economic Bulletin*. 2018. Is. 2. URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201802\\_02.en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201802_02.en.pdf) (access date: 08.11.2024).
7. Курило І. О. Демографічне старіння у столиці України, його особливості та сучасні виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. Вип. 3. С. 17–36. URL: [https://dse.org.ua/archive/41/\\_2.pdf](https://dse.org.ua/archive/41/_2.pdf) (access date: 08.11.2024).
8. Burian J., Zimmermann J., Mack K. Demographic Development Planning in Cities. V. Pászto, C. Jürgens, P. Tominc, J. Burian (Eds). *Spatiality*. Springer, Cham. 2020. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-26626-4\\_14](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-26626-4_14).
9. Ageing in Cities. (2015). OECD Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Policy-Brief-Ageing-in-Cities.pdf> (access date: 12.11.2024).
10. World Population Prospects 2024. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://population.un.org/wpp/> (access date: 08.12.2024).
11. Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies (2019). OECD Economic Policy Papers, No. 27. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/fiscal-challenges-and-inclusive-growth-in-ageing-societies\\_c553d8d2-en#page](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/fiscal-challenges-and-inclusive-growth-in-ageing-societies_c553d8d2-en#page) (access date: 15.12.2024).
12. Ageing and Employment Policies — Statistics on average effective age of labour market exit. URL: <https://www.oecd.org/employment/emp/average-effective-age-of-labour-market-exit.htm> (access date: 15.12.2024).
13. OECD Library. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/data/oecd-regional-statistics/regional-demography\\_a8f15243-en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fregion-data-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/data/oecd-regional-statistics/regional-demography_a8f15243-en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fregion-data-en) (access date: 16.12.2024).
14. Employment and social protection in the new demographic context. Report IV. *International Labour Conference*. 102nd Session. 2013. P. 50–58. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_209717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_209717.pdf) (access date: 08.12.2024).

### References

1. Naselennia Ukrainy. Imperatyvy demografichnoho starinnia. K.: VD “ADEFUkraina”, 2014. 288 s. URL: [https://www.idss.org.ua/monografii/2014\\_Naselennya.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/2014_Naselennya.pdf) [in Ukrainian].
2. Palian Z. O. Demografichna statystyka: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. K.: KNEU, 2003. 132 s. [in Ukrainian].
3. Romanovska N. Ekonomichnyi rozvytok ta vyklyky sohodennia. *Proceedings of the II International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*. (June 26, 2020). Kyiv: NUFT, 2020, s. 37–38. URL: <http://old.nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/2020> [in Ukrainian].
4. Harper S. Economic and social implications of aging societies. *Science*. 2014. No. 346. P. 587–591. URL: <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1254405> (access date: 08.11.2024).
5. Sanderson W. C., Scherbov S., Gerland P. Probabilistic population aging. *PLOS ONE*. 2017. No. 12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179171>.
6. Nerlich C., Schroth J. The economic impact of population ageing and pension reforms. *ECB Economic Bulletin*. 2018. Is. 2. URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201802\\_02.en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201802_02.en.pdf).
7. Kurylo I. O. Demografichne starinnia u stolytsi Ukrainy, yoho osoblyvosti ta suchasni vyklyky. *Demografiia ta sotsialna ekonomika*. 2020. Vyp. 3. S. 17–36. URL: [https://dse.org.ua/archive/41/\\_2.pdf](https://dse.org.ua/archive/41/_2.pdf) [in Ukrainian].
8. Burian J., Zimmermann J., Mack K. Demographic Development Planning in Cities. V. Pászto, C. Jürgens, P. Tominc, J. Burian (Eds). *Spatiality*. Springer, Cham. 2020. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-26626-4\\_14](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-26626-4_14).
9. Ageing in Cities. (2015). OECD Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Policy-Brief-Ageing-in-Cities.pdf>.
10. World Population Prospects 2024. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://population.un.org/wpp/>.
11. Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies (2019). OECD Economic Policy Papers, No. 27. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/fiscal-challenges-and-inclusive-growth-in-ageing-societies\\_c553d8d2-en#page](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/fiscal-challenges-and-inclusive-growth-in-ageing-societies_c553d8d2-en#page).
12. Ageing and Employment Policies — Statistics on average effective age of labour market exit. URL: <https://www.oecd.org/employment/emp/average-effective-age-of-labour-market-exit.htm>.
13. OECD Library. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/data/oecd-regional-statistics/regional-demography\\_a8f15243-en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fregion-data-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/data/oecd-regional-statistics/regional-demography_a8f15243-en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fregion-data-en).
14. Employment and social protection in the new demographic context. Report IV. *International Labour Conference*. 102nd Session. 2013. P. 50–58. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_209717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_209717.pdf).



**Виноградова Дар'я Володимирівна**

*аспірантка кафедри*

*статистики, інформаційно-аналітичних систем та демографії*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Vynohradova Daria**

*PhD student of the Department of*

*Statistics, Information and Analytical Systems and Demography*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-2118-4043

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10647

## СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ В УМОВАХ ДРУГОГО ДЕМОГРАФІЧНОГО ПЕРЕХОДУ

## STATISTICAL ASSESSMENT OF THE DEMOGRAPHIC POTENTIAL OF EASTERN EUROPEAN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF THE SECOND DEMOGRAPHIC TRANSITION

**Анотація.** Вступ. Сучасні глобальні демографічні тенденції поділяються на два типи. Для економічно розвинених країн характерні низькі рівні народжуваності та загальної смертності, а також поступове подовження середньої очікуваної тривалості життя. Для економічно слабкорозвинених країн притаманні високі рівні народжуваності та інтенсивність вимирання населення при відносно низькій тривалості життя. Для обох типів країни існує ризик загострення проблеми зменшення кількості населення працездатного віку відносно кількості населення позапрацездатного віку (діти до 15 років, люди похилого віку та утриманці). Незалежно від типу відтворення населення, усі країни стикаються з низкою проблем соціального, економічного та екологічного характеру. Це зумовлює необхідність визначення демографічного потенціалу для кожної країни та чинників, що впливають на його окремі параметри.

**Мета.** Метою статті є визначення індикаторів та оцінювання масштабів демографічного потенціалу країн Східної Європи в контексті другого демографічного переходу.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження є дані офіційної статистики з сайтів спеціально уповноважених центральних органів виконавчої влади в галузі статистики України (Держстат України) про чисельність населення і процеси відтворення в розрізі статі та віку, а також дані офіційної статистики з сайтів Департаменту населення ООН та Європейської комісії за 2001–2021 рр.

У процесі дослідження, виконаного на засадах системного підходу, для розв'язання конкретних завдань використані загальнонаукові методи пізнання: для характеристики інтенсивності процесів відтворення населення як масових явищ та об'єкта статистичного вивчення застосовано діалектичний метод, методи узагальнення, структури та порівняння. Графічний метод використаний для візуалізації результатів аналізу.

**Результати.** Характеристика статистичних індикаторів демографічного потенціалу в країнах Східної Європи дала змогу визначити основні тенденції та диференціацію показників відтворення населення регіону. У 2021 році лідерами за рівнем середньої очікуваної тривалості життя серед країн Східної Європи були Словенія (80,7 років), Чехія та Естонія (77,2 роки), Хорватія (76,6 років). Для країн Східної Європи зберігається тенденція до диференціації рівнів дожиття в розрізі статі. У 2021 році у середньому середня очікувана тривалість життя при народженні для жінок серед країн Східної Європи була на 7,4 року довшою, ніж для чоловіків (середнє квадратичне відхилення по групі країн становило 1,6 років).

Від початку 1990-тих років серед країн регіону спостерігалася глибока трансформація моделей дітонародження, включаючи стрімке зниження рівня народжуваності, відкладання народження дитини на більш пізній термін і зростання частки позашлюбних народжень. У 2021 році у середньому серед країн Східної Європи середній вік матері при народженні дитини всіх черговостей становив 29,7 років із середнім квадратичним відхиленням в 1,0 рік. Зокрема, середній вік матері при народженні дитини коливався від 27,9 років в Болгарії до 31,0 року в Естонії.

Старіння населення є глобальним явищем, і країни Східної Європи також переживають стрімке зростання частки людей похилого віку в загальній чисельності населення (65 років і старше). Станом на початок 2021 року в Східній Європі за значенням коефіцієнту старіння «зверху» наймолодше населення проживало в Молдові (14,8%), Словаччині (17,1%) та в Україні (17,4%). А найвищим рівнем постаріння населення вирізняються Болгарія (23,0%), Хорватія (22,2%) та Сербія (21,4%).

Окремим джерелом структурних змін у віковому і статевому складі населення була визнана міграція. У 2021 році за величиною додатного коефіцієнту механічного приросту лідирували Литва (7 осіб на 1000 осіб наявного населення), Естонія (5,3‰) і Чехія (4,8‰). А найбільших втрат за в результаті еміграції зазнали Молдова (17,2 осіб на 1000 осіб наявного населення), Хорватія та Румунія (–1,2‰).

Перспективи. Індикатори демографічного потенціалу можуть використовуватися для розробки різноваріантних сценаріїв прогнозу відтворення населення а також розрахунку інтегральної оцінки демографічної безпеки. Реалізація перспективних розрахунків відтворення населення в умовах другого демографічного переходу та обчислення порогових значень індикаторів демографічної безпеки є передумовою для визначення пріоритетних напрямів демографічної політики в країнах Східної Європи, та Україні зокрема. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на статистичному аналізі соціально-економічного розвитку країн за наявного демографічного потенціалу.

**Ключові слова:** демографічний потенціал, середня очікувана тривалість життя, сумарний коефіцієнт народжуваності, старіння населення, демографічне навантаження.

**Summary.** Introduction. Current global demographic trends are divided into two types. Economically developed countries are associated with low fertility and mortality rates and a gradual increase in life expectancy. Developing economies are characterized by high fertility rates and a high rate of population extinction with relatively low life expectancy. For both types of countries, there is a risk of exacerbating the problem of a decline in the working-age population relative to the non-working-age population (children under 15, the elderly, and dependents). Regardless of the type of population reproduction, all countries face several social, economic, and environmental problems. This necessitates determining the demographic potential of each country and the factors that influence its parameters.

**Purpose.** The purpose of the article is to identify indicators and assess the scale of the demographic potential of Eastern European countries in the context of the second demographic transition.

**Materials and methods.** The information base of the study is official statistics from the websites of specially authorized central executive bodies in the field of statistics of Ukraine (the State Statistics Service of Ukraine) on the population and reproduction processes by gender and age, as well as official statistics from the websites of the UN Population Department and the European Commission for 2001–2021.

In the course of the study, based on a systematic approach, general scientific methods of cognition were used to solve specific problems: the dialectical method, methods of generalization, structure, and comparison were used to characterize the intensity of population reproduction processes as an object of statistical study. The graphical method is used to visualize the results of the analysis.

**Results.** Characterizing the statistical indicators of demographic potential in Eastern Europe has made it possible to identify the region's main trends and differentiation of reproduction rates. In 2021, the leaders in terms of life expectancy among Eastern European countries were Slovenia (80.7 years), the Czech Republic and Estonia (77.2 years), and Croatia (76.6 years). In Eastern European countries, there is a tendency to differentiate life expectancy by gender. In 2021, on average, life expectancy at birth for women in Eastern Europe was 7.4 years longer than for men (the standard deviation for the group of countries was 1.6 years).

Since the early 1990s, countries in the region have seen a profound transformation in childbearing patterns, including a rapid decline in fertility rates, postponement of childbearing to a later date, and an increase in the proportion of births out of wedlock. In 2021, the average age of the mother at birth for all births in Eastern Europe was 29.7 years, with a standard deviation of 1.0 years. In particular, the average age of the mother at birth ranged from 27.9 years in Bulgaria to 31.0 years in Estonia.

Population ageing is a global phenomenon, and Eastern European countries are also experiencing a rapid increase in the share of older people in the total population (65 years and older). As of the beginning of 2021, in Eastern Europe, the youngest populations in terms of the ageing coefficient were in Moldova (14.8%), Slovakia (17.1%), and Ukraine (17.4%). Bulgaria (23.0%), Croatia (22.2%), and Serbia (21.4%) have the highest levels of population ageing.

Migration was recognized as a separate source of structural changes in the age and gender composition of the population. In 2021, Lithuania (7 people per 1000 people of the current population), Estonia (5.3‰), and the Czech Republic (4.8‰) were the leaders in terms of the positive rate of mechanical growth. Moldova (17.2 people per 1000 people), Croatia, and Romania (–1.2‰) suffered the largest losses due to emigration.

**Discussion.** Demographic potential indicators can be used to develop scenarios for population reproduction forecasts and calculate demographic security. Realizing prospective calculations of population reproduction in the context of the second demographic transition and calculating thresholds for demographic security indicators is a prerequisite for determining the priority areas of demographic policy in Eastern Europe, particularly Ukraine. In future research, it is proposed to focus on the statistical analysis of the socio-economic development of countries with the existing demographic potential.

**Key words:** demographic potential, average life expectancy, total fertility rate, population ageing, demographic burden.



**Постановка проблеми.** Визначальною характеристикою населення кожної країни є його чисельність, зміна якої в історичному аспекті пояснюється теорією демографічного переходу. Концепція другого демографічного переходу, передбачає перехід індустріально розвинутих країн на новий рівень демографічного розвитку, який характеризується повним контролем над народжуваністю. Чисельність населення скорочуватиметься, якщо не поповнюватиметься новими мігрантами, а також буде значно старшим через надзвичайно низький рівень народжуваності та подовження середньої очікуваної тривалості життя. Другий демографічний перехід несе з собою цілу низку нових соціальних викликів, у тому числі пов'язаних з подальшим старінням населення, інтеграцією іммігрантів, адаптацією до інших культур, меншою стабільністю партнерських стосунків, складнішою структурою домогосподарств, а також високим рівнем бідності або ізоляції серед певних типів домогосподарств (наприклад, самотніх людей різного віку та одиноких матерів).

Сучасні глобальні демографічні тенденції поділяються на два типи. Для економічно розвинених країн характерні низькі рівні народжуваності та загальної смертності, а також поступове подовження середньої очікуваної тривалості життя. Для економічно слабкорозвинених країн притаманні високі рівні народжуваності та інтенсивність вимирання населення при відносно низькій тривалості життя. Незалежно від типу відтворення населення, усі країни стикаються з низкою проблем соціального, економічного та екологічного характеру. Це зумовлює необхідність визначення демографічного потенціалу для кожної країни та чинників, що впливають на його окремі параметри.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню соціально-демографічних процесів і проблем відтворення населення присвячено чимало праць вітчизняних і закордонних вчених. Серед українських науковців, які вивчають різні аспекти відтворення населення, необхідно відзначити С. Ю. Аксьонову, О. М. Гладуна, Б. О. Крімера, І. О. Курило, Н. М. Левчук, І. П. Майданік, О. В. Позняк, Н. О. Рингач, Л. І. Слюсар, П. Є. Шевчука [11]. У роботах вони висвітлюють еволюцію уявлень про закономірності перебігу процесів відтворення населення та формування його чисельності в контексті теорії демографічного переходу. Вивченню сучасної концепції другого демографічного переходу присвячені праці Дж. Бонгаарта [1], Д. Дж. Ван де Каа, Р. Лестега [6], Р. Лі, К. Нілса [5]. У роботах українських (О. О. Золотової [18], Є. М. Лібанової [12], З. О. Пальян [16], О. Пищуліної [17], Ю. М. Харазішвілі [7]) та іноземних (Ф. Месле [8], В. Тарка [20], М. Чанд [21]) науковців висунуто питання взаємозв'язку між соціально-економічним розвитком та зміною характеру відтворення населення країни.

**Метою статті** є визначення індикаторів та оцінювання масштабів демографічного потенціалу

країн Східної Європи в контексті другого демографічного переходу.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження є дані офіційної статистики з сайтів спеціально уповноважених центральних органів виконавчої влади в галузі статистики України (Держстат України) про чисельність населення і процеси відтворення в розрізі статі та віку, а також дані офіційної статистики з сайтів Департаменту населення ООН та Європейської комісії за 2001–2021 рр.

У процесі дослідження, виконаного на засадах системного підходу, для розв'язання конкретних завдань використані загальнонаукові методи пізнання: для характеристики інтенсивності процесів відтворення населення як масових явищ та об'єкта статистичного вивчення застосовано діалектичний метод, методи узагальнення, структури та порівняння. Графічний метод використаний для візуалізації результатів аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Не всі науковці розцінюють розширення демографічного потенціалу та відтворення населення як позитивний процес [1]. Зростання чисельності населення є викликом державному управлінню, оскільки спричиняє загострення соціальної та економічної ситуації в країні. Одним із шляхів часткового вирішення даних проблем є впровадження програм добровільного планування сім'ї. Добровільне планування сім'ї допомагає жінкам уникнути незапланованої вагітності та спланувати бажану вагітність на найбільш сприятливий для них та їхніх родин період. За оцінками 2019 року, приблизно 218 мільйонів жінок у всьому світі мали незадоволені потреби в сучасних засобах контрацепції. Високий рівень незадоволених потреб у плануванні сім'ї асоціюється з вищими показниками материнської смертності, більшою кількістю незапланованих вагітностей та пов'язаних з ними ускладнень, що вкрай негативно позначається на житті жінок, їхньому фізичному і психічному здоров'ї та продуктивності праці [21].

Багато досліджень вказує на те, що швидке зростання населення становить загрозу для добробуту найбідніших країн. Країни зі швидким зростанням населення стикаються з несприятливим соціальним, економічним та екологічним тиском, в той час як дуже низька народжуваність все більше загрожує майбутньому добробуту багатьох розвинених країн. Тобто, країни з низьким або від'ємним приростом населення мають справу з швидким старінням населення, збільшенням навантаження на державні пенсійні системи та системи охорони здоров'я, а також повільним економічним зростанням. [4]. Дуже важливим є використання системного підходу при вивченні демографічних процесів. Дослідження зміни параметрів населення для забезпечення, демографічної безпеки має враховувати соціальні, економічні та політичні аспекти процесів його розвитку.

Східна Європа стає все більш різноманітною не тільки в соціально-економічному, а й в демографічному розрізі, оскільки країни регіону мають відмінні напрямки розвитку відповідно до затверджених державних стратегічних планів і по-різному реагують на соціально-економічні та політичні перетворення. Статистичне вивчення індикаторів демографічного потенціалу в країнах Східної Європи було здійснене за даними 2021 року (рис. 1). До аналізу були включені наступні країни: Болгарія, Естонія, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Хорватія, Чехія і Україна. Найбільш густонаселеними країнами є Чехія, Польща, Молдова та Словаччина.

Середня очікувана тривалість життя є інтегральним показником стану здоров'я населення, а також узагальнюючою оцінкою умов життєдіяльності суспільства та мірилом ефективності системи охорони здоров'я. Тобто, цей індикатор не лише кількісно вимірює довжину (середнє число років) майбутнього життя для пересічної особи, але й може слугувати показником якості життя населення.

Протягом XX століття історія Східної Європи була позначена політичними потрясіннями, які серйозно вплинули на тенденції здоров'я та смертності населення [8]. Після періоду стабілізації інтенсивності смертності серед країн Східної Європи, 1960-ті роки ознаменувалися початком розбіжностей між середньою очікуваною тривалістю життя у східноєвропейських країнах у першу чергу диференціацію ефективності системи охорони здоров'я [9]. У 2021

році у середньому середня очікувана тривалість життя при народженні серед країн Східної Європи становила 74,2 роки, що на 1,4 роки або на 1,9% менше, ніж у 2020 році. За два десятиліття, починаючи з 2001 року, найвище значення було зафіксовано у 2019 році, коли його значення середнього рівня очікуваної тривалості життя при народженні досягнуло 76,7 років (зростання на 4,6 року або 6,4% порівняно з 2001 роком). Однак після спалаху пандемії COVID-19 цей показник знизився до 75,6 років у 2020 році.

У 2021 році лідерами за рівнем середньої очікуваної тривалості життя серед країн Східної Європи були Словенія (80,7 років), Чехія та Естонія (77,2 роки), Хорватія (76,6 років) (рис. 2). Найнижчі показники середньої очікуваної тривалості життя спостерігалися в Болгарії (71,2 роки), Україні (69,8 років) та Молдові (69,0 років).

Зауважимо, що для країн Східної Європи зберігається тенденція до диференціації рівнів дожиття в розрізі статі. У першу чергу це спричинене загальною тенденцією серед країн пострадянського блоку до високого рівня передчасної смертності чоловіків, у тому числі значною надсмертністю чоловіків працездатного віку. У 2021 році у середньому середня очікувана тривалість життя при народженні для жінок серед країн Східної Європи була на 7,4 року довшою, ніж для чоловіків (середнє квадратичне відхилення по групі країн становило 1,6 років). У 2021 році в Латвії середня очікувана тривалість життя жінок була на 9,8 років довшою, ніж у чоловіків, за

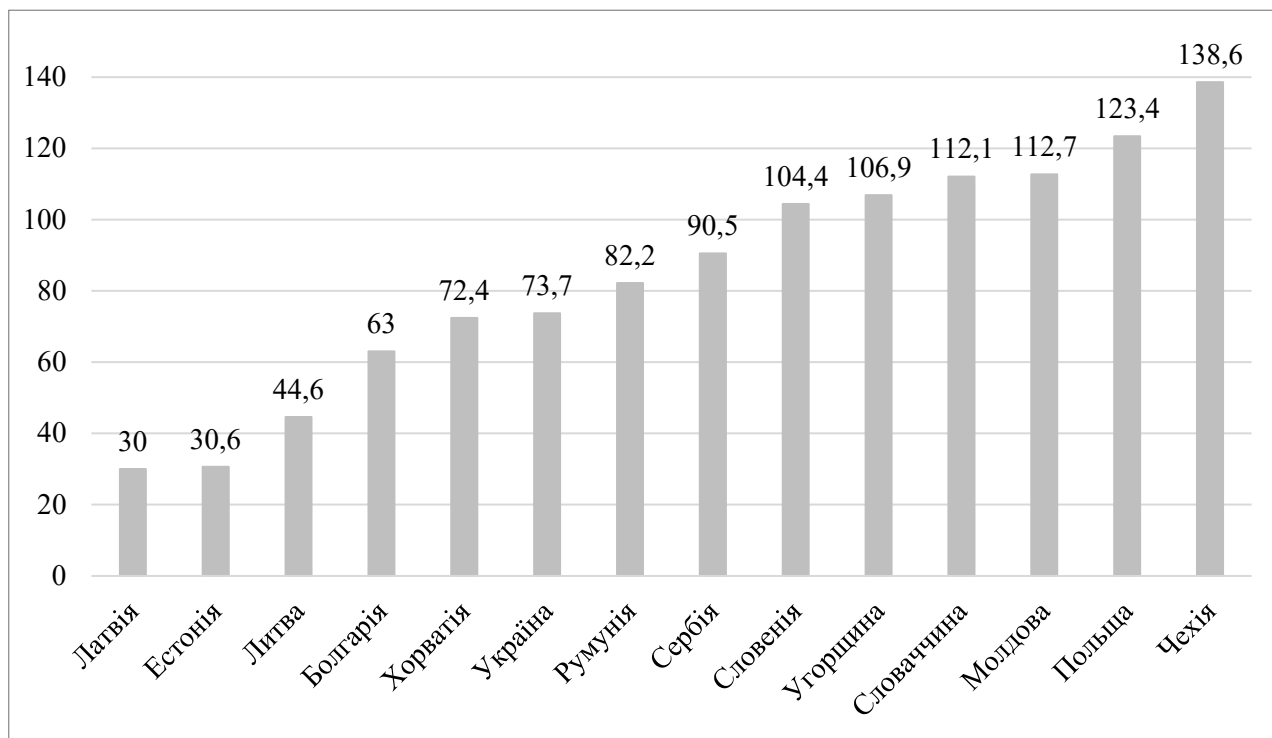


Рис. 1. Розподіл країн Східної Європи за густиною населення у 2021 році, осіб на 1 км²  
Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [3; 13]

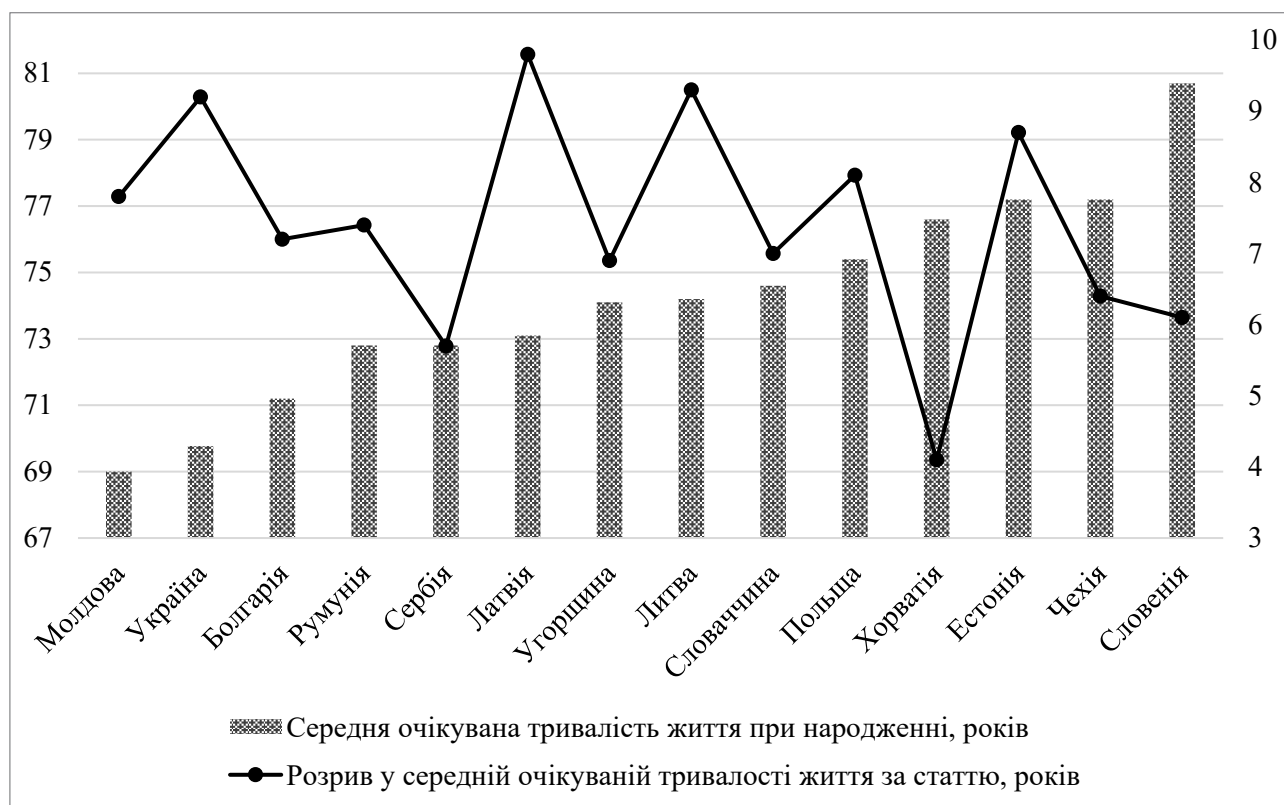


Рис. 2. Розподіл країн Східної Європи за середньою очікуваною тривалістю життя населення у 2021 році

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [3; 10]

нею йшли Литва (9,3 роки) та Україна (9,2 роки). Найменший гендерний розрив у рівні дожиття населення був у Словенії (6,1 років), Сербії (5,7 роки) та Хорватії (4,1 років).

Інтенсивність народжуваності в країні можна охарактеризувати за допомогою сумарного коефіцієнту народжуваності, який визначає середню кількість дітей, що може народити жінка у гіпотетичному поколінні у продовж всього репродуктивного періоду (15–49 років), за умови збереження в кожній віковій групі існуючого рівня народжуваності. Згідно зі звітом ООН «Світова структура народжуваності 2015» [22], загальний світовий сумарний коефіцієнт народжуваності становив 2,5 дитини на одну жінку, при цьому Європа мала найнижчий рівень народжуваності у світі — 1,6 дитини.

З середини 1960-х років і до початку XXI століття рівень народжуваності в країнах Східної Європи неухильно знижувався [23]. Однак від початку 2000-х років і до 2009 року сумарний коефіцієнт народжуваності в країнах Східної Європи зростав. У цілому в 2009 році порівняно із 2001 роком, середній рівень народжуваності в країнах Східної Європи зріс на 17,8% із середньорічним відносним приростом в 2,1% з 1,271 до 1,498 дитини. Позитивна динаміка підвищення середнього рівня народжуваності серед країн Східної Європи змінилася у 2010 році. У 2013 році був досягнутий відносний мінімум згаданого показника для країн Східної Європи в 1,443 дитини.

Зокрема, у 2013 році найвищий рівень народжуваності був в Литві (1,586 дітей), а найнижчий — в Молдові (1,223 дитини). У період 2013–2017 рр., у середньому для країн Східної Європи інтенсивність народжуваності зросла до 1,591 дітей або на 10,3%. У 2021 році (рис. 3) в середньому по групі країн Східної Європи сумарний коефіцієнт народжуваності становив 1,589 дитини із середнім квадратичним відхиленням 0,194. Лідерами за рівнем народжуваності були Чехія (1,825 дітей), Румунія (1,807 дітей) та Болгарія (1,802 дитини). А найнижчі показники сумарного коефіцієнта народжуваності були зафіксовані в Литві (1,359 дітей), Польщі (1,334 дитини) та Україні (1,160 дітей).

Від початку 1989 року серед країн Східної Європи спостерігалася глибока трансформація моделей дітонародження, включаючи стрімке зниження рівня народжуваності, відкладання народження дитини на більш пізній термін і зростання частки позашлюбних народжень. Ці зрушення йшли пліч-о-пліч зі змінами у формуванні шлюбних союзів, абортами та поширеністю контрацептивів [19]. Для населення країн Східної Європи зберігається тенденція до зміни вікової моделі народжуваності і постаріння материнського контингенту. Жінки в східноєвропейському регіоні почали народжувати менше дітей у молодому віці і більше — у зрілому віці. Від початку 2001 року рівень плідності серед жінок у віці до 30 років в країнах Східної Європи невпинно скоро-

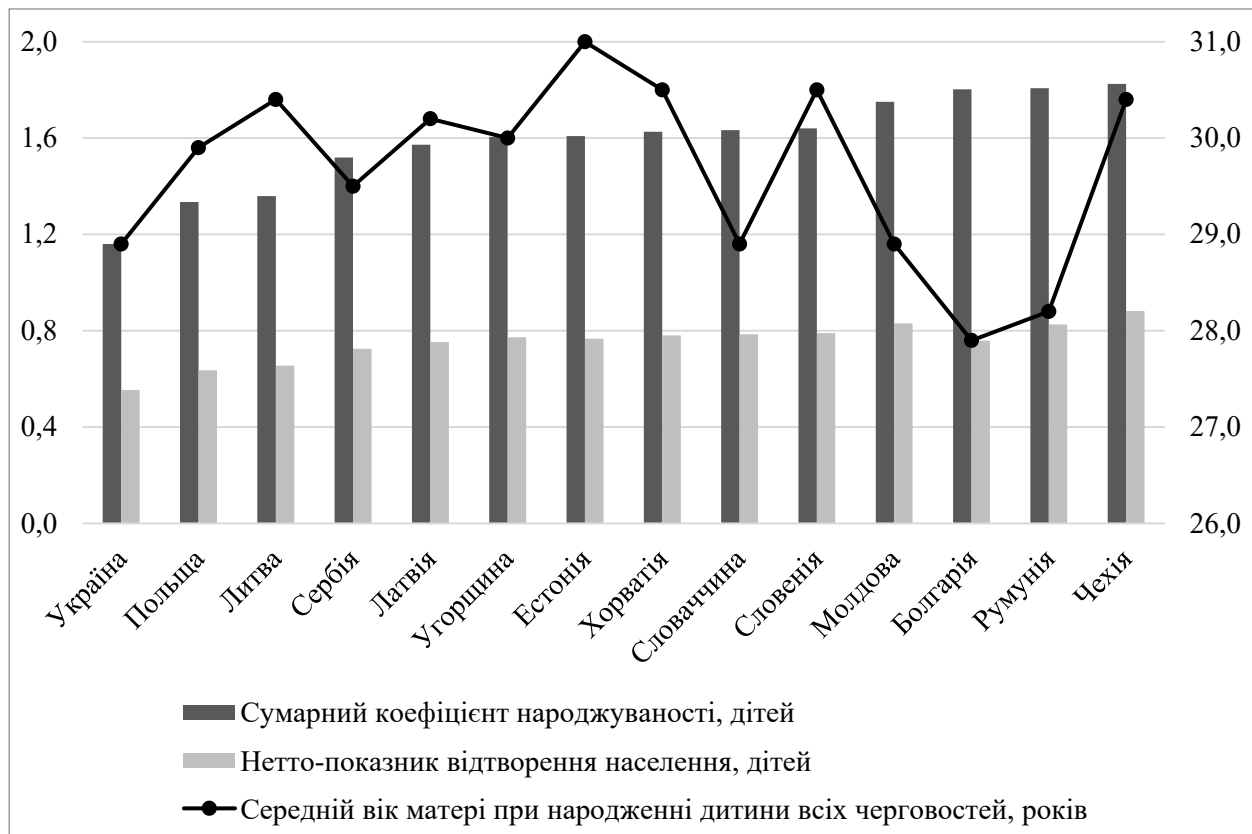


Рис. 3. Розподіл країн Східної Європи за рівнем народжуваності та показниками відтворення материнського покоління в 2021 році

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [3; 10; 14]

чувався, у той час як інтенсивність народжуваності серед жінок у віці 30 років і старше зростала. У 2021 році у середньому серед країн Східної Європи середній вік матері при народженні дитини всіх черговостей становив 29,7 років із середнім квадратичним відхиленням в 1,0 рік. Зокрема, середній вік матері при народженні дитини коливався від 27,9 років в Болгарії до 31,0 року в Естонії.

Старіння населення є глобальним явищем, і країни Східної Європи також переживають стрімке зростання частки людей похилого віку в загальній чисельності населення (65 років і старше). Частка людей похилого віку у Східній Європі наразі нижча, ніж в Європі в цілому. Однак очікується, що рівень постаріння населення в цьому регіоні зростатиме протягом наступних кількох десятиліть, що врешті-решт призведе до урівноваження частки літніх людей в загальній чисельності населення у країнах Східної та Західної Європи. На фоні позитивної тенденції до подовження середньої очікуваної тривалості життя спостерігається підвищення чоловічої смертності у працездатному віці. Також, старіння населення у спричинене скороченням народжуваності, що наразі є нижчою за рівень простого відтворення поколінь. Зменшення покоління дітей в загальній чисельності населення підтверджує той факт, що переважна більшість

країн Східної Європи старіє «знизу». Не можна не враховувати тенденцію до зміни існуючої вікової моделі народжуваності, зокрема народження жінками дітей у більш зрілому віці.

Окремим джерелом структурних змін у віковому і статевому складі населення є міграція. Механічний рух населення має визначальний вплив на інтенсивність його постаріння оскільки, має вибіркового характеру — стосується переважно молоді та осіб працездатного віку. За умови від'ємного сальдо міграції відбувається «вимивання» покоління батьків, що прискорює поглиблення постаріння за рахунок втрати репродуктивного потенціалу населення. Протилежна ситуація, тобто переважання прибулих над вибулими, навпаки може уповільнити темпи демографічної старості. Попри розпал пандемії COVID-19, яка серйозно обмежила міжнародну міграцію через закриття кордонів та змусила мільйони людей повернутися додому на батьківщину, зовнішня міграція не зупинилася, проте її інтенсивність значно знизилася. У 2021 році за величиною додатного коефіцієнту механічного приросту лідували Литва (7 осіб на 1000 осіб наявного населення), Естонія (5,3‰) і Чехія (4,8‰). А найбільших втрат за в результаті еміграції зазнали Молдова (17,2 осіб на 1000 осіб наявного населення), Хорватія та Румунія (–1,2‰).



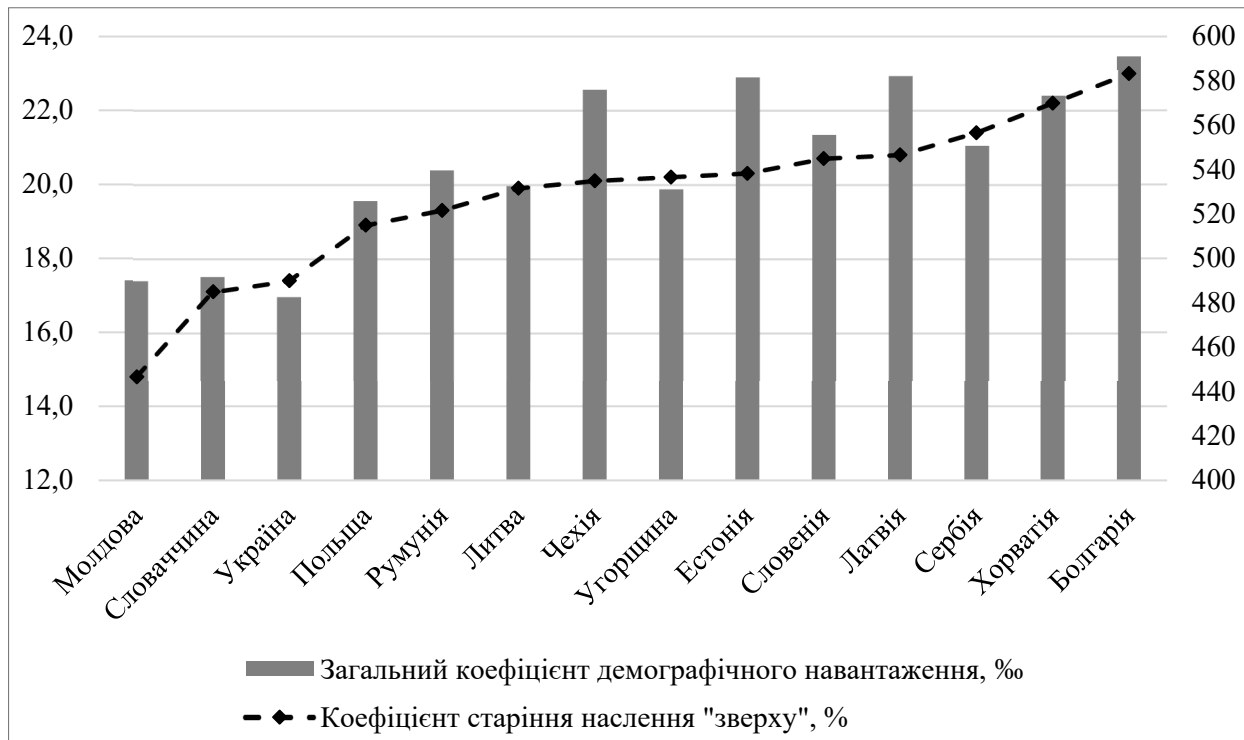


Рис. 4. Розподіл країн Східної Європи за рівнем постаріння населення та демографічного навантаження у 2021 році

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [3; 10]

Міграція є складним питанням на законодавчому і регулюючому рівні, що має багато аспектів, які необхідно зважити разом. Безпека людей, які шукають міжнародного захисту або кращого життя, занепокоєння країн на зовнішніх кордонах ЄС, які побоюються, що міграційний тиск перевищить їхні можливості і які потребують солідарності з боку інших. Занепокоєння інших держав-членів ЄС, які стурбовані тим, що якщо не будуть дотримані процедури на зовнішніх кордонах, їхні власні національні системи надання притулку, інтеграції або повернення не зможуть впоратися з великими потоками мігрантів. Враховуючи всі описані виклики, 23 вересня 2020 року Єврокомісія винесла на розгляд Європарламенту та Ради ЄС нову редакцію європейського Пакту про міграцію та притулок [15].

Для порівняння рівнів постаріння населення країн Східної Європи коефіцієнт постаріння «зверху» був розрахований як частка осіб віком 65 років і старше в загальній чисельності населення (рис. 4). Станом на 01.01.2021 року в Східній Європі за значенням коефіцієнту старіння «зверху» наймолодше населення проживало в Молдові (14,8%), Словаччині (17,1%) та в Україні (17,4%). Зауважимо, що низький рівень постаріння населення в Молдові та Україні пов'язаний із високим рівнем смертності та низьким рівнем народжуваності і показників відтворення. А найвищим рівнем постаріння населення вирізняються Болгарія (23,0%), Хорватія (22,2%) та Сербія (21,4%).

Коефіцієнти демографічного навантаження широко використовуються для вимірювання впливу

старіння населення на економічний розвиток. При їх обчисленні застосовуються фіксовані вікові межі для розмежування осіб працездатного віку та економічно неактивного населення. Для регіону Східної Європи спостерігаються істотні територіальні розбіжності за показниками демографічного навантаження працездатного населення (15–64 роки) дітьми (0–14 років) та особами літнього віку (65 років і старше) (рис. 3, 4). У 2021 році найвищий рівень демографічного навантаження був зафіксований в Болгарії (591 дітей та осіб літнього віку на 1000 осіб працездатного контингенту), Естонії та Латвії (582 особи), і Чехії (576 осіб). Зазначимо, що для Естонії, Латвії та Литви високе демографічне навантаження спричинене не тільки постарінням населення, а й порівняно значною питомою вагою дітей в загальній чисельності населення. Найнижчий рівень загального демографічного навантаження спостерігався в Словаччині (492 особи), Молдові (490 особи) та Україні (483 особи).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Характеристика статистичних індикаторів демографічного потенціалу в країнах Східної Європи дала змогу визначити основні тенденції та диференціацію показників відтворення населення регіону. Індикатори демографічного потенціалу можуть використовуватися для розробки різноваріантних сценаріїв прогнозу відтворення населення а також розрахунку інтегральної оцінки демографічної безпеки. Реалізація перспективних розрахунків відтворення населення в умовах другого демографічного пере-

ходу та обчислення порогових значень індикаторів демографічної безпеки є передумовою для визначення пріоритетних напрямів демографічної політики в країнах Східної Європи, та Україні зокрема.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на статистичному аналізі соціально-економічного розвитку країн за наявного демографічного потенціалу.

### Література

1. Bongaarts J. Demographic trends and policy options. 2024. London: Royal Society, Report. URL: <https://royalsociety.org/> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Chand M. Aging and Shrinking Populations in CEE Countries: Implications for Practitioners and Policymakers. *AIB Insights*. February 14, 2024. Vol. 24, issue 1.
3. Demography Population Stock and Balance. *European Commission: вебсайт*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 12.11.2024).
4. Ezeh A. C., Bongaarts J., Mberu U. B. Global population trends and policy options. *The Lancet*. 2012. 380 (9837). P. 142–148. doi: 10.1016/S0140-6736(12)60696-5.
5. Lee R., Neels K. From the First to the Second Demographic Transition: as Interpretation of the Spatial Continuity of Demographic Innovation in France, Belgium and Switzerland. *European Journal of Population*. 2002. № 18. P. 325–360.
6. Lesthaeghe R., Van de Kaa D. J. Two Demographic transitions, Population Growth and Decline. Deventer, Van Loghum Slaterus. 1986. P. 9–24.
7. Грішнова О. А., Харазішвілі Ю. М. Демографічна безпека України: індикатори, рівень, загрози. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2(36). С. 65–80.
8. Mesle F., Vallin J. Mortality in Eastern Europe during the 20th century: the marks of political history. *Third European Society of Historical Demography Conference*. Jun 2019, Pecs, Hungary.
9. Mesle F., Vallin J., Andreyev Z. Mortality in Europe: the Divergence Between East and West. *Population*. 2002. Vol. 57. P. 157–197.
10. Населення України: демографічні процеси і відтворення населення. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp) (дата звернення: 04.09.2024).
11. Населення України. Демографічні тенденції в Україні у 2002–2019 рр.: кол. монографія / за ред. О. М. Гладуна. НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи. Київ, 2020. 174 с.
12. Населення України. Імперативи демографічного старіння: монографія / Аксьонова С. Ю. та ін.; за ред. Е. М. Лібанової. К: ІДСД НАНУ, ВД «АДЕФ-Україна», 2014. 288 с.
13. Населення України: чисельність і склад населення. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp) (дата звернення: 04.09.2024).
14. Net reproduction rate (surviving daughters per woman). *United Nations Data: вебсайт*. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22#:~:text=In%20the%20wake%20of%20the,on%20the%20rise%20nearly%20everywhere> (дата звернення: 22.12.2024).
15. New Pact on Migration and Asylum. *European Commission: вебсайт*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/ip\\_20\\_1706](https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/ip_20_1706) (дата звернення: 10.10.2024).
16. Пальян З. О. Оцінка перспектив відтворення українського населення у контексті другого демографічного переходу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*. 2014. № 4(157). С. 75–80.
17. Пищуліна О. Оцінка ролі демографічного фактору для економічного зростання та повоєнного відновлення. *Центр Разумкова*. Травень 2023. 20 с.
18. Рівень життя населення України: монографія / Золотова О. О. та ін., за ред. Л. М. Черенько. К.: ІДСД НАНУ, ТОВ «Видавництво «Консультант», 2006. 428 с.
19. Sobotka T. Re-Emerging Diversity: Rapid Fertility Changes in Central and Eastern Europe After the Collapse of the Communist Regimes. *Population- E*. 2003. Vol. 58(4–5). P. 451–486.
20. Tarca V., Tarca E., Moscalu M. Social and Economic Determinants of Life Expectancy at Birth in Eastern Europe. *Healthcare*. 2024. 12(11). 1148 p. <https://doi.org/10.3390/healthcare12111148>.
21. *Voluntary Family Planning and Reproductive Health Care: вебсайт*. URL: <https://usaidmomentum.org/what-we-do/improving-health/voluntary-family-planning-and-reproductive-health/> (дата звернення: 16.11.2024).
22. World Fertility Patterns 2015. *United Nations. вебсайт*. URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/fertility/world-fertilitypatterns-2015.pdf> (дата звернення: 14.10.2024).
23. Zgierski S. The Eastern European Fertility Crisis. 2020. *Anthropology Department Scholars Week*. 3. [https://cedar.www.edu/anthropology\\_scholarsweek/3](https://cedar.www.edu/anthropology_scholarsweek/3) (дата звернення: 14.10.2024).

### References

1. Bongaarts J. Demographic trends and policy options. 2024. London: Royal Society, Report. URL: <https://royalsociety.org/>.

2. Chand M. Aging and Shrinking Populations in CEE Countries: Implications for Practitioners and Policymakers. *AIB Insights*. February 14, 2024. Vol. 24, issue 1.
3. Demography Population Stock and Balance. *European Commission: vebсайт*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
4. Ezech A. C., Bongaarts J., Mberu U. B. Global population trends and policy options. *The Lancet*. 2012. 380 (9837). P. 142–148. doi: 10.1016/S0140-6736(12)60696-5.
5. Lee R., Neels K. From the First to the Second Demographic Transition: as Interpretation of the Spatial Continuity of Demographic Innovation in France, Belgium and Switzerland. *European Journal of Population*. 2002. № 18. P. 325–360.
6. Lesthaeghe R., Van de Kaa D. J. Two Demographic transitions, Population Growth and Decline. Deventer, Van Loghum Slaterus. 1986. P. 9–24.
7. Hrishnova O. A., Kharazishvili Yu. M. Demohrafichna bezpeka Ukrainy: indykatory, riven, zahrozy. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2019. № 2(36). S. 65–80.
8. Mesle F., Vallin J. Mortality in Eastern Europe during the 20th century: the marks of political history. *Third European Society of Historical Demography Conference*. Jun 2019, Pecs, Hungary.
9. Mesle F., Vallin J., Andreyev Z. Mortality in Europe: the Divergence Between East and West. *Population*. 2002. Vol. 57. P. 157–197.
10. Nasedennia Ukrainy: demohrafichni protsesy i vidtvorennia nasedennia. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebсайт*. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp) [in Ukrainian].
11. Nasedennia Ukrainy. Demohrafichni tendentsii v Ukraini u 2002–2019 rr.: kol. monohrafiia / za red. O. M. Hladuna. NAN Ukrainy, In-t demohrafiy ta sotsialnykh doslidzhen imeni M. V. Ptukhy. Kyiv, 2020. 174 s. [in Ukrainian].
12. Nasedennia Ukrainy. Imperatyvy demohrafichnoho starinnia: monohrafiia / Aksonova S. Iu. ta in.; za red. E. M. Libanovoi. K.: IDSD NANU, VD “ADEF-Ukraina”, 2014. 288 s. [in Ukrainian].
13. Nasedennia Ukrainy: chyselnist i sklad nasedennia. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebсайт*. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp) [in Ukrainian].
14. Net reproduction rate (surviving daughters per woman). *United Nations Data: vebсайт*. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22#:~:text=In%20the%20wake%20of%20the,on%20the%20rise%20nearly%20everywhere>.
15. New Pact on Migration and Asylum. *European Commission: vebсайт*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/ip\\_20\\_1706](https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/ip_20_1706).
16. Palian Z. O. Otsinka perspektyv vidtvorennia ukrainskoho nasedennia u konteksti druhoho demohrafichnoho perekhodu. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa*. 2014. № 4(157). S. 75–80 [in Ukrainian].
17. Pyshchulina O. Otsinka roli demohrafichnoho faktoru dlia ekonomichnoho zrostannia ta povoiennoho vidnovlennia. *Tsentr Razumkova*. Traven 2023. 20 s. [in Ukrainian].
18. Riven zhyttia nasedennia Ukrainy: monohrafiia / Zolotova O. O. ta in., za a red. L. M. Cherenko. K.: IDSD NANU, TOV “Vydavnytstvo “Konsultant”, 2006. 428 s. [in Ukrainian].
19. Sobotka T. Re-Emerging Diversity: Rapid Fertility Changes in Central and Eastern Europe After the Collapse of the Communist Regimes. *Population- E*. 2003. Vol. 58(4–5). P. 451–486.
20. Tarca V., Tarca E., Moscalu M. Social and Economic Determinants of Life Expectancy at Birth in Eastern Europe. *Healthcare*. 2024. 12(11). 1148 p. <https://doi.org/10.3390/healthcare12111148>.
21. *Voluntary Family Planning and Reproductive Health Care: vebсайт*. URL: <https://usaidmomentum.org/what-we-do/improving-health/voluntary-family-planning-and-reproductive-health/>.
22. World Fertility Patterns 2015. *United Nations. vebсайт*. URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/fertility/world-fertilitypatterns-2015.pdf>.
23. Zgirski S. The Eastern European Fertility Crisis. 2020. *Anthropology Department Scholars Week*. 3. [https://cedar.wvu.edu/anthropology\\_scholarsweek/3](https://cedar.wvu.edu/anthropology_scholarsweek/3).

**Воскобоева Олена Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

**Voskoboieva Olena**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Marketing*

*State University of Information and Communication Technologies*

ORCID: 0000-0003-0027-1823

**Ромашенко Ольга Сергіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

**Romashchenko Olga**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Marketing*

*State University of Information and Communication Technologies*

ORCID: 0000-0002-3147-2022

**Гуріненко Дмитро Анатолійович**

*аспірант*

*Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*

**Hurinenko Dmytro**

*Postgraduate of the*

*State University of Information and Communication Technologies*

ORCID: 0009-0003-9453-8919

**Манукян Карен Арменович**

*магістр*

*Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*

**Manukyan Karen**

*Master of the*

*State University of Information and Communication Technologies*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10626

## МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

## MARKETING AUDIT AS A TOOL FOR CONTROLLING MARKETING ACTIVITY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Сучасні умови цифрової трансформації ставить перед підприємствами нові завдання в управлінні маркетинговими процесами. Постійне зростання технологічних інновацій, динамічні зміни уподобань споживачів та зростаюча конкуренція змушують компанії шукати нові підходи до оцінки та вдосконалення маркетингової діяльності. Традиційні методи планування і контролю більше не забезпечують необхідної гнучкості та оперативності в умовах швидкого ринкового середовища.



У цих обставинах маркетинговий аудит виступає як важливий інструмент для досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдяки маркетинговому аудиту компанії отримують змогу своєчасно адаптувати свої стратегії до змін ринкових умов, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність.

Особливого значення маркетинговий аудит набуває для малого бізнесу, який часто працює в умовах дефіциту фінансових і кадрових ресурсів. Для малих підприємств він стає ефективним інструментом аналізу і контролю, що сприяє швидкому реагуванню на ринкові виклики, оптимізації витрат і забезпеченню стабільного зростання.

Таким чином, постає необхідність визначення ролі маркетингового аудиту як інструменту контролю маркетингової діяльності підприємств малого бізнесу.

**Мета.** Метою дослідження є розробка методичних основ для створення механізму маркетингового аудиту, що дозволить підприємствам ефективніше аналізувати й вдосконалювати маркетингову діяльність, сприяючи адаптації до мінливих ринкових умов.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано роботи вітчизняних і зарубіжних учених, які проводять науково-практичні дослідження в галузі контролю маркетингової діяльності, зокрема стосовно маркетингового аудиту малих підприємств.

Було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних цілей та завдань маркетингового аудиту, а також обґрунтування основних факторів впливу на процес маркетингового аудиту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми механізму маркетингового аудиту); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У статті розглянуто сутність і значення маркетингового аудиту як інструменту управління та контролю маркетингової діяльності малих підприємств. Висвітлено необхідність впровадження аудиту в умовах цифровізації економіки, зростання конкуренції та швидкої зміни ринкових умов. Розроблено методичний підхід до формування механізму проведення маркетингового аудиту. Визначено його основні етапи, цілі, завдання та ключові інструменти.

Проаналізовано роль аудиту у підвищенні ефективності маркетингової діяльності, ідентифікації резервів розвитку та адаптації бізнесу до викликів ринкового середовища. Окреслено переваги його використання для оптимізації витрат і формування конкурентних переваг.

Запропонований підхід сприяє виявленню нових можливостей для зростання, оптимізації витрат на маркетинг і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є особливо важливим для малих підприємств.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізму обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу на основі аналізу даних, а також розробці відповідної методики проведення маркетингового аудиту для компаній із обмеженими ресурсами.

Таким чином, маркетинговий аудит є ефективним засобом стратегічного управління, що дозволить компаніям оптимізувати використання ресурсів, посилювати конкурентні переваги й досягати довгострокових бізнес-цілей, а також сприятиме адаптації до динамічного ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

**Ключові слова:** маркетинговий аудит, контроль маркетингової діяльності, малий бізнес, ефективність, конкурентоспроможність, маркетинг.

**Summary.** Introduction. The current conditions of digital transformation pose new challenges for enterprises in managing marketing processes. The constant growth of technological innovations, dynamic changes in consumer preferences and growing competition force companies to look for new approaches to assessing and improving marketing activities. Traditional methods of planning and control no longer provide the necessary flexibility and efficiency in a rapidly changing market environment.

In these circumstances, marketing audit acts as an important tool for achieving the strategic goals of the enterprise. Thanks to marketing audit, companies are able to adapt their strategies to changing market conditions in a timely manner, thereby increasing their competitiveness.

Marketing audit is of particular importance for small businesses, which often operate in conditions of a shortage of financial and human resources. For small businesses, it becomes an effective tool for analysis and control, which contributes to a rapid response to market challenges, cost optimization and ensuring stable growth.

Thus, there is a need to determine the role of marketing audit as a tool for controlling the marketing activities of small businesses.

**Purpose.** The purpose of the study is to develop methodological foundations for creating a marketing audit mechanism that will allow enterprises to more effectively analyze and improve marketing activities, contributing to adaptation to changing market conditions.

**Research methods.** The research used the work of domestic and foreign scientists conducting scientific and practical research in the field of marketing audit control, in particular regarding the marketing audit of small enterprises.

The following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the main goals and objectives of marketing audit, as well as to substantiate the main factors influencing the marketing audit process); formalization, analysis and synthesis (to build a scheme of the marketing audit mechanism); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The article considers the essence and significance of marketing audit as a tool for managing and controlling the marketing activities of small enterprises. The need for implementing an audit in the conditions of digitalization of the economy,

increased competition and rapid changes in market conditions is highlighted. A methodological approach to forming a marketing audit mechanism is developed. Its main stages, goals, objectives and key tools are determined. The role of audit in increasing the effectiveness of marketing activities, identifying development reserves and adapting business to the challenges of the market environment is analyzed. The advantages of its use for optimizing costs and creating competitive advantages are outlined.

The proposed approach helps to identify new opportunities for growth, optimize marketing costs and increase customer satisfaction, which is especially important for small businesses.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on developing a mechanism for implementing digital solutions, substantiating a customer-oriented approach based on data analysis, as well as developing an appropriate methodology for conducting a marketing audit even for companies with limited resources.

Thus, a marketing audit is an effective means of strategic management that will allow companies to optimize the use of resources, strengthen competitive advantages and achieve long-term business goals, and will also contribute to adaptation to a dynamic market environment and ensure sustainable development of enterprises.

**Key words:** marketing audit, control of marketing activities, small business, efficiency, competitiveness, marketing.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови цифровізації економіки вимагають нових підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Успішність підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно оцінювати результати маркетингової діяльності, виявляти «вузькі місця» та впроваджувати ефективні рішення. Маркетинговий аудит, як інструмент контролю маркетингової діяльності, набуває особливої важливості в умовах посилення конкуренції та швидкої зміни ринкових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення праць провідних дослідників у сфері маркетингового аудиту допомагає не лише простежити розвиток цього поняття, але й ідентифікувати найбільш дієві методи його реалізації. У цьому аспекті особливе значення має аналіз багатьох науковців.

Так, колектив вітчизняних дослідників Андреева Н. М. та Зінковська Д. В. [1] досліджують сутність поняття маркетингового аудиту та пропонують власне трактування даного терміну, а також розглядають основні напрямки маркетингового аудиту та визначають, які структурні одиниці відповідають за надання відповідних матеріалів для аналізу. Березовик К. В. [2] вивчає поняття маркетингово аудиту, його мету, завдання, методи і роль у діяльності підприємства. Бутинець Т. А. [3] досліджує виникнення зарубіжного маркетингового аудиту. Єпіфанова І. М. [4] наводить особливості реалізації та етапності проведення маркетингового аудиту. Автор пропонує форму для проведення первинного спостереження об'єкта проведення маркетингового аудиту. Літинська В. А. [5] систематизує існуючі підходи до тлумачення поняття «маркетинговий аудит» і пропонує маркетинговий аудит визначати як вдосконалений інструмент, що використовується компаніями для глибокого аналізу своєї маркетингової діяльності з метою виявлення можливостей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Група науковців (Михальчишина Л. Г., Ярославський А. О.) [7] досліджують поняття маркетингового аудиту, його основні характеристики і ролі у вдосконаленні маркетингової діяльності підприємств. Радченко О. А., Войченко Т. О., Казанська О. О. [8]

розглядають аспекти використання маркетингового аудиту в системі управління підприємством, а також особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах невизначеності та ризику. Супрунова І. В. [9] аналізують основні риси характерні для аудиту маркетингової діяльності та основні компоненти комплексного аудиту маркетингової діяльності.

Автори (Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І.) [10] розглядають маркетинговий аудит як найрезультативніший спосіб оцінювання ефективності маркетингової діяльності фірми, обґрунтовують необхідність застосування маркетингового аудиту на підприємствах для досягнення найвищої конкурентоспроможності продукції.

Незважаючи на значний внесок цих дослідників, слід зауважити, що низка актуальних питань, пов'язаних із застосуванням аудиту маркетингової діяльності підприємств, залишається вивченою лише частково й потребує глибшого наукового аналізу. Зокрема, потребують уточнення питання щодо формування механізму його проведення та використання отриманих результатів для вдосконалення діяльності підприємств.

**Мета дослідження. Метою статті** є розробка методичних підходів до формування механізму аудиту маркетингової діяльності.

**Матеріали і методи дослідження.** У процесі дослідження використано роботи вітчизняних і зарубіжних учених, які проводять науково-практичні дослідження в галузі контролю маркетингової діяльності, зокрема стосовно маркетингового аудиту малих підприємств.

Було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних цілей та завдань маркетингового аудиту, а також обґрунтування основних факторів впливу на процес маркетингового аудиту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми механізму маркетингового аудиту); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Контроль маркетингової діяльності підприємства — це комплексна система, яка включає моніторинг, аналіз і корекцію

заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії в рамках маркетингової стратегії підприємства. Сучасні системи контролю включають використання таких інструментів, як маркетинговий аудит, який сприяє глибокому аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Маркетинговий аудит** — це систематичний, незалежний та всебічний аналіз і оцінка маркетингової діяльності підприємства. Він виконує роль інструменту контролю, спрямованого на виявлення проблем і можливостей, оптимізацію стратегій і підвищення ефективності функціонування маркетингової системи.

Маркетинговий аудит є важливим засобом оцінки маркетингової діяльності малих підприємств.

У швидкозмінному середовищі з обмеженими ресурсами, характерними для малого бізнесу, ефективний маркетинг стає основою для забезпечення стабільності, зростання та конкурентоспроможності.

Малий бізнес часто стикається з викликами, такими як адаптація до ринкових змін, обмежені фінанси та необхідність оперативного реагування на дії конкурентів. У цих умовах маркетинговий аудит слугує інструментом системного контролю, що допомагає:

- Визначити сильні та слабкі сторони існуючої маркетингової стратегії.
- Оцінити відповідність діяльності цільовій аудиторії та ринковим умовам.
- Ефективно розподілити ресурси для досягнення максимальних результатів.

#### Оцінка поточного стану маркетингової діяльності

- Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової системи.
- Аналіз відповідності маркетингових заходів стратегічним цілям компанії.

#### Оптимізація маркетингових процесів

- Ідентифікація малоефективних методів, інструментів і каналів.
- Підготовка рекомендацій для ефективного використання маркетингових ресурсів.

#### Дослідження ринкових можливостей і загроз

- Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища
- Визначення перспективних напрямів розвитку та нових ринкових ніш.

#### Гармонізація маркетингової стратегії з бізнес-стратегією

- Оцінка взаємозв'язку маркетингової діяльності з іншими підрозділами компанії.
- Перевірка узгодженості маркетингових дій із загальними корпоративними цілями.

#### Розробка рекомендацій для покращення маркетингової діяльності

- Формування чіткого плану дій для усунення виявлених недоліків.
- Пропозиції щодо впровадження сучасних інструментів і підходів.

#### Забезпечення конкурентоспроможності компанії

- Визначення унікальних можливостей та розробка стратегій їх реалізації.
- Забезпечення стабільного зростання ключових маркетингових показників.

Рис. 1. Основні цілі маркетингового аудиту  
Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 3; 4; 5; 7; 8]

- Виявити нові можливості для розвитку та розширення бізнесу.

Об'єктом маркетингового аудиту є сукупність елементів маркетингової діяльності підприємства, які підлягають аналізу для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.

**Мета маркетингового аудиту** полягає у здійсненні всебічного, систематизованого, незалежного та регулярного аналізу всіх складових маркетингової діяльності компанії. Це спрямовано на оцінку її ефективності, виявлення недоліків та прихованих можливостей для вдосконалення, а також розробку рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та результативності бізнесу.

Маркетинговий аудит відіграє важливу роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності компанії. Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони обраної маркетингової стратегії, а також оцінити їхню відповідність ринковим вимогам і загальним цілям бізнесу. У сучасному середовищі, що характеризується стрімким розвитком технологій та змінами у споживчих перевагах, регулярний аналіз маркетингових процесів стає необхідним для збереження конкурентних переваг і адаптації до нових викликів.

Щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингового аудиту, важливо чітко визначити його цілі (рис. 1). Це дозволить зосередитися на ключових аспектах аналізу, отримати об'єктивні результати та розробити обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення діяльності.

Головне завдання маркетингового аудиту — надати об'єктивну оцінку стану маркетингової діяльності, зробити її прозорою для прийняття ефективних управлінських рішень і визначити шляхи підвищення ефективності інвестицій у маркетинг.

На сьогоднішній день поняття «маркетинговий аудит» зазнає змін під впливом кількох ключових

факторів, які впливають на процес і результати аудиту (рис. 2).

Отже, ці фактори мають значний вплив на процес проведення маркетингового аудиту. Вони допомагають ідентифікувати потенційні обмеження, що можуть заважати аналізу, та максимально використати наявні ресурси для отримання оптимальних результатів.

Ці тенденції підкреслюють потребу у систематизації сучасних підходів до маркетингового аудиту та уточненні його концептуальних особливостей.

Особливе значення маркетинговий аудит набуває як ключовий інструмент комплексної оцінки і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Його основна мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін, перевірці відповідності чинних стратегій ринковим умовам і пошуку шляхів підвищення їхньої ефективності.

Для впорядкованого та цілеспрямованого проведення маркетингового аудиту необхідно чітко визначити його завдання (рис. 3).

Ці завдання маркетингового аудиту допоможе структурувати аналіз, досягти конкретних цілей і створити базу для подальшого вдосконалення маркетингових підходів і діяльності компанії.

Ці завдання дозволяють підприємствам отримати цілісне уявлення про стан їхньої маркетингової діяльності та сформулювати стратегічні рішення для її оптимізації.

Ефективність маркетингового аудиту значною мірою визначається застосуванням відповідних інструментів, які забезпечують детальний аналіз маркетингової діяльності компанії. Вони допомагають впорядкувати процес оцінки, отримати точні дані та зробити обґрунтовані висновки для подальшого вдосконалення стратегій.



Рис. 2. Ключові фактори впливу на процес маркетингового аудиту  
Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5; 7]





Рис. 3. Завдання маркетингового аудиту

*Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 7; 10]*

У сучасному динамічному бізнес-середовищі особливо важливо використовувати інструменти, які враховують потреби компанії та специфіку ринку.

Проведення маркетингового аудиту потребує системного підходу, що базується на використанні різноманітних методів аналізу. Ці методи дають змогу здійснити всебічну оцінку маркетингової діяльності компанії, виявити її сильні та слабкі сторони, а також перевірити відповідність обраних стратегій умовам ринку.

Динамічне бізнес-середовище вимагає швидкої адаптації, тому правильний вибір методів аудиту є ключем до ефективності цього процесу. Вони охоплюють як внутрішні аспекти роботи компанії, так і зовнішні чинники, включаючи дії конкурентів, поведінку споживачів і ринкові тенденції.

Маркетинговий аудит є багатогранним процесом, спрямованим на комплексну оцінку маркетингової діяльності компанії. Його завдання полягає в аналізі стратегій, операцій і результатів з метою виявлення слабких місць і визначення можливостей для вдосконалення. Ефективність такого аудиту залежить від чітко структурованого механізму, який охоплює інструменти, методи та основні етапи його реалізації (рис. 4).

Механізм маркетингового аудиту заснований на системному підході до аналізу маркетингових процесів та забезпечує всебічне охоплення та об'єктивність оцінки, що дозволяє ухвалювати стратегічно важливі рішення. Цей механізм включає структуровану послідовність дій: від визначення цілей і завдань до застосування відповідних методів і інструментів.

Роль механізму маркетингового аудиту полягає у підвищенні прозорості маркетингової діяльності та забезпеченні її ефективності. Він дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, знижувати витрати та покращувати

стратегічні підходи, що сприяє збереженню конкурентних переваг і зміцненню позицій на ринку.

Отже, системний і добре організований механізм маркетингового аудиту є ключовим чинником успішного стратегічного управління. Його правильне впровадження забезпечує не лише всебічну оцінку поточного стану маркетингової діяльності, а й створення дієвих рекомендацій для підвищення її ефективності, що сприяє досягненню довгострокових бізнес-цілей. Механізм маркетингового аудиту дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток через постійний моніторинг і вдосконалення маркетингових процесів.

У сучасному світі, де ринкові умови та вподобання споживачів змінюються з великою швидкістю, маркетинговий аудит відіграє важливу роль у виявленні резервів зростання, раціональному використанні ресурсів та забезпеченні конкурентних переваг. Завдяки своїм перевагам, цей інструмент сприяє вдосконаленню як внутрішніх бізнес-процесів, так і зовнішніх ринкових стратегій.

- Підвищення ефективності витрат на маркетингові заходи.
- Глибше розуміння потреб клієнтів і поліпшення їхнього досвіду.
- Виявлення та посилення конкурентних переваг.
- Розробка стратегії, що відповідає реальним можливостям і ресурсам компанії.

Таким чином, переваги полягають у здатності підтримувати розробку стратегічно важливих рішень, оптимізувати витрати та оперативно реагувати на ринкові виклики. Цей інструмент допомагає сформувати системний підхід до управління маркетингом, що є важливим для досягнення довгострокової стабільності та динамічного розвитку бізнесу.

Маркетинговий аудит є незамінним інструментом для малого бізнесу, оскільки дозволяє оцінити ефективність поточних підходів, оптимізувати маркетингову діяльність і забезпечити конкуренто-

спроможність. Його впровадження сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей, а й формуванню стійких конкурентних переваг, що є вирішальним для успіху в сучасних ринкових умовах.



Рис. 4. Механізм маркетингового аудиту  
Джерело: розроблено авторами

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Маркетинговий аудит виступає важливим інструментом для моніторингу та вдосконалення маркетингової діяльності малих підприємств. Він забезпечує системний аналіз ефективності реалізованих стратегій, дозволяючи ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони, оцінювати відповідність ринковим умовам і розробляти дієві рекомендації для подальшого розвитку.

В умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та стрімких змін у споживчих уподобаннях маркетинговий аудит допомагає оптимізувати витрати,

підвищувати ефективність маркетингових заходів, пристосовувати бізнес до нових викликів та ефективно контролювати маркетингові процеси, створювати стійкі конкурентні переваги, що є вирішальними для стабільного зростання і розвитку у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

У майбутніх дослідженнях пропонується зосередитися на розробці механізму обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу на основі аналізу даних та розробці методики маркетингового аудиту для компаній із обмеженими ресурсами.

### Література

1. Андреева Н. М., Зінковська Д. В. Маркетинговий аудит підприємства: методичні аспекти уніфікації процедури стратегування та оцінки ефективності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 70–78. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/65/pdf/70-78.pdf> (дата звернення: 12.01.2025)
2. Березовик К. В. Сутність маркетинг-аудиту діяльності підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 5. С. 150–153. URL: [http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau\\_2013\\_5\\_56\\_ekonom/JRN/37.pdf](http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2013_5_56_ekonom/JRN/37.pdf) (дата звернення: 08.01.2025).
3. Бутинець Т. А. Маркетинговий аудит: відмінності у трактуванні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 3 (33). С. 3–16. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/123456789/2525> (дата звернення: 25.12.2024).
4. Єпіфанова І. М. Маркетинговий аудит: сутність та механізм реалізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 4. С. 70–81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2020\\_4\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8) (дата звернення: 25.12.2024).
5. Літинська В. А. Маркетинговий аудит як інструмент маркетингової аналітики. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 81–90. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/24108/21958> (дата звернення: 08.01.2025).
6. Мандич О. В., Бабко Н. М., Співак С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів при формуванні маркетингової та логістичної діяльності інтегрованих підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 402–410. URL: <http://ujae.org.ua/reinzhyrynryng-biznes-protseviv-pry-formuvanni-marketyngovoyi-ta-logistychnoyi-diyalnosti-integrovanyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 25.12.2024).
7. Михальчишина Л. Г., Ярославський А. О. Маркетинговий аудит: сутність, завдання, перспективи розвитку. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(3). С. 513–519. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(3\)\\_853](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(3)_853) (дата звернення: 25.12.2024).
8. Радченко О. А., Войченко Т. О., Казанська О. О. Маркетинговий аудит для оцінки ефективності діяльності транспортних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3 (89). С. 63–70. [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_89\\_2022\\_ukr/12.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_89_2022_ukr/12.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).
9. Супрунова І. В. Аудит маркетингової діяльності підприємства: сутність та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8080> (дата звернення: 25.12.2024).
10. Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Т. 60. № 5. С. 129–136. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).

### References

1. Andryeyeva N. M., Zin'kov's'ka D. V. (2018). Marketynhovyy audyt pidpryyemstva: metodychni aspekty unifikatsiyi protsedury stratehuvannya ta otsinky efektyvnosti [Marketing audit of an enterprise: methodological aspects of unifying the procedure for strategizing and assessing efficiency]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. Odesa: Odes'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet. No. 1 (65). P. 70–78. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/65/pdf/70-78.pdf> [in Ukrainian].
2. Berezovyyk K. V. (2013). Sutnist' marketynh-audyty diyal'nosti pidpryyemstv [The essence of marketing audit of enterprises]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, Vyp. 5. P. 150–153. URL: [http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau\\_2013\\_5\\_56\\_ekonom/JRN/37.pdf](http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2013_5_56_ekonom/JRN/37.pdf) [in Ukrainian].
3. Butynets' T. A. (2015). Marketynhovyy audyt: vidminnosti u traktuvanni [Marketingovyy audit: otlichyia v traktovke]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu*. Vyp. 3 (33). P. 3–16. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/123456789/2525> [in Ukrainian].

4. Yepifanova I.M. (2020). Marketynhovyy audyt: sutnist' ta mekhanizm realizatsiyi [Marketing audit: essence and implementation mechanism]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi*. T. 4, No. 4. P. 70–81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2020\\_4\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8) [in Ukrainian].
5. Lityns'ka V.A. (2024.). Marketynhovyy audyt yak instrument marketynhovoyi analityky [Marketing audit as a marketing analytics tool]. *Sotsial'na ekonomika*. No. 67. P. 81–90. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-08> [in Ukrainian].
6. Mandych O.V., Babko N.M., Spivak S.I. (2019). Reinzhynirynh biznes-protsesiv pry formuvanni marketynhovoyi ta lohistychnoyi diyal'nosti intehrovanykh pidpryyemstv [Reengineering of business processes in the formation of marketing and logistics activities of integrated enterprises]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. T. 4, No. 4. P. 402–410. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-> [in Ukrainian].
7. Mykhal'chyshyna L.H., Yaroslavs'kyi A.O. (2013). Marketynhovyy audyt: sutnist', zavdannya, perspektyvy rozvytku [Marketing audit: essence, tasks, prospects for development]. *Ekonomichni nauky*. Vyp. 10(3). P. 513–519. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(3\)\\_853](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(3)_853) [in Ukrainian].
8. Radchenko O.A., Voychenko T.O., Kazans'ka O.O. (2022). Marketynhovyy audyt dlya otsinky efektyvnosti diyal'nosti transportnykh pidpryyemstv [Marketing audit for assessing the efficiency of transport enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. No. 3 (89). P. 63–70. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_89\\_2022\\_ukr/12.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_89_2022_ukr/12.pdf) [in Ukrainian].
9. Suprunova I.V. (2020). Audyt marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstva: sutnist' ta perspektyvy rozvytku [Audit of marketing activity of the enterprise: essence and development prospects]. *Efektyvna ekonomika*. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8080> [in Ukrainian].
10. Khablyuk O., Yatsyshyn S., Holyash I. (2019). Marketynhovyy audyt yak instrument otsynyuvannya efektyvnosti biznesu [Marketing audit as a tool for assessing business performance]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk Ternopil's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*. T. 60. No. 5. P. 129–136. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.05.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.05.129) [in Ukrainian].



УДК 332.2:631.15(477)

**Грицик Олег Миколайович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри географії, геодезії та землеустрою  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Hrytsyk Oleh**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Geography, Geodesy and Land Management  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0009-0001-5321-4753*

**Брикін Євген Васильович**

*викладач-стажист кафедри географії, геодезії та землеустрою  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Brykin Evhenii**

*Trainee lecturer at the Department of Geography, Geodesy and Land Management  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0009-0007-6761-1999*

DOI: 10.25313/2520-2294-1-10667

## ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

### ECONOMIC EFFICIENCY OF LAND USE IN THE CONDITIONS OF LAND RELATIONS REFORM IN UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Процес реформування земельних відносин в Україні, який стартував у 1990-х рр., спрямований на створення продуктивної системи управління земельними активами. Зусилля зосереджені на лібералізації земельного ринку, децентралізації управління землею та інтеграції ринкових інструментів у сектор землекористування, що має на меті забезпечити оптимальне використання земельних ресурсів, їх високу продуктивність та економічну ефективність.

**Мета.** Дослідити результативність поточної системи землекористування в контексті триваючих реформ земельних відносин в Україні та сформувати заходи щодо покращення економічної продуктивності землекористування.

**Матеріали і методи.** Структурний метод застосовано для аналізу земельних відносин як цілісної системи та виявлення наявного впливу змін у законодавстві на ефективність управління земельними ресурсами та продуктивність землекористування. Компонентний метод використано для аналізу окремих складових системи землекористування, таких як продуктивність земель, рентабельність підприємств та управлінські рішення, що дало змогу оцінити вплив кожного елемента на загальну ефективність системи. Метод економічного обґрунтування був спрямований на розробку рекомендацій для підвищення ефективності землекористування.

**Результати.** Здійснений аналіз підтверджує, що оновлення системи земельних відносин позитивно вплинуло на зростання вартості аграрних земель та підвищення їхньої економічної ефективності. Виявлено ключові проблеми, зокрема регіональні розбіжності, недосконалість правових норм та низький рівень інвестиційної привабливості земель. Розроблена система оцінювальних показників дозволяє глибоко аналізувати ефективність землекористування, враховуючи особливості діяльності аграрних підприємств.

**Перспективи.** Майбутній розвиток земельного ринку в Україні передбачає вдосконалення законодавства, консолідацію земельних ділянок, заохочення інвестицій та імплементацію новітніх агротехнологій. Основною стратегічною задачею є створення ефективної системи управління земельними ресурсами, яка забезпечить гармонію між економічними, соціальними та екологічними інтересами, сприятиме сталому розвитку агросектору та оптимальному використанню земель.

**Ключові слова:** реформування земельних відносин, економічна ефективність, сільськогосподарське землекористування, ринок землі, земельні ресурси, стратегічне управління землекористуванням.

**Summary.** Introduction. The process of land relations reform in Ukraine, which started in the 1990s, is aimed at creating a productive system of land asset management. Efforts are focused on liberalizing the land market, decentralizing land management, and integrating market instruments into the land use sector, which aims to ensure optimal use of land resources, their high productivity, and economic efficiency.

Purpose. To investigate the effectiveness of the current land use system in the context of ongoing land relations reforms in Ukraine and to formulate measures to improve the economic productivity of land use.

Materials and methods. The structural method was used to analyze land relations as a holistic system and identify the existing impact of changes in legislation on the efficiency of land resource management and land use productivity. The component method was used to analyze individual components of the land use system, such as land productivity, enterprise profitability, and management decisions, which made it possible to assess the impact of each element on the overall efficiency of the system. The economic justification method was aimed at developing recommendations for increasing the efficiency of land use.

Results. The analysis confirms that the renewal of the land relations system has had a positive impact on the growth of the value of agricultural lands and increasing their economic efficiency. Key problems have been identified, in particular, regional differences, imperfect legal norms and a low level of investment attractiveness of lands. The developed system of evaluation indicators allows for a deep analysis of the efficiency of land use, taking into account the peculiarities of the activities of agricultural enterprises.

Discussion. The future development of the land market in Ukraine involves improving legislation, consolidating land plots, encouraging investment and implementing the latest agricultural technologies. The main strategic objective is to create an effective land resources management system that will ensure harmony between economic, social and environmental interests, promote sustainable development of the agricultural sector and optimal use of land.

**Key words:** land relations reform, economic efficiency, agricultural land use, land market, land resources, strategic land use management.

**Постановка проблеми.** Економічна ефективність землекористування виступає одним із найважливіших чинників забезпечення сталого розвитку економіки України, оскільки земельні ресурси мають стратегічне значення не лише для стабільного функціонування аграрного сектору, але й для соціально-економічного зростання регіонів та гарантування продовольчої безпеки країни. Процес реформування земельних відносин, який охоплює запровадження ринку земель, удосконалення законодавчої бази та створення нових механізмів управління земельними ресурсами, супроводжується появою низки викликів, пов'язаних із необхідністю забезпечення раціонального використання земельних угідь, досягнення екологічної стійкості та підвищення загальної ефективності економічної діяльності [19]. Актуальність цього дослідження суттєво зростає в умовах відкриття ринку земель сільськогосподарського (с/г) призначення, що формує потребу впровадження нових методів оцінки економічної ефективності використання земель, зокрема із врахуванням змін у структурі землекористування, підвищення прозорості земельних операцій та вдосконалення регулювання земельних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відомі наукові праці приділяють значну увагу вивченню історичних етапів земельної реформи, дослідженню економічних основ щодо земельних ресурсів, а також аналізу впливу цих реформ на продуктивність аграрного сектору. Зокрема, Басова І. [1] та Літошенко О., Удовенко І. [11], детально аналізують ключові етапи змін у земельних відносинах України, зосереджуючи увагу на нормативно-правових аспектах і функціонуванні ринку землі. У своїх дослідженнях автор виявляє недоліки законодавчої бази, які гальмують розвиток ринку та

негативно впливають на ефективність управління земельними ресурсами.

В свою чергу дослідники Краснолуцький О., Шевченко О. [10], акцентують свою увагу на економічних аспектах реформування земельних відносин, виділяючи проблему нерівномірності вартості сільськогосподарських земель у різних регіонах країни і також ними зроблено наголос на необхідності запровадження інноваційних підходів до оцінки економічної ефективності землекористування, які враховували б регіональні особливості та специфіку аграрного виробництва.

У своїх публікаціях Гунько Л. [3], Лошакова Ю. [13], Ряснянська А., Руденко С. [15], пропонують використовувати систему показників для оцінки ефективності землекористування, яка включає як натуральні (врожайність, продуктивність), так і вартісні характеристики (рентабельність, окупність витрат). Вказані вчені виділяють окремо саму доцільність використання системного підходу для врахування комплексного впливу економічних, правових і екологічних чинників на вітчизняні процеси землекористування.

Варто також звернути увагу на роботи дослідників Хаустової В.Є., Трушкіної Н.В. [17] та Тарнавського В. [21], які успішно здійснюють порівняльний аналіз земельних реформ у країнах Європейського Союзу та Україні. Вони наголошують на необхідності забезпечення прозорості ринкових відносин, активного залучення інвестицій у сільське господарство та впровадження передових технологій саме економічного планування, для підвищення ефективності землекористування на загальному рівні.

**Мета статті** — провести дослідження результативності системи землекористування та сформувати

методичний підхід направлений на зростання рівня її економічної ефективності.

**Завдання дослідження:**

- провести детальний аналіз основних етапів реформ у сфері земельних відносин, щоб виявити їх вплив на формування ринку земель та ефективність землекористування;
- здійснити ідентифікацію перешкод на шляху до підвищення ефективності землекористування, включно з аналізом правових, організаційних та методологічних недоліків;
- розробити методичний підхід для проведення оцінки економічної ефективності використання с/г земель, враховуючи особливості діяльності аграрних підприємств різних типів та масштабів;
- сформулювати стратегічні рекомендації стосовно оптимізації системи землекористування в межах існуючих та майбутніх реформ.

**Матеріали і методи.** Структурний метод застосовано для аналізу системи земельних відносин як єдиної цілісності, яка складається з взаємопов'язаних компонентів. Використання структурного аналізу допомогло виявленню взаємозв'язків між змінами в земельному законодавстві та їхнім впливом на ефективність управління земельними ресурсами, а також дає змогу оцінити, як ці зміни впливають на продуктивність землекористування в аграрному секторі. Компонентний метод використано для виділення похідних елементів системи землекористування, таких як рівень продуктивності сільськогосподарських угідь, економічна рентабельність підприємств та ефективність управлінських рішень у використанні земельних ресурсів. Метод

економічного обґрунтування був спрямований на розробку стратегічних рекомендацій, які мають підвищити ефективність землекористування. З його допомогою оцінено доцільність впровадження нових підходів до управління земельними ресурсами, таких як застосування інноваційних агротехнологій, консолідація земельних ділянок або вдосконалення системи оподаткування. Метод став основою проведеного прогнозування економічних наслідків реалізації запропонованих заходів, та опорою щодо оцінювання їхньої як доцільності, так і ефективності у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування земельних відносин в Україні є надзвичайно складним і тривалим процесом, що бере свій початок у 1990-х роках і продовжується донині, охоплюючи низку послідовних етапів. Так на першому етапі реформування, який розпочався у 1990 році, основна увага була зосереджена на демонополізації державної власності на землю, що стало підґрунтям для передачі значної частини земель до колективної власності сільськогосподарських підприємств та був проведений національний розподіл земельних паїв. Другий етап реформування розпочався з ухвалення у 2001 році нового Земельного кодексу України, ключовим елементом якого стало введення мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. Третій етап реформ розпочався у 2020 році з ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення». Цей закон передбачив поетапне зняття мораторію і відкриття ринку землі з липня 2021 року, водночас

Частка земель в обігу від загальної площі с/г земель в області

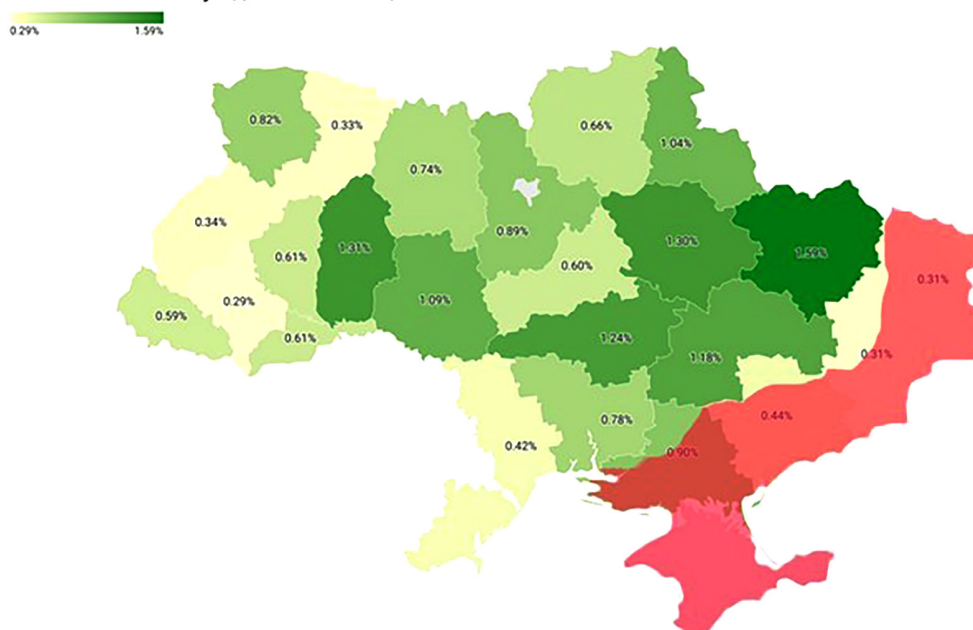


Рис. 1. Частка земель в обігу від загальної площі с/г земель по областях України  
Джерело: [5]

встановивши чіткі обмеження на максимальну площу земель, які можуть перебувати у власності однієї фізичної особи, а також визначив, що продаж земель іноземцям стане можливим лише після проведення загальнонаціонального референдуму [9, с. 127–128].

Сучасний етап реформування земельних відносин в Україні вирізняється активним впровадженням ринкових механізмів у сферу землекористування, що охоплює не лише відкриття ринку землі, але й процес децентралізації управління земельними ресурсами [1, с. 3–5]. Одним із головних процесів, було власне передання земель державної власності у розпорядження об'єднаних територіальних громад, що дозволяє місцевим органам самоврядування ефективніше управляти саме земельними ресурсами (рис. 1).

На 2024 рік середня ціна за гектар сільськогосподарської землі в Україні становить приблизно 51,24 тис. грн. Саме після відкриття ринку землі в липні 2021 року спостерігається стійке збільшення

вартості сільськогосподарських угідь, що підтверджується даними про середні ціни: якщо у 2022 році гектар землі коштував близько 37 тис. грн, то вже у 2023 році цей показник зріс до 55 тис. грн, що свідчить про поступовий розвиток ринкових відносин у цій сфері (рис. 2.) [8; 16].

Ціни на сільськогосподарські землі значно різняться залежно від регіону, при цьому найвищі показники зафіксовані у центральних областях України, які мають найбільш родючі ґрунти. За інформацією Держгеокадастру, станом на початок 2022 року найвища нормативна грошова оцінка за гектар була у Черкаській області — 33,64 тис. грн, тоді як найнижчий рівень спостерігався у Житомирській області, де середня ціна за гектар становила 21,41 тис. грн. [5].

Для оцінювання ефективності управління стійким землекористуванням доцільно використовувати систему факторних і результативних показників, які відображають як натуральні, так і вартісні

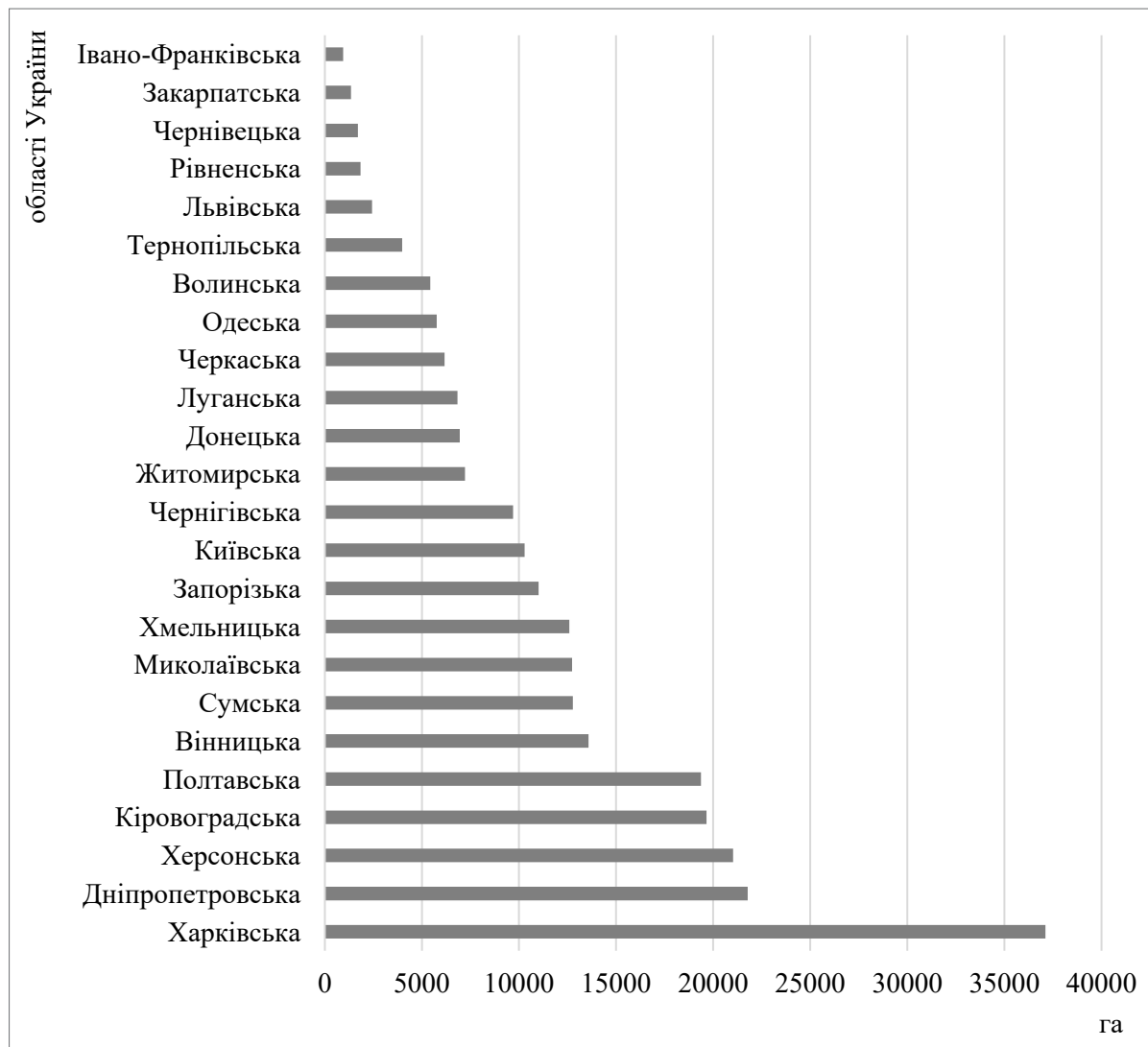


Рис. 2. Розподіл по регіонах України площ відчужених земельних ділянок (вересень 2024 р.)

Джерело: побудовано на основі [5]



характеристики. Важливо враховувати, що для різних категорій суб'єктів господарювання необхідний індивідуальний набір показників, оскільки універсального підходу до їх обчислення наразі не існує.

Економічна ефективність використання земель у сільському господарстві визначається через низку ключових показників, серед яких можна виділити врожайність сільськогосподарських культур (ц/га), рівень рентабельності виробництва, питому вагу посівів сільськогосподарських культур у загальній площі ріллі, а також окупність витрат на земельні ресурси, яка виражається у гривнях на одиницю матеріальних витрат [14]. І такого виду показники оцінюють ефективність не лише з точки зору результатів, а й з урахуванням витрат на використання земельних ресурсів. Для оцінки економічної ефективності використання земель у сільському господарстві застосовується система показників, яка включає узагальнюючі, приватні, допоміжні та додаткові показники, що дозволяють детально аналізувати результативність використання земельних ресурсів у різних аспектах діяльності [6, с. 10–11]. Для фермерських господарств, орієнтованих на товарне виробництво, набір показників часто звужується до ключових економічних критеріїв, таких як валовий дохід від реалізації врожаю та фактичні витрати на його вирощування (табл. 1).

Отже, можна удосконалити методику оцінки економічної ефективності землекористування, яка базується на підсумовуванні ключових коефіцієнтів,

кожен з яких відображає окремі аспекти діяльності підприємства і включає комплекс показників:

$$K_e = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) \times n \quad (1)$$

де:

$K_e$  — коефіцієнт економічної ефективності використання окремої земельної ділянки;

$K_1$  — коефіцієнт економічної ефективності с/г суб'єкта;

$K_2$  — коефіцієнт ресурсної забезпеченості с/г виробництва;

$K_3$  — коефіцієнт структурних елементів с/г виробництва;

$K_4$  — коефіцієнт потенціалу окремо господарюючого суб'єкта с/г виробництва;

$n$  — акселератор ризиків (до 10%).

Підсумковий розрахунок забезпечує значення, яке характеризує рівень ефективності використання земельної ділянки. Залежно від цього значення ефективність землекористування класифікується наступним чином:

- 1) неефективне використання — значення від 0 до 7;
- 2) малоефективне використання — значення від 7 до 10;
- 3) середній рівень ефективності — значення від 10 до 12;
- 4) високоефективне використання — значення понад 12.

У запропонованій методиці розрахунку враховуються ключові коефіцієнти, які складаються із сукупності показників, кожен із яких має певну вагу

Таблиця 1

**Приклад розподілу показників ефективності землекористування, які застосовуються для ряду с/г територій**

Показник ефективності	с/г земельна ділянка					
	1	2	3	4	5	6
Вихід валової с/г продукції	+	+	+	+	+	+
Вихід товарної с/г продукції	+	+	-	+	+	-
Обсяг валового доходу	+	+	+	+	+	+
Обсяг чистого прибутку	+	+	+	+	+	+
Врожайність	+	-	-	+	-	+
Обсяг с/г виробництва	+	+	+	-	-	-
Обсяг с/г продукції на одиницю площі	+	+	+	+	-	-
Прибутковість землі	-	-	+	-	+	+
Окупність витрат	-	-	+	+	-	+
Собівартість с/г продукції	+	+	+	+	+	+
Трудомісткість	+	+	-	+	+	-
Фондомісткість	-	+	-	+	+	-
Питома вага сільськогосподарських угідь	+	+	+	+	+	+
Питома вага ріллі	+	+	+	+	+	+
Питома вага посівів у площі ріллі	+	+	+	+	-	-
Коефіцієнт повноти використання орнопридатних земель	+	-	+	+	-	-
Коефіцієнт меліорації	+	+	+	+	-	-

Джерело: розроблено авторами

у загальному результаті. Якщо за останні три роки показник демонструє негативну динаміку, його вага дорівнює нулю, тоді як позитивна динаміка забезпечує відповідний внесок у підсумковий коефіцієнт [2]. Серед складових коефіцієнтів виділяються основні параметри, які визначають ефективність землекористування:

1. Коефіцієнт економічної ефективності с/г суб'єкта (максимальне значення — 6):

- частка валової с/г продукції на одиницю площі — вага 1,1;
- частка валового доходу на одиницю площі — вага 1,3;
- частка чистого доходу на одиницю площі — вага 1,4;
- окупність витрат — вага 1,2;
- частка прибутку на одиницю площі — вага 1.

2. Коефіцієнт ресурсної забезпеченості с/г виробництва (максимальне значення — 4,6):

- фондозабезпеченість (тис. грн/га) — вага 1,3;
- фондозброєність (тис. грн/чол.) — вага 1;
- рівень достатності трудових ресурсів — вага 1,1;
- рівень зносу основних фондів — вага 1,2.

3. Коефіцієнт структурних елементів с/г виробництва (максимальне значення — 3,6):

- ступінь використання сільськогосподарських земель — вага 1,3;
- площа ріллі — вага 1,2;
- площа земельної ділянки під с/г виробництво — вага 1,1.

4. Коефіцієнт потенціалу окремо господарюючого суб'єкта с/г виробництва (максимальне значення — 3,8):

- обсяг невикористовуваних земель — вага 1,5;
- обсяг енергетичних потужностей — вага 1,1;
- ґрунтово-екологічна оцінка земель (проводиться кожні три роки) — вага 1,2 [20].

Запропонована структура розрахунку дозволяє не лише визначити рівень ефективності використання земельних ділянок, але й виявити найбільш уразливі аспекти діяльності суб'єкта господарювання, окреслюючи проблеми, які мають тривалий негативний вплив на його функціонування [7, 13]. Формування запропонованої структури, зазвичай, базується на групуванні економічних складових сільськогосподарського землекористування, що враховують регіональні особливості та певну організаційну специфіку (табл. 2) [4, с. 137].

Діяльність суб'єктів господарювання, які використовують земельні ресурси, необхідно оцінювати через інтегральний показник економічної стійкості їхньої діяльності, що забезпечує можливість аналізу не лише поточного стану землекористування, але й рівня його ефективності та активності. Такий підхід є базою для обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності сільськогосподарського землекористування, що враховує результати аналізу економічної діяльності суб'єктів господарювання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження підтверджують, що забезпечення економічної ефективності землекористування є можливим лише за умови комплексної реалізації стратегічних напрямів, спрямованих на створення умов для залучення сільськогосподарських земель у господарський обіг. Раціональне використання земельних угідь вимагає здійснення низки економічних

Таблиця 2

**Заходи направлені на підвищення рівня економічної ефективності землекористування в умовах реформування земельних відносин в Україні**

Елементи стратегічних напрямів	Функціональні компоненти
Оптимізація структури землекористування для збільшення продуктивності сільського господарства	Покращення механізмів регулювання земельного обігу, спрямованого на передачу земель ефективним суб'єктам
Агроекологічне зонування земель з урахуванням природних умов і сільськогосподарської придатності	Запобігання нераціональному використанню земель і зменшенню їх продуктивності через правове регулювання
Впровадження інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур	Стимулювання підвищення врожайності і частки зернових у загальній структурі посівів
Заборона на нецільове використання сільськогосподарських земель	Удосконалення обліку земель для уникнення недостовірних даних і покращення управління
Підвищення інтенсивності землекористування через оптимізацію посівних площ	Реформування орендних відносин із встановленням нових вимог для розвитку землекористування
Раціональне використання орендованих земель із дотриманням агротехнологічних норм	Вдосконалення управління для покращення якості земель і оцінки їхньої інвестиційної привабливості
Консолідація земельних часток для підвищення ефективності їх використання	Впровадження системи оподаткування, яка враховує якість угідь і підтримує екологічні ініціативи
Поліпшення землеустрою для раціональної організації територій	Використання земельно-іпотечного кредитування для вирішення проблем землекористування
Реструктуризація угідь із формуванням фонду перерозподілу земель	Зменшення державної частки земель і підвищення ефективності їх використання до 2030 року

Джерело: розроблено авторами

заходів, які дозволяють підтримувати продуктивність систем землеробства та забезпечувати максимальну віддачу від сільськогосподарського виробництва.

Обґрунтовано, що стійкий розвиток сільського господарства залежить від усунення ключових причин, що спричиняють спад виробництва, скорочення площ земельних угідь і зниження продуктивності,

що, своєю чергою, негативно впливає на функціонування всієї системи землекористування. Рішення цієї проблеми полягає у зміні економічної спрямованості заходів, що стосуються відновлення, збереження та раціонального використання земельних ресурсів, із врахуванням їхніх унікальних властивостей та екологічної значущості.

### Література

1. Басова І. Теоретичні та практичні аспекти земельної реформи в Україні. *Публічне право*. 2020. № 1. С. 1–8. <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2020.1.1>.
2. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В., Рудницький В. Р. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-48>.
3. Гулько Л. А. Формування сталого (збалансованого) землекористування — базова основа розвитку економіки землевпорядкування в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 51–61.
4. Гуроров А. О., Грошев С. В., Грошев А. С. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності використання земельних ресурсів фермерських господарств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 134–140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(20)).
5. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Ринок та оцінка земель. URL: <https://land.gov.ua/index.php/category/napiamy-diialnosti/rynok-ta-otsinka-zemel/> (дата звернення: 15.01.2025).
6. Дребот О. І., Добряк Д. С., Мельник П. П., Сахарнацька Л. І. Наукові засади формування та розвиток сільськогосподарського землекористування на основі трансформації земельних відносин. *Збалансоване природокористування*. 2021. № 4. С. 5–13. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2021.253080>.
7. Економічні, екологічні та соціальні аспекти використання земельних ресурсів в Україні: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НААН О. В. Ульянченка. Харків : Смугаста типографія, 2015. 320 с.
8. Земельний ринок в Україні. Аналітичний огляд за 4 квартал та грудень 2023 року. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Land-Market-in-Ukraine-Q423.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
9. Коваль В. В., Трохимець О. І., Козлова А. І., Баланчук М. І. Особливості регулювання землекористування в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 1 (131). С. 123–130. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-20>.
10. Краснолуцький О. В., Шевченко О. В. Еколого-економічний стан і способи сучасного сільськогосподарського землекористування. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 3 (780). С. 68–74.
11. Літошенко О. С., Удовенко І. О. Розвиток ринку землі: основні аспекти в умовах сьогодення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 263–270. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/60>.
12. Лошакова Ю. А. Еколого-економічна ефективність просторового планування землекористування територіальних громад: дис. ...доктор філософії: спец. 051 «Економіка». Київ, 2023. 223 с.
13. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). С. 91–104. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-9>.
14. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477>; URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477> (дата звернення: 15.01.2025).
15. Ряснянська А. М., Руденко С. В. Інструментарій підвищення ефективності використання земельних ресурсів у менеджменті територіальних громад. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 322–326. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-54>.
16. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. URL: <https://ukurier.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2025).
17. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Забезпечення сталого та раціонального землекористування: міжнародний досвід та українські реалії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 218–234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>.
18. Шевчук С. М., Прокопенко Н. І., Рожі Т. А. Аналіз використання геодезичних даних при плануванні та моніторингу агроландшафтів: оптимізація землекористування та охорони природи. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 7. С. 445–458. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.445-458>.
19. Яремчук Н. В., Краска В. М. Ринок землі як ключовий елемент земельної реформи в контексті трансформаційних перетворень в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-67>.
20. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhykina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the Efficiency of Integration Processes in the International Corporate Sector on the Basis of Strategic Management. *Academy of Strategic Management*

*Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).

21. Tarnavskiy V. Ecological and economic provision of fiscal regulation of agricultural land use. *World Science*. 2022. Vol. 5(77). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/30092022/7860](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30092022/7860).

## References

1. Basova, I. (2020). Teoretychni ta praktychni aspekty zemel'noyi reformy v Ukrayini [Theoretical and practical aspects of land reform in Ukraine]. *Publichne pravo*, 1, 1–8. <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2020.1.1> [in Ukrainian].
2. Hrabchuk, I. F., Buhaichuk, V. V., Rudnytskyi, V. R. (2023). Pidvyshchennya ekonomichnoyi efektyvnosti vykorystannya zemel'nykh resursiv sil'skohospodars'kymy pidpryyemstvamy [Improving the economic efficiency of land resources utilization by agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-48> [in Ukrainian].
3. Hun'ko, L. A. (2022). Formuvannya staloho (zbalansovanoho) zemlekorystuvannya — bazova osnova rozvytku ekonomiky zemlevporyadkuvannya v Ukrayini [Formation of sustainable (balanced) land use as a basic foundation for the development of land management economics in Ukraine]. *Ahrosvit*, 9–10, 51–61 [in Ukrainian].
4. Hutorov, A. O., Hroshev, S. V., Hroshev, A. S. (2024). Teoretyko-metodychni zasady otsinyuvannya efektyvnosti vykorystannya zemel'nykh resursiv fermers'kykh hospodarstv [Theoretical and methodological foundations for assessing the efficiency of land resources utilization in farming enterprises]. *Development Service Industry Management*, 3, 134–140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(20)) [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba Ukrayiny z pytan heodeziyi, kartohrafiyi ta kadastru. Rynok ta otsinka zemel'. (2024). [State Service of Ukraine on Geodesy, Cartography, and Cadastre. Land market and valuation]. URL: <https://land.gov.ua/index.php/category/napriamy-diialnosti/rynok-ta-otsinka-zemel/> [in Ukrainian].
6. Drebot, O. I., Dobryak, D. S., Melnyk, P. P., Sakhnatska, L. I. (2021). Naukovi zasady formuvannya ta rozvytok sil'skohospodars'koho zemlekorystuvannya na osnovi transformatsiyi zemel'nykh vidnosyn [Scientific principles of forming and developing agricultural land use based on the transformation of land relations]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, 4, 5–13. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2021.253080> [in Ukrainian].
7. Ulyanchenko, O. V. (Ed.). (2015). Ekonomichni, ekolohichni ta sotsial'ni aspekty vykorystannya zemel'nykh resursiv v Ukrayini: kolektyvna monohrafiya [Economic, environmental, and social aspects of land resource use in Ukraine: collective monograph]. Kharkiv: Smuhasta typohrafiya [in Ukrainian].
8. Zemel'nyy rynek v Ukrayini. Analitichnyy ohlyad za 4 kvartal ta hruden' 2023 roku [Land Market in Ukraine. Analytical review for the 4th quarter and December 2023]. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Land-Market-in-Ukraine-Q423.pdf> [in Ukrainian].
9. Koval', V. V., Trokhymets', O. I., Kozlova, A. I., Balanchuk, M. I. (2024). Osoblyvosti rehulyuvannya zemlekorystuvannya v Ukrayini [Features of land use regulation in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, 1 (131), 123–130. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-20> [in Ukrainian].
10. Krasnolutskyi, O. V., Shevchenko, O. V. (2018). Ekoloho-ekonomichnyy stan i sposoby suchasnoho sil'skohospodars'koho zemlekorystuvannya [Ecological and economic state and methods of modern agricultural land use]. *Visnyk ahraryoi nauky*, 3 (780), 68–74 [in Ukrainian].
11. Litoshenko, O. S., Udovenko, I. O. (2024). Rozvytok rynku zemli: osnovni aspekty v umovakh sohodennya [Development of the land market: key aspects in today's conditions]. *Yurydychnyy naukovy elektronnyy zhurnal*, 3, 263–270. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/60> [in Ukrainian].
12. Loshakova, Yu. A. (2023). Ekoloho-ekonomichna efektyvnist' prostorovoho planuvannya zemlekorystuvannya terytorial'nykh hromad. [Ecological and economic efficiency of spatial planning of land use of territorial communities]. *PhD's Thesis*: 051. Kyiv. Ukraine [in Ukrainian].
13. Makedon, V. V., Valikov, V. P., & Koshliak, Ye. Ye. (2020). Svitovyi rynek pratsi v koordynatakh tsyfrovoy ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Academy Review*, 1(52), 91–104. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-9> [in Ukrainian].
14. Makedon, V. V., Makovetska, A. O. (2023). Informatsiine zabezpechennya ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstv v umovakh rynkovoi nestabilnosti [Information support for economic security of enterprises under market instability]. *Mizhnarodnyi naukovy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky" — International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", 12. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9477 [in Ukrainian].
15. Riasnianska, A. M., Rudenko, S. V. (2024). Instrumentarii pidvyshchennya efektyvnosti vykorystannya zemel'nykh resursiv u menedzhmenti terytorial'nykh hromad [Tools for improving the efficiency of land resource use in the management of territorial communities]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9 (1), 322–326. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-54> [in Ukrainian].
16. Silske hospodarstvo pid chas viiny: zmina priorytetiv, (2024). [Agriculture during the war: change of priorities]. URL: <https://ukurier.gov.ua> [in Ukrainian].



17. Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. (2024). Zabezpechennia staloho ta ratsionalnoho zemlekorystuvannia: mizhnarodnyi dosvid ta ukraïnski realii [Ensuring sustainable and rational land use: international experience and Ukrainian realities]. *Biznes Inform*, 1, 218–234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234> [in Ukrainian].
18. Shevchuk, S. M., Prokopenko, N. I., Rozhi, T. A. (2024). Analiz vykorystannia heodezychnykh danykh pry planuvanni ta monitorynhu ahrolandshaftiv: optymizatsiia zemlekorystuvannia ta okhorony pryrody. *Prostorovy rozvytok*, 7, 445–458. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.445-458> [in Ukrainian].
19. Yaremchuk, N. V., Kraska, V. M. (2023). Rynok zemli yak kliuchovy element zemelnoi reformy v konteksti transformatsiinykh peretvoren v Ukraini [Land market as a key element of land reform in the context of transformational changes in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-67> [in Ukrainian].
20. Makedon, V., Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., Stepanova, L., Filippov, V. (2019). Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>.
21. Tarnavskiy, V. (2022). Ecological and economic provision of fiscal regulation of agricultural land use. *World Science*, 5(77). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/30092022/7860](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30092022/7860).

УДК 330.322:332.1:338.24

**Кондратенко Наталя Олегівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Kondratenko Nataliia**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0003-3305-9570*

**Величко Володимир Анатолійович**

*доктор економічних наук, професор, радник питань науки  
Наукова установа державного підприємства  
«Харківський регіональний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»*

**Velychko Volodymyr**

*Doctor of Economics, Professor, Advisor on Science  
Scientific Institution of the State Enterprise  
“Kharkiv Regional Scientific and Production Center for Standardization, Metrology, and Certification”  
ORCID: 0000-0002-0282-368X*

**Троян Владислава Ігорівна**

*доктор філософії,  
старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Troian Vladyslava**

*PhD, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-2142-2873*

**В'яткін Роман Сергійович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Viatkin Roman**

*PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Land Administration and Geographic Information Systems  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-8807-9988*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10644

**СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ  
COMPONENTS OF THE INNOVATION  
DEVELOPMENT STRATEGY OF REGIONAL  
SOCIAL-ECONOMIC SYSTEMS**

**Анотація.** Вступ. Конкурентоспроможність економіки України та її регіонів визначається інноваційним типом розвитку, рівнем інноваційної активності регіональних суб'єктів господарювання та комерціалізації винаходів, інтелектуальним капіталом тощо. Сьогодні, в умовах кризових явищ та військової агресії РФ, в економіці нашої країни на зміну парадигмі економічного росту формується парадигма сталого соціально-економічного розвитку на інноваційній основі. На жаль, за всі роки незалежності України, стратегії інноваційного розвитку регіонів не були реалізовані на практиці, оскільки державна регіональна політика не мала чіткого плану дій та не підтримувалася у повній мірі на загальнодержавному рівні, у зв'язку з чим кожен регіон особисто визначав напрями та засоби виживання в умовах політичних та економічних криз.

**Мета.** Метою дослідження є визначення складових стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем на основі узгодження інтересів органів державної влади, представників бізнес-структур та суспільства, які поєднують у собі різні підходи, процеси, технології, ресурси з метою досягнення загальних цілей державної регіональної політики.

**Матеріали і методи.** Теоретико-методологічною основою статті є сучасні положення теорії управління, стратегічного планування та регіональної економіки. Інформаційною базою дослідження є наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку теорій стратегічного управління, інноватики, регіонального розвитку та розробки стратегій інноваційного розвитку на рівні країни, регіонів та суб'єктів господарювання.

**Результати.** У науковій статті визначено складові стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем на основі узгодження інтересів органів державної влади, представників бізнес-структур та суспільства, які поєднують у собі різні підходи, процеси, технології, ресурси з метою досягнення загальних цілей державної регіональної політики. Розглянуто форми прояву економічного й соціального розвитку регіонів. Розглянуто фактори інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем. Визначено, що реалізація стратегії інноваційного розвитку РЕС потребує значних інвестицій. Але, на жаль основним джерелом фінансування інноваційних проектів в Україні є власні кошти суб'єктів господарювання. Побудовано структурну модель формування стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем має описувати учасників процесу; документи, які визначають цілі стратегії; процеси, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей. Зроблено висновок, що визначення складових формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем потребує усвідомлення про форми прояву економічного й соціального розвитку регіонів, урахування інтересів всіх груп стейкхолдерів. Зроблено висновок, що визначення складових формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем потребує усвідомлення про форми прояву економічного й соціального розвитку регіонів, урахування інтересів всіх груп стейкхолдерів та дотримання пріоритетних напрямів державної регіональної політики.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується провести аналіз методичних підходів до оцінки стратегій інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем та визначення структурно-функціональних складових взаємодії всіх груп стейкхолдерів для побудови економіко-математичної моделі оцінювання рівня впливу інновацій на регіональний розвиток.

**Ключові слова:** стратегія, складові, інноваційний розвиток, регіональні соціально-економічні системи, території.

**Summary.** Introduction. The competitiveness of the economy of Ukraine and its regions is determined by the innovative type of development, the level of innovative activity of regional economic entities and the commercialization of inventions, intellectual capital, etc. Today, in the context of crisis phenomena and military aggression from the Russian Federation, a paradigm of sustainable socio-economic development based on innovation is being formed in the economy of our country, replacing the paradigm of economic growth. Unfortunately, throughout all the years of Ukraine's independence, the strategies for innovative development of the regions have not been implemented in practice, as the state regional policy lacked a clear action plan and was not fully supported at the national level, which is why each region personally determined the directions and means of survival in the conditions of political and economic crises.

**Purpose.** The aim of the research is to identify the components of the strategy for innovative development of regional socio-economic systems based on the alignment of interests of government bodies, business representatives, and society, which combine various approaches, processes, technologies, and resources to achieve the common goals of state regional policy.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the article is the modern provisions of management theory, strategic planning, and regional economics. The information base of the research consists of scientific articles by domestic and foreign scholars dedicated to the development of theories of strategic management, innovation, regional development, and the formulation of innovation development strategies at the levels of countries, regions, and economic entities.

**Results.** The scientific article identifies the components of the strategy for innovative development of regional socio-economic systems based on the alignment of interests of government authorities, business representatives, and society, which combine various approaches, processes, technologies, and resources to achieve the common goals of state regional policy. The forms of manifestation of economic and social development of regions are considered. The factors of innovative development of regional socio-economic systems have been considered. It is noted that the implementation of the innovative development strategy of regional socio-economic systems requires significant investments. However, unfortunately, the main source of funding for innovative projects in Ukraine is the own funds of economic entities. A structural model for the formation of the strategy for innovative development of regional socio-economic systems has been constructed, which should describe the participants in the process; documents that define the goals of the strategy; and processes whose implementation will allow achieving the set goals. It has

been concluded that defining the components of the formation and implementation of the strategy for innovative development of regional socio-economic systems requires an understanding of the forms of manifestation of economic and social development of regions, taking into account the interests of all stakeholder groups. It has been concluded that the identification of the components for the formation and implementation of the strategy for innovative development of regional socio-economic systems requires an understanding of the forms of economic and social development of regions, consideration of the interests of all stakeholder groups, and adherence to the priority directions of state regional policy.

*Discussion.* In further scientific research, it is proposed to conduct an analysis of methodological approaches to evaluating strategies for the innovative development of regional socio-economic systems and to determine the structural-functional components of the interaction of all stakeholder groups for the construction of an econometric model to assess the level of impact of innovations on regional development.

**Key words:** strategy, components, innovative development, regional socio-economic systems, territories.

**Постановка проблеми.** Стійке економічне зростання в сучасних умовах нерозривно пов'язане з інноваційною стратегією розвитку економіки. Стратегія інноваційного розвитку регіонів країни, з одного боку, покликана регулювати функціонування інноваційної сфери на регіональному рівні, тобто належить до горизонтальної складової соціально-економічної політики, а з іншого орієнтуватися на загальнодержавні інтереси та враховувати всі макроекономічні елементи, які забезпечують довгостроковий сталий розвиток держави на основі створення наукомістких технологій, товарів (робіт, послуг), випуску наукомісткої і конкурентоспроможної продукції тощо. Тому, в існуючих складних умовах, для України постає необхідність формування стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем (CIP PCEC) та визначення її складових, які у перспективі можуть стати ключовими напрямками реалізації стратегії на основі поєднання інтересів всіх зацікавлених сторін: влади, бізнесу та суспільства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми розвитку регіональних систем завжди були у центрі уваги багатьох вчених-економістів. Сучасна економічна наука містить низку альтернативних теорій і моделей розвитку регіонів. Так, Г. Возняк [1] встановлено, що сучасні теорії регіонального розвитку враховують нові види діяльності та визначальні фактори виробництва, а саме інновації, телекомунікації, комп'ютерні мережі, екологічні обмеження, нематеріальні фактори тощо. І. Дегтярьова [2] розглядає соціальний капітал як ключовий фактор розвитку регіонів. М. Макаренко та Є. Гончаров [3], аналізуючи напрями і школи регіонального економічного розвитку, дійшли висновку, що вони створювалися й застосовувалися в окремій країні, виходячи з особливостей її економіки й досягнутого рівня соціально-економічного розвитку. В. Підгірна та П. Анкуца [4] провели класифікацію теорій регіонального розвитку. О. Козирева [5] дослідила сучасну парадигму нової економічної географії розміщення продуктивних сил.

Питання інноваційного розвитку суб'єктів різних рівнів діяльності, у т.ч. регіонів досліджено в працях багатьох науковців та практиків. Зокрема, Я. Безрукова [6] розглядає інноваційний розвиток як на-

прям реалізації інноваційної політики. С. Ілляшенко [7] дослідила інноваційний розвиток з точки зору процесного підходу. В. Найдюк [8] розглядає інноваційний розвиток з точки зору сукупності відносин, які виникають в процесі підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інновацій. З. Юринець [9] визначає, що інноваційний розвиток є системним процесом структурного вдосконалення національної економіки завдяки практичній реалізації нових знань для збільшення обсягів суспільного виробництва товарів і послуг, поліпшення якості суспільного продукту, підвищення конкурентоспроможності країни, прискорення науково-технічного та соціального прогресу в суспільстві. Л. Федулова [10] розглядає інноваційний розвиток економіки з точки зору відображення зростання показників, що забезпечується за рахунок реалізації інноваційних проєктів чи впровадження різноманітних нововведень.

Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання визначення складових стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем, які базуються на узгодженні інтересів всіх зацікавлених сторін та поєднання різних підходів, процесів, технологій, ресурсів з метою досягнення загальних цілей державної регіональної політики.

**Метою статті** є визначення складових стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем на основі узгодження інтересів органів державної влади, представників бізнес-структур та суспільства, які поєднують у собі різні підходи, процеси, технології, ресурси з метою досягнення загальних цілей державної регіональної політики.

**Матеріали і методи.** Для виконання окреслених завдань у статті використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження: логічного та теоретичного узагальнення, морфологічного аналізу для уточнення понятійно-категоріального апарату, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, дедуктивний метод для конкретизації висновків та надання практичних рекомендацій, табличний метод для наочного представлення матеріалу дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення теорії управління, стратегічного планування



та регіональної економіки. Інформаційною базою дослідження є наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку теорій стратегічного управління, інноватики, регіонального розвитку та розробки стратегій інноваційного розвитку на рівні країни, регіонів та суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** За останні десятиріччя економічно розвинені країни змінили свою регіональну політику, відмовляючись від старої системи боротьби з міжрегіональними диспропорціями. Однак, регіональна політика, прийнята в Україні, не відповідає стандартам світової практики щодо стимулювання соціально-економічного зростання території, замість цього вона призвела до ще більших диспропорцій територіального розвитку. Наразі існує значна асиметричність території за рівнем соціально-економічного розвитку через неефективність політики управління процесами інноваційного зростання територій та відсутність ефективних інструментів стратегічної співпраці регіонів України.

Оскільки сьогодні екстенсивні напрями розвитку майже вичерпано, соціально-економічний розвиток регіонів значною мірою залежить від їх науково-технічного та інноваційного потенціалу і повноти його використання. Крім того, перспективи розвитку економіки регіонів і міст за інноваційною моделлю значною мірою визначається тим, наскільки добре

вони можуть розробляти та використовувати нові технології.

Розглядаючи сутність економічного й соціального розвитку регіональних економічних систем, розглянемо зміст основних форм його прояву (рис. 1).

Соціально-економічне зростання регіонів є головною метою стратегії інноваційного розвитку. Основною ціллю регіонального розвитку є прогресивна зміна кількісних і якісних параметрів функціонування регіону з досягненням бажаного, більш сприятливого стану. Цей стан характеризується оптимальними значеннями цільових показників.

Економічний і соціальний розвиток регіонів являє собою сукупність якісних змін структурних елементів регіональних соціально-економічних систем, які відбуваються під впливом безлічі різноманітних факторів. Він відображає умови формування потенційних можливостей регіону для формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Соціально-економічний розвиток регіонів є критерієм ефективності їх функціонування і важливим джерелом підвищення якості життя населення. Тобто, коли параметри кількісних показників регіонального розвитку перевищують запланований або нормативний рівень показників стану розвитку аналогічних регіональних систем, можна зробити висновок про ефективне їх функціонування [12].

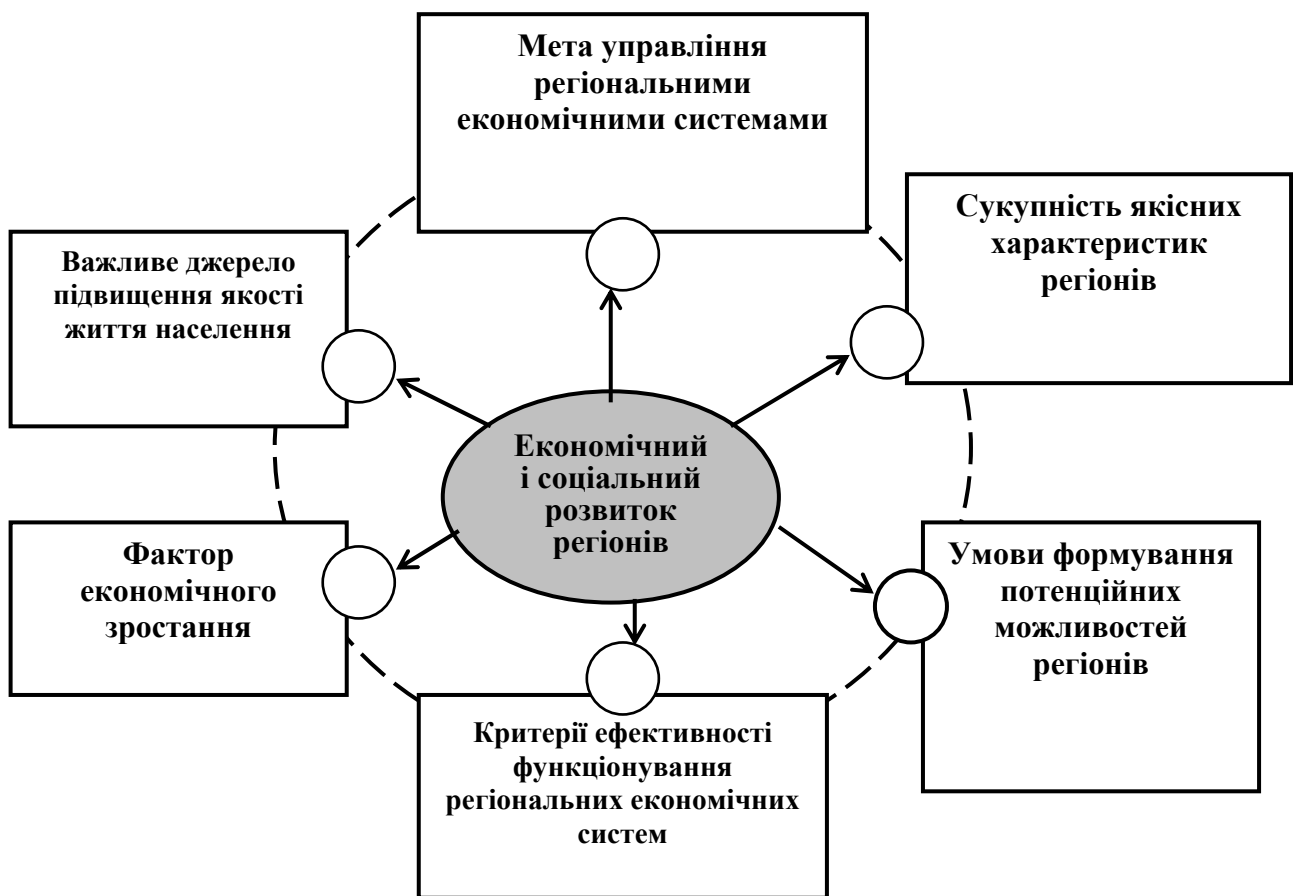


Рис. 1. Форми прояву економічного й соціального розвитку регіонів [11]

Соціально-економічна система регіону складається з двох підсистем: соціальної та економічної, при цьому економічна — є драйвером зростання соціальної підсистеми регіону, оскільки до неї відносяться підприємства, установи і організації, які знаходяться на самофінансуванні і за видами економічної діяльності діляться на промислові (добувні, обробні, виробництво та розподіл електроенергії, газу, води), сільське господарство, мисливство та лісове господарство, рибне господарство, будівництво, оптову і роздрібну торгівлю, послуги з ремонту, готелі та ресторани, транспорт та зв'язок, фінансову діяльність, операції з нерухомістю та інші, основна діяльність яких спрямована на задоволення попиту споживача незалежно від регіону [13].

В аналітичній записці «Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні» колектив авторів детально розглянув проблематику забезпечення сталого зростання територій [14]. Встановлено, що міжрегіональне співробітництво займає важливу роль у впровадженні інновацій, які сприяють активізації процесів регіонального розвитку. Використання потенціалу та переваг такої співпраці сприяє розвитку внутрішнього ринку, економічній та соціальній єдності країни. Така співпраця значно підвищує рівень конкурентоспроможності регіонів та сприяє отриманню синергетичного ефекту, пов'язаного із досягненням стабільного збалансованого соціально-економічного розвитку на загальнонаціональному рівні, оскільки реалізація спільних проєктів у різних сферах значно посилює економічну взаємодію проблемних територій з лідируючими регіонами, дозволяє вирівнювати диспропорції регіонального розвитку, створює можливості для формування нових точок зростання.

Світовий досвід інноваційного розвитку дає змогу виокремити декілька моделей забезпечення новими знаннями та вибір відповідної інноваційної стратегії [15]:

- 1) дифузія інновацій із зовнішніх джерел і їх вдосконалення в умовах певної країни (модель є переважаючою за умови реалізації стратегії «перенесення»);
- 2) приплив нових знань через міжнародну експансію та взаємодію з транснаціональними структурами, розвиток філій за межами країни, консолідація із закордонним ринком, глобалізація та транснаціоналізація діяльності (модель активно використовується у випадку реалізації стратегії «запозичення»);
- 3) розвиток інноваційного середовища за рахунок власного економічного потенціалу, інтегрованого з високотехнологічними компаніями, що створює передумови для інтенсифікації загальнонаціонального НТП (модель є переважаючою у разі втілення стратегії «наращування»).

Основною метою впровадження регіональної науково-технічної та інноваційної політики в Україні є

максимальне використання інноваційного потенціалу для досягнення конкурентоспроможності окремих підприємств і господарського комплексу регіону в цілому.

Регіональна стратегія інноваційного розвитку спрямована на прив'язку діяльності підприємств до досягнення цілей регіону, зокрема інноваційних. Залежно від того, що являє собою регіон, які його цілі, визначається тип регіональної стратегії. Ключовим стейкхолдером у цій сфері є держава в особі центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів. Роль держави полягає у визначенні стратегічних пріоритетів та цілей регіональної політики, розробці та реалізації загальнонаціональних програм та проєктів регіонального розвитку, координації діяльності інших суб'єктів регіональної політики, а також у фінансовій та організаційній підтримці регіонів [16].

Інноваційний розвиток регіону має дві основні цілі. По-перше, це прискорення модернізації та стійкості технологічної бази виробництва. По-друге, це забезпечення конкурентних переваг для економіки регіону в довгостроковій перспективі за рахунок активного залучення до практики та впровадження на ринок перспективних результатів інноваційної та науково-технічної діяльності.

Основними цілями стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем є:

- забезпечення значного зростання валового регіонального продукту;
- використання потенційних можливостей для зайняття відповідного місця у рейтингу найбільш інвестиційно привабливих регіонів країни;
- розвиток економіки знань, яка надасть можливість використовувати знання для забезпечення зростання конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості регіону.

Стратегія інноваційного розвитку регіональної соціально-економічної системи повинна мати п'ять пріоритетних напрямів:

- стимулювання існуючих підприємств регіону до використання інновацій;
- стимулювання створення малих інноваційних підприємств;
- залучення зовнішніх інвестицій в інноваційну діяльність суб'єктів господарювання регіону;
- створення ефективної інфраструктури для підтримки інноваційної діяльності;
- підвищення рівня інноваційної культури в регіональних системах.

Формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем ґрунтується на певних принципах, серед яких необхідно відзначити такі:

- принцип стратегічної пріоритетності інноваційного розвитку, відповідно до якого пріоритетність задач визначається вагомістю впливу інноваційного чинника на стабільність та покращення економічної ситуації в регіоні;

- принцип економічного росту і стійкого розвитку регіональної системи, відповідно до якого визначається пріоритет тих сфер, які на даний період часу вважаються найбільш прибутковими, є привабливими для залучення інвестицій, що забезпечує можливість швидкої віддачі;
- відповідність міжнародним стандартам в умовах світової глобалізації. Внутрішньорегіональна інтеграція має вирішальне значення, оскільки вона значно сприяє європейському зближенню та дозволяє більш повно використовувати позитивні результати міжнародного співробітництва;
- принцип цілісності регіональної стратегії, який полягає у поєднанні національних та регіональних інтересів. Інноваційна стратегія не може бути відокремлена від соціальних та економічних інтересів суспільства та формування ефективної системи управління всіма видами регіональних ресурсів;
- принцип соціальної відповідальності, який є засобом підтримання цілісності суспільства, суспільної злагоди, соціальної справедливості, удосконалення суспільних відносин», тому «міра соціальної відповідальності зростає відповідно до розвитку демократії, культури суспільства та можливості їх самореалізації, активності у вирішенні суспільних проблем» [17].

Розглянемо фактори інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем (рис. 2).

Дослідження кон'юнктури ринку охоплює всі найважливіші аспекти діяльності суб'єктів господарювання регіону для реалізації стратегії інноваційного розвитку, розуміння яких необхідне для усвідомленого прийняття ефективних управлінських рішень. Товарна ринкова кон'юнктура визначає комерційну цінність та конкурентоспроможність продукції, можливість і економічну доцільність купівлі-продажу, вибір потенційних і фактичних постачальників та контрагентів, пошук сприятливого моменту виходу на ринок, форми і методи цього виходу.

Науково-технічний розвиток відіграє важливу роль у діяльності підприємств, оскільки технічний прогрес є ключовим чинником економічного зростання суб'єктів господарювання, він дає змогу задовольняти постійно мінливі потреби ринку та знизити вартість виробничих ресурсів. Науково-технологічні чинники — це чинники, які визначають, чи зможе суб'єкт господарювання підвищити ефективність виробництва за допомогою інновацій та вдосконалення технології виробництва, щоб краще задовольнити потреби споживачів.

Загальноекономічні фактори інноваційного розвитку РСЕС є надзвичайно вагомими як для самих підприємств, так і для економіки регіону в цілому, оскільки вони поєднують у собі загальну економічну ситуацію в країні та впливи державного регулювання на всі рівні системи. Стан інноваційної інфраструктури регіону безпосередньо впливає на формування та реалізацію стратегій розвитку інно-

ваційно активних підприємств, які мають виробляти високо технічну продукцію та конкурувати як на регіональному, так і на національному ринках.

Екологічні фактори інноваційного розвитку РСЕС у першу чергу забезпечують переорієнтацію цільової функції виробництва з максимізації обсягів продукції на забезпечення раціонального використання природних ресурсів та збільшення обсягів виробництва екологічно чистої продукції. Хотілось би зосередитися також на ролі державного регулювання, яке має забезпечувати коригування дії вільного ринку щодо втрат в екологічній сфері з метою формування екологічно безпечної моделі ринкової економіки [18]. При цьому для впровадження та підтримки екологічного регулювання необхідно змінити елементи та переваги державної економічної політики. Ефективна екологізація виробництва спрямована на задоволення потреб споживачів та їх впевненості у відповідності продукції екологічним вимогам.

Політичні фактори є організаційною формою розробки державної інноваційної політики, яка відповідає за різні сфери науково-технічного, інноваційного та економічного напрямів розвитку при активній участі громадських організацій суб'єктів наукової діяльності та споживачів інноваційної продукції. Органи державного управління, суб'єкти інноваційної діяльності та окремі фахівці відповідають за оцінку реального стану інноваційної сфери та цілі інноваційної політики. Все це передбачає суттєві зміни в законодавстві та зовнішній політиці держави.

Соціальні фактори охоплюють як розвиток інноваційного підприємництва в регіоні, так і впровадження інноваційних розробок на рівні організацій та установ щодо спрощення доступу до необхідних послуг для населення. Якщо говорити про розвиток інноваційного підприємництва — то, це й запуск нових підприємств та виробництв, створення нових робочих місць та саморозвиток особистості, що є вагомою складовою якості життя та соціального захисту населення.

Взагалі, основою інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем є їх потенціал за природними, економічними, кліматичними, демографічними умовами, відповідно до яких кожний з них спеціалізується на виробництві певного виду інноваційної продукції, витрати на яку повинні бути нижчі, ніж у середньому в країні. Сьогоднішні складні умови вимагають вдосконалення структури економічного середовища регіональних систем, спрямованого на комплексний їх розвиток, раціональне використання інноваційного потенціалу та ефективну взаємодію в господарському комплексі України. Тому, при формуванні стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем необхідно враховувати, які ключові точки зростання існують у регіоні, і що можуть зробити різні групи інтересів для їх розвитку.

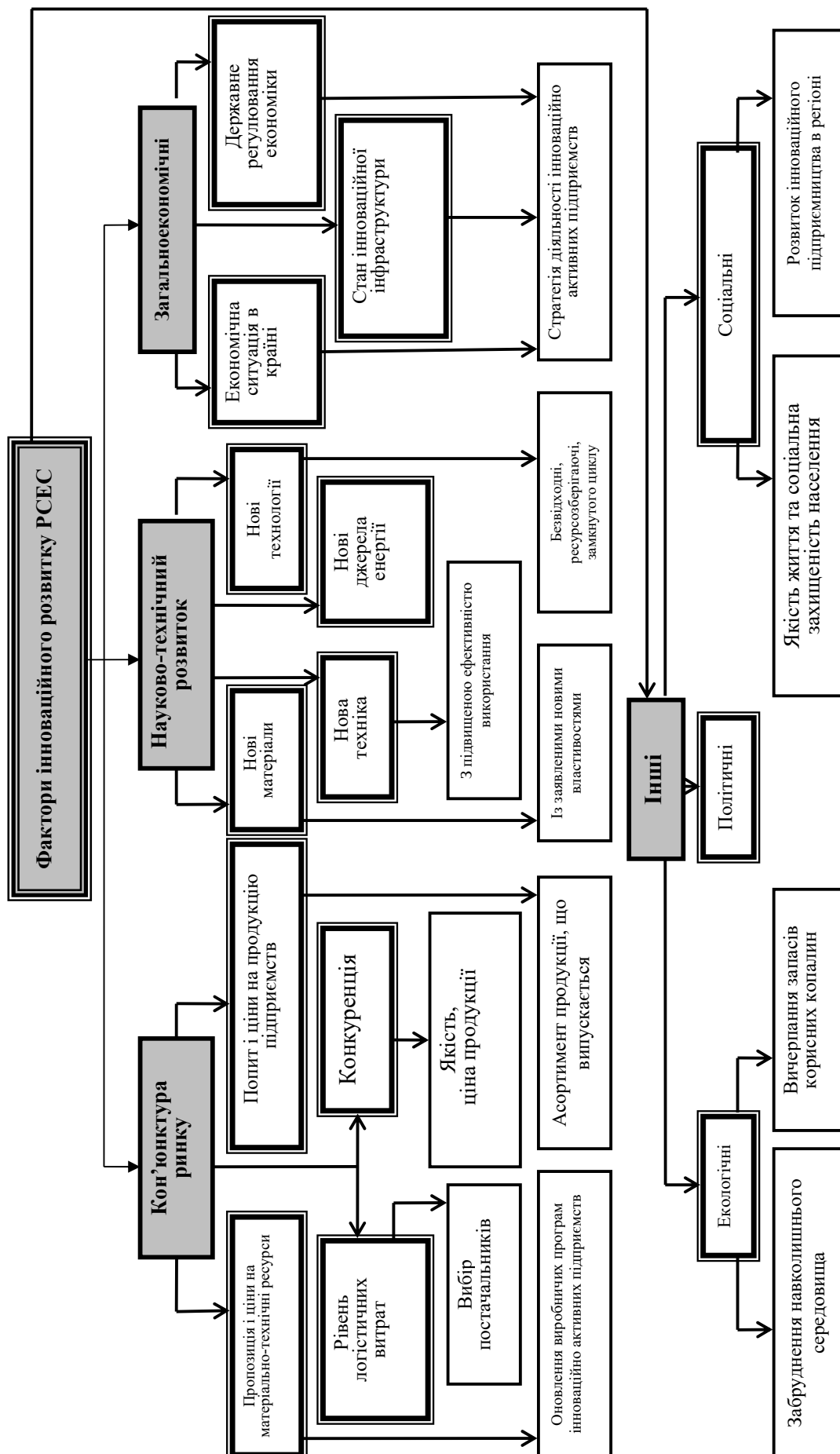


Рис. 2. Фактори інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем

Джерело: побудовано авторами



Сучасна стратегія інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем має певні складові, які визначають рівень використання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та соціальної сфери, покращення якості життя населення (табл. 1).

Створення інфраструктури для інновацій потребує створення та розвитку технологічних парків, інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів для підтримки співпраці між регіональними суб'єктами господарювання, науково-дослідними установами та ЗВО, що потребує застосування низки координаційних заходів для забезпечення дієвої співпраці інституцій влади, бізнесу, науково-дослідного та освітнього секторів і суспільства. Наразі залишаються не вирішеними питання щодо нормативно-правового забезпечення їх співпраці та кооперації на міжрегіональному рівні, а також належного навчання учасників проектних груп щодо їх створення та розвитку. Потребують також належної уваги вирішення питань щодо розробки теоретико-методичних засад організації дієвої співпраці представників різних країн світу в процесі створення та розвитку індустріальних парків, формування механізмів їх розбудови і підтримки стабільного зростання, розробки інструментів реалізації проектів у сфері управління інноваційним розвитком регіональних соціально-економічних систем.

Розвиток інноваційних галузей. Одним з найважливіших показників, що характеризують інноваційний розвиток регіонів країни, є частка інноваційно активних підприємств, тобто питома вага підприємств, що активно проводять інноваційну діяльність, до загального числа підприємств. Урядом України окреслено ключові сегменти, що мають найбільші перспективи для розвитку, та високий рівень інвестиційної привабливості: оборонна промисловість, енергетичний сектор; аграрний та продовольчий сектори; транспорт та логістика; сфера критичних матеріалів; інформаційні технології; машинобудування. Саме ці сегменти вже зараз забезпечують розвиток економіки держави, та мають значний потенціал до зростання. Відповідні товари та послуги також затребувані, як всередині держави, так і на зовнішніх ринках. Саме в цих галузях необхідно впроваджувати інноваційні технології, враховуючи особливості розташування підприємств за регіонами України та створювати альтернативи для експорту.

Розвиток людського капіталу. Інноваційна економіка потребує творчих працівників, які можуть створювати нові ідеї та втілювати їх у життя. Завданням інноваційної регіональної політики є створення привабливих умов для роботи талановитих працівників, зокрема через розвиток креативної індустрії, культурної інфраструктури та якості робочих місць. Важливо здійснювати пошук і знаходити рішення, які спрямовані на підвищення якості людського ка-

Таблиця 1

**Складові стратегій інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем**

Складові SIP РЕС	Характеристика
Створення інфраструктури для інновацій	Створення та розвиток технологічних парків, інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів для підтримки співпраці між регіональними суб'єктами господарювання, науково-дослідними установами та закладами вищої освіти (ЗВО). Забезпечення доступу до бази даних, сучасних технологій та інфраструктури для суб'єктів малого та середнього бізнесу.
Розвиток інноваційних галузей	Визначення пріоритетних напрямків для розвитку інновацій та створення регіональних кластерних утворень для залучення нових інвестицій та технологій
Розвиток людського капіталу	Підтримка програм навчання та освіти, спрямованих на формування компетенцій та навичок для інноваційного середовища Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців на підприємствах регіону
Створення сприятливого бізнес-середовища	Зниження бюрократичних бар'єрів та спрощення процедур для представників малого та середнього бізнесу Розробка податкових стимулів та інших інструментів для підтримки інноваційно активних суб'єктів господарювання
Фінансова підтримка інновацій	Створення регіональних фондів для підтримки інновацій та ризикового капіталу Інвестування шляхом співпраці з приватним сектором та міжнародними фінансовими інституціями
Стимулювання інновацій у сфері публічних послуг	Застосування інформаційно-комунікаційних технологій для покращення якості та ефективності публічних послуг Залучення громадян до інноваційних процесів управління розвитком регіону
Створення та розвиток партнерства	Розвиток партнерських стосунків з бізнесом, органами регіональної влади, науковими установами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем інноваційного розвитку

Джерело: узагальнено авторами

пiталу, змiцнення соцiальної згуртованостi та максимiзацiю стратегiчного потенцiалу регiональних соцiально-економiчних систем.

Створення сприятливого бізнес-середовища. Конкурентоспроможна економіка регіону та держави загалом, яка є основою успішного суспільства залежить від стабільного розвитку підприємництва, що у свою чергу вимагає сприятливого бізнес-клімату. Фінансові та кредитні установи, такі як банки, біржі, інвестиційні фонди, кредитні організації та спілки, відіграють важливу роль в інфраструктурі бізнес-середовища. Розгляд фінансових інструментів, які застосовуються для державної підтримки інноваційного розвитку в Україні та регіонах, показав, що вони працюють неефективно, що їх не вистачає, і що державні програми підтримки не мають достатнього фінансування. Отже, необхідно внести зміни до законодавчої бази. Це включає усунення адміністративних бар'єрів, зниження регуляторного тиску на бізнес, покращення інфраструктури бізнес-середовища, покращення фінансової підтримки інноваційного розвитку соціально-економічних систем у регіонах та встановлення більш тісної співпраці з органами публічного управління. У процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем, вагомою є роль та відповідальність місцевих органів самоврядування у напрямі створення сприятливого бізнес-середовища в регіонах.

Фінансова підтримка інновацій. Дослідження існуючого рівня фінансової підтримки інновацій свідчить про її недостатність з боку держави та вказують на негативну тенденцію гальмування інноваційних процесів в Україні, що, у свою чергу, зменшує її економічний потенціал та конкурентні переваги. Безпосередня фінансова підтримка інноваційного розвитку в регіонах має відбуватися через: цільові державні субвенції та співфінансування проєктів, спрямованих на створення основних інфраструктурних об'єктів на національному та міжрегіональному рівнях; надання з боку обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування приміщень для розміщення інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів на пільгових умовах; включення в список пріоритетів фінансування з Державного фонду регіонального розвитку проєктів підтримки інновацій, особливо для потреб ЗСУ; оголошення конкурсів співфінансування для створення об'єктів інфраструктури, для розумних регіональних спеціалізацій; залучення інвестицій від міжнародних фінансових організацій, гранти з країн ЄС та інвестиції в інфраструктуру для реалізації інновацій.

Стимулювання інновацій у сфері публічних послуг. Процес створення інноваційної компоненти в системі публічного управління є достатньо складним, оскільки він передбачає впровадження нових методів, інструментів і технологій, а також взаємозв'язки різних рівнів управління як між собою,

так і з суспільством яке є кінцевим споживачем публічних послуг. Використання того чи іншого інструменту на практиці повинне базуватися на світовому досвіді та наявних фінансових ресурсах, що забезпечить ефективність та результативність надання публічних послуг. Підвищення ефективності і результативності надання публічних послуг, посилення відповідальності органів публічної влади за надання якісних послуг населенню стає все більш взаємопов'язаним із розвитком інноваційної компоненти, що зумовлює використання широкого спектру інноваційних методів, технологій та інструментів публічного управління та все більшого залучення громадян до інноваційних процесів управління розвитком територій.

Створення та розвиток партнерства. Інноваційний підхід також вимагає значних компетенцій та спроможності від регіональних стейкхолдерів. Розвиток інноваційної регіональної соціально-економічної системи вимагає ефективної співпраці між бізнесом, наукою, освітою, владою та суспільством, наявності відповідної інфраструктури підтримки інновацій та створення системи публічно-приватного партнерства (ППП) в регіоні. Системні інструменти інноваційної політики повинні виконувати певні функції, наприклад: розбудова та організація інноваційних систем і управління взаємодією. PPP у даному випадку розглядається як відповідний механізм формування таких інструментів. Така співпраця може вирішувати, зокрема, питання започаткування та посилення відносин «наука-виробництво», особливо, якщо зв'язки між науковою сферою та компаніями, орієнтованими на дослідження та розробки є слабкими, то PPP може бути інструментом її встановлення, або посилення такої взаємодії.

В останні роки як у бізнес-середовищі, так і в академічних колах велика увага приділяється створенню інноваційних кластерів. Такий науковий і практичний інтерес впливає з позитивного світового досвіду створення таких інноваційних систем, які мають значний вплив на розвиток території і створюють сприятливі умови для кластеризації регіонів України [18]. Сьогодні вкрай необхідним є, щоб у рамках концепції регіональної кластерної політики закріпити позиції, які мають вирішальне значення для майбутнього країни, а також для прогресивного розвитку регіональних соціально-економічних систем у відповідності з суспільним прогресом, а також залучення наявного економічного, соціокультурного, ресурсного та інтелектуального потенціалу. Але, на жаль, військова агресія РФ внесла певні корективи у формуванні кластерної моделі економіки України, що пов'язано із релокацією бізнесу та наукових центрів, які були змушені переїхати в інші регіони країни, а іноді і за кордон.

У загальному вигляді структурна модель формування стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем має описувати

учасників процесу; документи, які визначають цілі стратегії; процеси, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей (рис. 3).

Реалізація стратегії інноваційного розвитку РСЕС потребує значних інвестицій. Але, на жаль основним джерелом фінансування інноваційних проєктів в Україні є власні кошти суб'єктів господарювання. У такій ситуації органи місцевого самоврядування не можуть впроваджувати ефективну інноваційну політику в регіоні. Тому, сьогодні важливим завданням є пошук нових форм залучення інвестицій в інноваційний сектор регіонів України.

Сьогодні значно підвищується роль держави у формуванні та реалізації стратегій регіонального розвитку. Інноваційний розвиток регіональних соціально-економічних систем має широке коло стейкхолдерів — державних та недержавних суб'єктів, які мають різний правовий статус, різні повноваження та ресурси, але всі вони зацікавлені у технологічному прориві вітчизняних суб'єктів господарювання незалежно від виду економічної діяльності. Це є особливо актуальним під час військової агресії РФ.

Представники бізнес-структур є тією групою стейкхолдерів, які у першу чергу зацікавлені у розвитку інноваційних технологій. Бізнес-структури регіонів України мають сьогодні потужний вплив на всі процеси, які відбуваються в різних галузях національного господарства. Створюються бізнес-асоціації, які відіграють важливу роль у донесенні позицій ділової спільноти до органів влади у питаннях формування сприятливого бізнес-середовища в регіонах. Їх представники залучаються до розробки та реалізації програм підтримки малого та середнього підприємництва, стартапів та інновацій, залучення інвестицій, у тому числі іноземних. Профспілки беруть участь у соціальному діалозі щодо перспектив регіонального розвитку, представляючи та захищаючи трудові та соціально-економічні права та інтереси працівників підприємств регіону.

Чимало громадських організацій, як представники суспільства, самостійно або у партнерстві з бізнесом та міжнародними фондами реалізують регіональні проєкти, спрямовані на вирішення актуальних проблем інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних: покращення інфраструктури територіальних громад; надання якісних соціальних послуг; розвиток інноваційно активних підприємств регіону; розвиток креативних індустрій та зеленого туризму; підтримку інноваційного підприємництва; підтримка соціального підприємництва; впровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій; запровадження інноваційних освітніх програм тощо.

Серед напрямів підтримки інноваційної діяльності на рівні регіонів України можна виділити наступні: впровадження цільових регіональних програм, спрямованих на підтримку інноваційної

діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу; здійснення цільових асигнувань регіональними органами влади в розвиток інноваційно активних суб'єктів господарювання; надання податкових пільг, спрямовані на стимулювання регіонального інноваційного розвитку; сприяння розвитку ділового партнерства та підтримки поєднання інтересів між представниками науки, освіти і бізнес-структур на регіональному рівні; створення спеціальних платформ для обміну досвідом та передачі інноваційних технологій малому та середньому бізнесу; розширення регіональної інноваційної інфраструктури; організація та підтримка управлінського консультування представників інноваційно активних підприємств; забезпечення інформаційного та консалтингового супроводження інноваційних проєктів у рамках регіональних програм розвитку; сприяння залученню малого бізнесу до участі в інноваційних проєктах підприємств-лідерів у виробництві високотехнологічної продукції.

Отже, формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем представляє собою складну та багаторівневу мережу різних груп стейкхолдерів, кожен з яких має своє значення та роль, рівень компетенцій і ресурси. Центральні органи виконавчої влади на чолі з Урядом визначають державну регіональну політику та забезпечують загальну нормативну й ресурсну підтримку інноваційного розвитку регіонів України. Місцеві органи виконавчої влади відповідають за реалізацію державних і регіональних програм та проєктів інноваційного розвитку на територіях. Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за реалізацію планів інноваційного розвитку громад, надають якісні публічні послуги населенню та всебічно стимулюють інноваційне підприємництво та його інвестиційне забезпечення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами дослідження, зроблено висновок, що визначення складових формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем потребує усвідомлення про форми прояву економічного й соціального розвитку регіонів, урахування інтересів всіх груп стейкхолдерів, які мають на меті: ефективно використовувати економічні ресурси, що є запорукою прогресивного розвитку виробничих систем; зменшувати екодеструктивний вплив; знижувати витрати виробництва; удосконалювати систему управління. З боку державної влади необхідним є постійна взаємодія із представниками науки, освіти та бізнесу для удосконалення існуючих стратегій регіонального розвитку України; спрямування зусиль на розв'язання проблем регіонального розвитку; формування та реалізація ефективних рішень щодо утворення спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку; справедливого

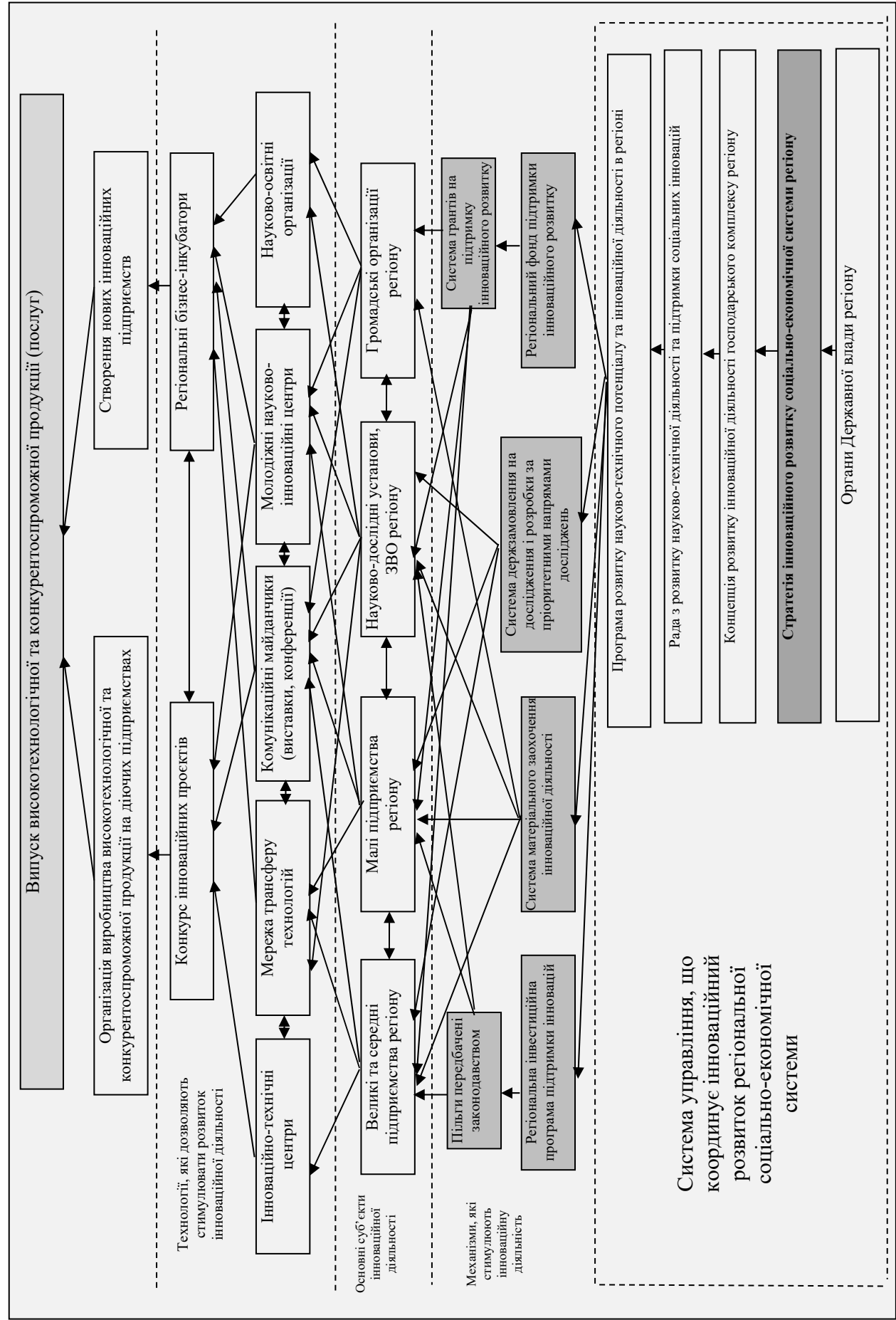


Рис. 3. Структурна модель формування стратегії інноваційного розвитку РСЕС  
Джерело: побудовано авторами



розподілу субвенцій та інших міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам для розвитку прогресивних регіональних соціально-економічних систем.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі методичних

підходів до оцінки стратегій інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем та визначення структурно-функціональних складових взаємодії всіх груп стейкхолдерів для побудови економіко-математичної моделі оцінювання рівня впливу інновацій на регіональний розвиток.

### Література

1. Возняк Г.В. Сучасні теорії та парадигми регіонального розвитку: практичний вимір для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
2. Дегтярьова І.Я. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 141–148.
3. Макаренко М.В., Гончаров Є.В. Економічна природа регіонального розвитку та його значення в сучасній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 20. С. 122–128.
4. Підгірна В., Анкуца П. Еволюція теоретичних концепцій економічної регіоналістики. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Географія*. 2017. Вип. 793. С. 26–32.
5. Козирева О.В. Аналіз закордонних теорій просторового розвитку регіонів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 184–192.
6. Erfan V. Y., Gazuda S. M., Voloshchuk N. Y. Natural resources potential for regional spatial economic system development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. 1(24). P. 434–442.
7. Ілляшенко С.М. Інновації і маркетинг — рушійні сили економічного розвитку : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.
8. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263.
9. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. 519 с.
10. Федулова Л.І. Інститути інноваційного розвитку регіонів. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 43. С. 334–342.
11. Полонська Н.О. Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі програмно-цільового методу (на прикладі АР Крим): дис... канд. екон. наук: 08.00.05. К., 2008. 268 с.
12. Кондратенко Н.О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис... д-ра екон. наук. К., 2011. 469 с.
13. Щепак В.В. Складові регіональної соціально-економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1, № 2. С. 144–148.
14. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук [та ін.]; за ред. С.О. Білої. К.: НІСД, 2011. 80 с.
15. Шкурупій О.В. Можливості прогресивної динаміки розвитку України на основі структурних змін національної економіки. *Проблеми економіки*. № 3. 2014. С. 177–181.
16. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.
17. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56–64.
18. Ashford N. A. and Hall R. P. The Importance of Regulation-Induced Innovation for Sustainable Development. *Sustainability*. 2011. Vol. 3. P. 270–292.
19. Зінченко О.А. Напрями стимулювання інноваційної активності підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 202–206.

### References

1. Vozniak H. V. Suchasni teorii ta paradyhmy rehionalnoho rozvytku: praktychnyi vymir dlia Ukrainy [Modern theories and paradigms of regional development: practical dimension for Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf> [in Ukrainian].
2. Dehtiarova I. Ya. Teorii rehionalnoho rozvytku ta yikh evoliutsiia yak osnova suchasnoho rehionalnoho upravlinnia [Theories of regional development and their evolution as the basis of modern regional management]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. 2010. № 4. pp. 141–148 [in Ukrainian].

3. Makarenko M. V., Honcharov Ye. V. Ekonomichna pryroda rehionalnoho rozvytku ta yoho znachennia v suchasni ekonomitsi [The economic nature of regional development and its importance in the modern economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 20. pp. 122–128 [in Ukrainian].
4. Pidhirna V., Ankutsa P. Evoliutsiia teoretychnykh kontseptsii ekonomichnoi rehionalistyky [Evolution of theoretical concepts of economic regionalism]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Serii: Heohrafiia*. 2017. Vyp. 793. pp. 26–32 [in Ukrainian].
5. Kozyryeva O. V. Analiz zakordonnykh teoriy prostorovoho rozvytku rehioniv [Analysis of foreign theories of spatial development of regions. Eastern Europe: Economy, Business and Management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. 2017. Vyp. 2 (07). pp. 184–192 [in Ukrainian].
6. Erfan, V. Y., Gazuda, S. M., & Voloshchuk, N. Y. (2018). Natural resources potential for regional spatial economic system development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(24), pp. 434–442.
7. Ilyashenko S. M. Innovatsiyyi i marketynh — rushiyni syly ekonomichnoho rozvytku: monohrafiya [Innovations and marketing are driving forces of economic development: monograph]. Sumy: TOV “Drukars'kyi dim “Papirus”, 2012. P. 536. [in Ukrainian].
8. Naydyuk V. S. Sutnist' ta peredumovy innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv [The essence and prerequisites of innovative development of enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. 2013. № 3. pp. 251–263 [in Ukrainian].
9. Yurynets Z. V. Innovatsiyni stratehiyi v systemi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrayiny [Innovative strategies in the system of increasing the competitiveness of the economy of Ukraine]: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04. L'viv's'kyi natsional'nyi universytet imeni Ivana Franka. L'viv, 2016. P. 519. [in Ukrainian].
10. Fedulova L. I. Instytuty innovatsiynoho rozvytku rehioniv [Institutes of innovative development of regions]. *Ekonomichni innovatsiyyi*. 2011. Vyp. 43. pp. 334–342. [in Ukrainian].
11. Polons'ka N. O. Zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehionu na osnovi prohramno-tsil'ovoho metodu (na prykladi AR Krym) [Ensuring the socio-economic development of the region on the basis of the program-target method (on the example of the Republic of Crimea)]: dys... kand. ekon. nauk: 08.00.05. K., 2008. pp. 268 [in Ukrainian].
12. Kondratenko N. O. Teoretyko-metodolohichni zasady stratehiyi resursozberezhennya u rehional'nykh ekonomichnykh systemakh [Theoretical and methodological foundations of the strategy of resource conservation in regional economic systems]: Dys... d-ra ekon. nauk: 08.00.05. K., 2011. pp. 469. [in Ukrainian].
13. Shchepak V. V. Skladovi rehional'noyi sotsial'no-ekonomichnoyi systemy [Components of the regional socio-economic system]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2010. № 2, T. 1. pp. 144–148 [in Ukrainian].
14. Innovatsiyni pidkhody do rehional'noho rozvytku v Ukrayini [Innovative approaches to regional development in Ukraine]: analit. dop. / S. O. Bila, YA. A. Zhalilo, O. V. Shevchenko, V. I. Zhuk [ta in.]; za red. S. O. Biloyi. K.: NISD, 2011. 80 p. [in Ukrainian].
15. Shkurupiy O. V. Mozhlyvosti prohresyvnoyi dynamiky rozvytku Ukrayiny na osnovi strukturnykh zmin natsional'noyi ekonomiky [Possibilities of progressive dynamics of development of Ukraine based on structural changes of the national economy]. *Problemy ekonomiky*. 2014. № 3. pp. 177–181. [in Ukrainian].
16. Tkachuk A. Mistseve samovryaduvannya ta detsentralizatsiya. Zakonodavstvo (navchal'nyi modul'). Kyiv: IKTS “Lehal'nyi status”, 2016. 80 p. [in Ukrainian].
17. Kuz'min O. YE., Stanasyuk N. S., Uhol'kova O. Z. Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu: ponyattya, typolohiya ta chynnyky formuvannya [Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. 2021. № 2 (6). pp. 56–64 [in Ukrainian].
18. Ashford N. A. and Hall R. P. The Importance of Regulation-Induced Innovation for Sustainable Development. *Sustainability*. 2011. Vol. 3. pp. 270–292.
19. Zinchenko O. A. Napryamy stymulyuvannya innovatsiynoyi aktyvnosti pidpryyemstv [Areas of stimulation of innovative activity of enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. 2019. Vyp. 4 (21). pp. 202–206.

**Маркович Ірина Богданівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

**Markovych Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Finance  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
ORCID: 0000-0003-4585-722X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10673

## ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО СПОТВОРЕННЯ «ЕФЕКТ ПРИВ'ЯЗКИ»

## VISUALIZATION OF ECONOMIC DATA AS A TOOL FOR OVERCOMING THE BEHAVIORAL DISTORTION “ANCHORING BIAS”

**Анотація.** Вступ. Візуалізація економічних даних відіграє ключову роль у сучасному аналізі та ухваленні рішень. Однак когнітивні упередження, зокрема ефект прив'язки (Anchoring Bias), можуть спотворювати сприйняття інформації, змушуючи суб'єктів покладатися на початкові дані, навіть коли вони застарівають або не є релевантними. Це може призводити до помилкових прогнозів та субоптимальних управлінських рішень. Важливим завданням є розробка ефективних інструментів подолання цього спотворення, серед яких особливе місце займають методи візуалізації економічних даних.

**Мета.** Метою статті є дослідити як візуалізація економічних даних здатна мінімізувати вплив поведінкового упередження (спотворення) «ефект прив'язки» на економічне планування та прийняття рішень.

**Матеріали і методи.** У дослідженні застосовано методи когнітивного аналізу, що дозволяють ідентифікувати механізм виникнення ефекту прив'язки в економічному прогнозуванні. Використано методи графічного представлення економічної інформації, порівняльний аналіз сценарного підходу та візуальних аналітичних технік. На основі огляду наукових досліджень та емпіричних даних розглянуто роль інтерактивної візуалізації в подоланні когнітивних упереджень.

**Результати.** Виявлено, що інтеграція візуалізації в процес економічного аналізу сприяє зменшенню залежності від початкових значень даних, розширює можливості для об'єктивного порівняння прогнозів та покращує якість управлінських рішень. Аналіз різних підходів до візуалізації підтвердив ефективність сценарного аналізу, розмежування первинних та оновлених даних, а також інтерактивних візуальних інструментів, що дозволяють гнучко модифікувати параметри аналізу.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку алгоритмів візуалізації з використанням штучного інтелекту для нейтралізації ефекту прив'язки. Важливим напрямком є адаптація візуалізаційних підходів до специфічних фінансових моделей та економічних процесів. Також перспективним є дослідження впливу візуалізації на ухвалення рішень у великих інформаційних масивах, що містять дані високої мінливості.

**Ключові слова:** візуалізація, поведінкова економіка, аналіз даних, когнітивні спотворення, ефект прив'язки

**Summary.** Introduction. Visualization of economic data plays a key role in modern analysis and decision-making. However, cognitive biases, in particular the anchoring bias, can distort the perception of information, forcing subjects to rely on the initial data, even when they are outdated or irrelevant. This can lead to erroneous forecasts and suboptimal management decisions. An important task is to develop effective tools to overcome this distortion, among which methods of visualizing economic data occupy a special place.

**Purpose.** The purpose of the article is to investigate how the visualization of economic data can minimize the impact of the behavioral bias (distortion) “anchoring effect” on economic planning and decision-making.

**Materials and methods.** The study uses cognitive analysis methods that allow identifying the mechanism of the anchoring effect in economic forecasting. Methods of graphical representation of economic information, comparative analysis of the sce-

nario approach and visual analytical techniques were used. Based on a review of scientific research and empirical data, the role of interactive visualization in overcoming cognitive biases was considered.

*Results.* It was found that the integration of visualization into the process of economic analysis helps to reduce dependence on the initial data values, expands the possibilities for objective comparison of forecasts and improves the quality of management decisions. Analysis of various approaches to visualization confirmed the effectiveness of scenario analysis, the distinction between primary and updated data, as well as interactive visual tools that allow flexible modification of analysis parameters.

*Prospects.* Further research can be aimed at developing visualization algorithms using artificial intelligence for neutralization of the binding effect. An important direction is the adaptation of visualization approaches to specific financial models and economic processes. Also promising is the study of the impact of visualization on decision-making in large information arrays containing highly variable data.

**Key words:** visualization, behavioral economics, data analysis, cognitive bias, anchoring bias.

**Постановка проблеми.** Рішення в сфері економічних відносин ухвалюються на основі даних про поточний стан, враховуються ретроспективні дані, а також визначаються бажаним станом економічної системи в майбутньому. Підбір, інтерпретація даних є важливою компонентою процесу ідентифікації можливих сценаріїв розвитку та формування стратегії досягнення визначеної цілі. Роль візуалізації даних є надзвичайно важливою, адже зазвичай визначити тенденції на основі великого вхідного масиву числової інформації є практично неможливо. Користувачу даних необхідно перевести цифровий матеріал у візуальну форму для коректної його інтерпретації.

Поведінкова економіка аналізує поведінку суб'єкта економічних відносин не як абсолютно раціонального актора (що притаманно класичній економічній теорії), а як «гумана», тобто людини, яка поводить себе часто ірраціонально, має цілий набір когнітивних упереджень, які відхиляють її рішення від оптимального.

Як влучно зазначають Багорка М. та Перерва К., поведінкова економіка не суперечить класичній теорії економіки, а доповнює її, адже психологія поведінки бере участь в економічній життєдіяльності, що пояснює відхилення від раціонального мислення. При більш детальному дослідженні поведінки людини на ринку, можна з'ясувати, що є певні емоційні та психологічні детермінанти, що мають систематичний характер, які підлягають прогнозуванню [1].

**Мета дослідження.** Дослідження візуалізації економічних даних як інструменту подолання поведінкових упереджень є важливим з огляду на постійне нарощування масивів даних (Big Data) та вимоги зростання швидкості їх обробки, аналізу та ухвалення на їх основі рішень.

**Метою статті** є дослідити як візуалізація економічних даних здатна мінімізувати вплив поведінкового упередження (спотворення) «ефект прив'язки» на економічне планування та прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковій літературі можна знайти багато тверджень на користь того, що візуалізація даних може стати ефективним інструментом для мінімізації впливу таких упереджень завдяки покращенню

сприйняття інформації, розширенню контексту та інтерактивності.

Наприклад, Спенс Р. стверджує, що візуалізація допомагає особі, яка приймає рішення, розплутувати «нечіткі» цілі, отримувати дані, взаємодіяти і все це формує «ментальну модель», яка зрештою призведе до усвідомленого вибору [2].

Інші дослідники прямо наполягають на тому, що «метою більшості візуалізацій є прийняття рішень» [3].

Можна знайти і розширений критичний підхід до такої одностакності візуалізації [4]. Дослідники пропонують візуалізацію сприймати як один із інструментів, які можуть застосовуватися при ухваленні рішень, проте, прийняття рішень є не лише високорівневою метою візуалізації, вони здатні впливати на опис цілей, пошуковий аналіз та презентацію даних. Тобто, цільове призначення візуалізації даних може бути абсолютно різноманітне.

**Виклад основного матеріалу.** У своїй роботі «Судження в умовах невизначеності: евристики та упередження» вчені Тверські А. та Канеман А. показали, що людині інтуїтивно властиво користуватися стратегіями чи емпіричними правилами, які спрощують процес прийняття рішень. Такі правила прийнято називати евристичними. Це механізми, завдяки яким можемо оперативно реагувати в екстремальних, кризових ситуаціях. Загалом евристики корисні, проте використання будь-яких спрощень може призводити до прийняття невірних рішень [5].

При некоректному спрощенні, яке базується на ігноруванні важливих факторів, можна отримати спотворену картину реальності, що веде до некоректного прийняття рішень. Що стосується аналізу даних, правильно створена візуалізація даних дозволяє з однієї сторони спростити аналіз даних, а з іншої — задовольняє потребу суб'єкта в спрощенні. Критично важливим є уникнення маніпуляцій даними, що може відбуватися при виборі не релевантних візуальних інструментів.

У випадках, коли люди займаються аналізом інформації в умовах невизначеності або складності даних, вони дуже часто у своїх судженнях покладаються саме на евристики. Ці евристики можуть мати своїм наслідком систематичні відхилення від раціонального мислення, тобто когнітивні спотворення.



Варто детально дослідити когнітивні спотворення, які є передбачуваними проявами ірраціональності відповідно до теорій поведінкової економіки та психології (детально у [6]).

Когнітивні спотворення (синоніми — упередження, викривлення, ілюзії, біаси) — це систематичні помилки у процесі мислення, які впливають на ухвалення рішень, особливо в умовах невизначеності або складних даних.

Вчені виявили, що когнітивні ілюзії виникають через низку обставин, зокрема [7, с. 390]:

- евристика (вирівнювання шляхів під час опрацювання інформації);
- обмеженість в опрацюванні інформації;
- вплив емоційних та моральних факторів;
- вплив соціальних факторів;
- розумовий шум.

Далі розглянемо досить стійке упередження «ефект прив'язки», його вплив на фінансове планування, економічні рішення та роль візуалізації у його подоланні.

Ефект прив'язки (Anchoring Bias) є поширеним когнітивним упередженням, яке проявляється у схильності людей надмірно покладатися на початкову інформацію (так званий «якір») при прийнятті рішень. Це упередження призводить до того, що початковий прогноз або базова оцінка впливають на подальші висновки навіть тоді, коли нові дані суперечать первісним припущенням. Наприклад, у фінансовому плануванні початковий бюджет, сформований на основі обмеженої інформації, може стати основою для всіх наступних рішень, навіть якщо актуалізовані дані вказують на необхідність його перегляду.

Візуалізація економічних даних відіграє важливу роль у зменшенні впливу ефекту прив'язки, розширюючи інформаційний контекст і надаючи користувачам можливість краще оцінювати альтернативні сценарії. Зокрема, графіки, що демонструють кілька сценаріїв (оптимістичний, песимістичний і базовий), сприяють усвідомленню варіативності майбутніх результатів і зменшують залежність від єдиного джерела інформації. Інтерактивні візуалізації, такі як гістограми, дозволяють аналізувати, як зміна початкових умов впливає на кінцеві результати, тим самим знижуючи вплив «якоря».

Наукові дослідження в напрямку можливостей візуалізації стимулювати або нівелювати прояви ефекту прив'язки є доволі ґрунтовними. Наприклад, у праці групи науковців [8] досліджується цей ефект як тенденція занадто сильно зосереджуватися на одній частині інформації при прийнятті рішень. У статті дослідники представляють результати аналізу, які досліджують вплив ефекту прив'язки на прийняття рішень за допомогою аналітичних систем. Показано, що зважаючи на інтерфейси візуальної аналітики (порядку подання інформації, її кольористику, форму і т.д.) можна спостерігати різні прояви когнітивних спотворень.

Інше дослідження [9] на основі експериментів своїм результатом мало висновок про те, що за певних обставин ефекти прив'язки існують, наприклад, люди оцінюють роздільність класів однієї і тієї ж з діаграми розсіювання по різному залежно від діаграми розсіювання, яку вони бачили раніше.

Крім того, використання методів поступової дедалізації візуальних даних, наприклад через інтерактивні дашборди, дозволяє представити додаткову інформацію поступово, уникаючи перевантаження користувача й надмірного впливу початкових параметрів. Візуалізація також може чітко розмежовувати «якірну» інформацію та оновлені дані, що сприяє об'єктивнішій оцінці ситуації. Наприклад, в аналізі прогнозу продажів візуальні моделі можуть включати порівняння різних сценаріїв, які базуються на різних припущеннях, таких як сезонність або зміна ринкових умов. Це допомагає уникнути залежності від однієї точки зору, підвищуючи якість ухвалених рішень.

Одним із способів візуального представлення інформації, який є одним із ефективних методів боротьби із ефектом прив'язки є представлення можливих сценаріїв розвитку подій. Тобто, особливо у плануванні та прогнозуванні розробляти та візуально представляти альтернативні варіанти розрахунків на одному дашборді. Це дозволяє уникнути надмірного фокусування на одних значеннях, які стають умовним «якорем».

У цьому контексті ефективними є такі методи візуалізації:

- Лінійні графіки з декількома варіантами прогнозу  
Демонструють оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії, що дозволяє аналітикам оцінити межі можливих відхилень.
- Діаграми ймовірностей  
Використовуються для визначення розподілу ризиків та їхнього впливу на кінцевий результат.
- Древа сценаріїв

Дозволяють візуально представити розгалуження можливих варіантів розвитку подій залежно від різних змінних.

На рис. 1 наведено приклад візуалізації сценарного аналізу прогнозу економічного показника

Ця візуалізація ілюструє три можливі сценарії розвитку економічного показника: оптимістичний, базовий і песимістичний. Використання декількох сценаріїв дозволяє уникнути ефекту прив'язки, оскільки аналітики та економічні суб'єкти не зосереджуються виключно на одній лінії прогнозу. Замість цього вони можуть оцінити повний діапазон можливих змін, що сприяє більш об'єктивному та раціональному ухваленню рішень. Заповнення між прогнозними кривими візуально підкреслює невизначеність прогнозу та демонструє потенційні варіанти розвитку подій.

Для того, щоб знизити рівень залежності від первинних даних варто використовувати динаміч-

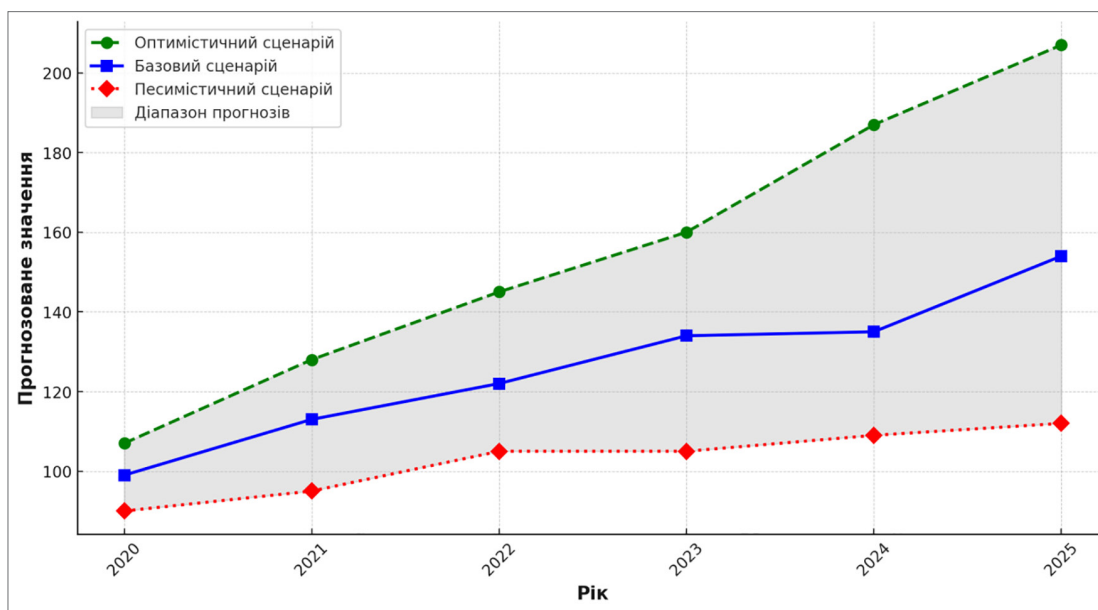


Рис. 1. Сценарний аналіз прогнозу економічного показника

Джерело: сформовано автором

ні візуалізації, адже статичні дані мають обмежену інформативність і можуть посилювати ефект прив'язки, оскільки користувачі схильні сприймати їх як остаточні.

Динамічні візуалізації, які дозволяють змінювати параметри та тестувати різні варіанти розрахунків, сприяють більш гнучкому аналізу та зменшенню впливу первинної інформації.

До основних інструментів динамічної візуалізації можна віднести наступні:

- інтерактивні графіки (дозволяють користувачам змінювати параметри прогнозу, наприклад, змінювати рівень інфляції, ставку рефінансування

або рівень інвестиційного ризику та спостерігати, як це впливає на прогнозовані значення);

- фільтри та контролери (дозволяють переглядати дані за різними часовими періодами або групами користувачів, що допомагає уникати надмірного фокусування на одній точці даних);
- симуляції Монте-Карло (дозволяють генерувати тисячі можливих варіантів розвитку подій і створювати більш реалістичні прогнози).

Динамічні візуалізації допомагають користувачам усвідомити, що фінансові прогнози не є статичними й залежать від великої кількості змінних, що мінімізує ефект прив'язки до первинних даних.

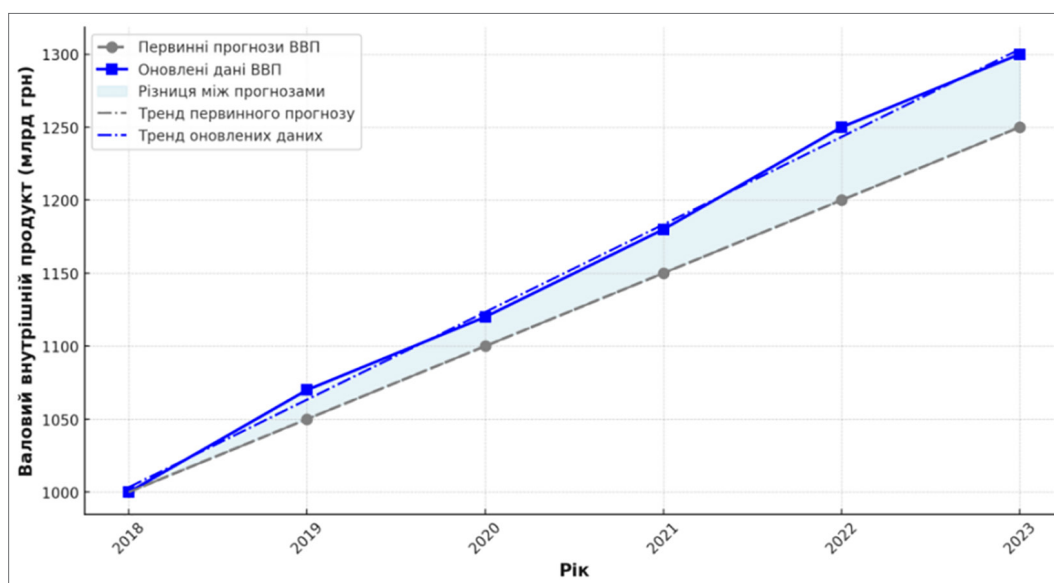


Рис. 2. Порівняння первинних прогнозів та оновлених даних

Джерело: сформовано автором

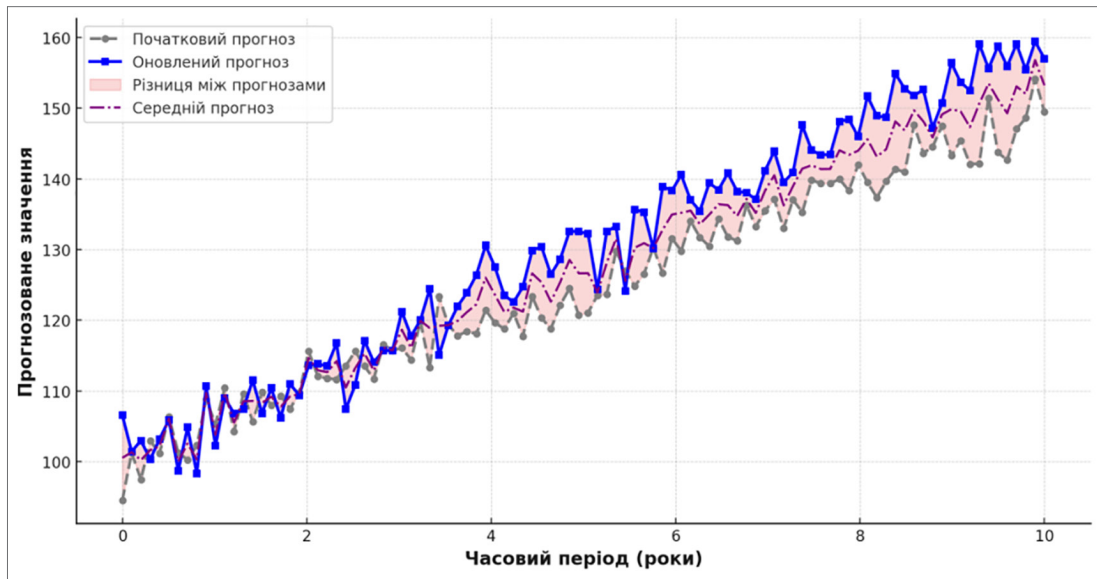


Рис. 3. Аналіз прогнозу економічного показника

*Джерело: сформовано автором*

На рис. 2 наведено приклад інтерактивного дашборду, що дозволяє змінювати макроекономічні параметри для перегляду прогнозу ВВП.

Можливість візуально побачити різницю між початковими прогнозами та оновленими фактичними даними є важливою в контексті ефекту прив'язки. Користувач може чітко спостерігати динаміку змін і уникнути надмірної залежності від застарілих прогнозів. Заповнення області між первинними та оновленими даними вказує на масштаб відхилень, а трендові лінії показують загальні тенденції зміни досліджуваного показника. Ще одним ефективним способом боротьби з ефектом прив'язки є розмежування вихідної та оновленої інформації. Люди схильні сприймати першу отриману інформацію як основну, навіть якщо нові дані змінюють картину. Візуалізація може чітко показувати, як нова інформація коригує початкові припущення.

Пропонуємо використовувати такі форми візуалізації для уникнення описаних вище проявів когнітивного спотворення:

- Візуальні об'єкти порівняння, де окремо відображаються первинні прогнози та актуалізовані дані.
- Теплові карти змін, які показують рівень розбіжності між прогнозами та реальними значеннями.

На рисунку 3 представлено приклад порівняння початкових і оновлених прогнозних даних на 10 років.

Цей графік ілюструє різницю між початковим та оновленим прогнозами економічного показника. Візуальне підкреслення відхилень між цими даними допомагає уникнути когнітивного спотворення, коли суб'єкти прийняття рішень орієнтуються лише на початкову інформацію. Додана середня прогнозна лінія сприяє кращому розумінню загальної тенденції та дозволяє оцінити варіативність прогнозів. Заповнення між кривими показує ступінь зміни прогнозу, що важливо для розширення контексту та коригування економічної стратегії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, візуалізація економічних даних є ефективним інструментом подолання поведінкового спотворення «ефект прив'язки». Використання альтернативних сценаріїв, динамічних візуалізацій та порівняння первинних і оновлених даних сприяє зменшенню залежності від початкової інформації, розширенню контексту ухвалення рішень та підвищенню їхньої обґрунтованості.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері можуть бути спрямовані на розробку нових візуальних підходів, що ще більш ефективно знижують вплив ефекту прив'язки. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання у процеси візуалізації економічних даних відкриває нові можливості для персоналізації аналізу та розширення аналітичних інструментів.

### Література

1. Багорка М., Перерва К. Когнітивні викривлення у прийнятті рішень щодо купівлі товарів та послуг: невидимі сили на ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>.
2. Spence R. *Information Visualization: An Introduction*. Springer International Publishing, 2014.
3. Ware C. *Information Visualization Perception for Design* (4th Edition). Elsevier, 2021.
4. Dimara E., Stasko J. A Critical Reflection on Visualization Research: Where Do Decision Making Tasks Hide? *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 2021.
5. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, NewSeries*. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131. URL: <https://www.jstor.org/stable/1738360> (дата звернення: 30.01.2025).
6. Kahneman D., Tversky A. Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures. *TIMS Studies in Management Science*. 1979. Vol. 12. P. 313–327.
7. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Поведінкові аспекти управління розвитком персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 387–392.
8. Cho I., Wesslen R., Karduni A., Santhanam S., Shaikh S., Dou W. The anchoring effect in decision-making with visual analytics. In *2017 IEEE Conference on Visual Analytics Science and Technology (VAST)*. 2017. P. 116–126). IEEE.
9. Valdez A. C., Ziefle M., Sedlmair M. Priming and anchoring effects in visualization. *IEEE Trans Vis Comput Graph*. 2018. 24(1). P. 584–594.

### References

1. Bahorka M., Pererva K. Kohnityvni vykryvlennia u pryiniatti rishen shchodo kupivli tovariv ta posluh: nevydymi syly na rynku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12> [in Ukrainian].
2. Spence R. *Information Visualization: An Introduction*. Springer International Publishing, 2014.
3. Ware C. *Information Visualization Perception for Design* (4th Edition). Elsevier, 2021.
4. Dimara E., Stasko J. A Critical Reflection on Visualization Research: Where Do Decision Making Tasks Hide?. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 2021.
5. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, NewSeries*. 1974. Vol. 185, No. 4157. R. 1124–1131. URL: <https://www.jstor.org/stable/1738360>.
6. Kahneman D., Tversky A. Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures. *TIMS Studies in Management Science*. 1979. Vol. 12. P. 313–327.
7. Ushkalov V. V., Martiianova M. P. Povedinkovi aspekty upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. № 13. S. 387–392 [in Ukrainian].
8. Cho I., Wesslen R., Karduni A., Santhanam S., Shaikh S., Dou W. The anchoring effect in decision-making with visual analytics. In *2017 IEEE Conference on Visual Analytics Science and Technology (VAST)*. 2017. P. 116–126). IEEE.
9. Valdez A. C., Ziefle M., Sedlmair M. Priming and anchoring effects in visualization. *IEEE Trans Vis Comput Graph*. 2018. 24(1). P. 584–594.



УДК 338.2:336.2

**Меркулова Тамара Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Merkulova Tamara**

*Doctor of science in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics  
V.N. Karazin Kharkiv National University  
ORCID: 0000-0002-3507-5593*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10677

## ПОДАТКОВА ПОВЕДІНКА ТА ЇЇ ФАКТОРИ TAX BEHAVIOR AND ITS FACTORS

**Анотація.** Вступ. Податкова поведінка економічних агентів асоціюється із дотриманням податкового законодавства, але є складним явищем, яке має ключове значення для реалізації податкової і соціально-економічної політики держави. Виявлення факторів, що впливають на неї, оцінка їх впливовості є завданнями з точки зору дієвості та ефективності податкової системи країни.

**Мета.** Метою дослідження є уточнення змісту поняття податкова поведінка, виявлення і систематизація факторів, які впливають на неї.

**Матеріали і методи.** Методологічну основу дослідження складають положення неокласичної теорії оподаткування, теорії податкового регулювання економіки, інституціональної теорії та поведінкової економіки. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали за обраною проблематикою. В роботі використані статистичні дані та результати соціологічних опитувань із відкритих Інтернет-джерел.

**Результати.** Податкова поведінка є складовою економічної поведінки. У контексті економічної поведінки оподаткування виступає лише фактором, який певним чином впливає на неї. Саме на можливості змінювати поведінку економічного агента заснована регулююча функція оподаткування, яка активно використовується сучасними урядами для досягнення певних цілей.

Зміни у поведінці економічних агентів, які спричиняють податкові стимули, пропонується віднести до податкових реакцій. До податкової поведінки коректно відносити тільки ті дії економічного агента, що обумовлені його роллю платника податків. Серед економічних факторів, що впливають на податкову поведінку, виділено: якість податкового законодавства (складність, повнота, точність його положень); рівень податкового навантаження; параметри податкового контролю (частота аудиту, його ефективність, розмір покарання); величина доходу економічного агента; корупція у податкових та судових органах. До неекономічних факторів віднесено: індивідуальні моральні й етичні переконання; соціальні норми; довіра до органів влади; сприйняття справедливості податкової системи; культурні, освітні фактори.

**Перспективи.** Подальший розвиток дослідження полягає у проведенні кількісного аналізу впливу кожного фактору на податкову поведінку економічних агентів, що має практичне значення для формування ефективної податкової політики.

**Ключові слова:** податкова поведінка, ухилення від оподаткування, уникнення оподаткування, податкові зобов'язання, поведінкова економіка.

**Summary.** Introduction. An economic agent's tax behaviour is associated with compliance with tax legislation, but this is a complex phenomenon that is of key importance for taxation and the socio-economic policy of a country. Identifying and assessing the factors influencing it are tasks in terms of the effectiveness and efficiency of the country's tax system.

**The purpose.** The purpose of the study is to clarify the content of the tax behaviour concept and identify and systematize the factors influencing it.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study is the statements of the neoclassical theory of taxation, the theory of tax regulation of the economy, institutional theory and behavioural economics. The information base of the research is domestic and foreign authors' scientific works, and analytical materials on the research problem. The research uses statistical data and the outcomes of sociological surveys provided by Internet sources.

**Results.** Tax behaviour is an integral part of economic behaviour. In the economic behaviour context, taxation is only a factor that influences it in a certain way. The regulatory function of taxation, actively used by modern governments to achieve

certain goals, is based on the ability of taxes to change the economic agent's behaviour. Changes in this behaviour that are resulted from tax incentives are proposed to identify as tax reactions. Tax behaviour should be only considered as actions that an economic agent realizes as a taxpayer. Among the economic factors influencing tax behaviour we highlighted the following: the quality of tax legislation (complexity, completeness, precision of statements and definitions); the level of the tax burden; tax control parameters (frequency and effectiveness of audit, punishment value); economic agent's income level; corruption in tax administration and judiciary. Non-economic factors group include: individual moral and ethical beliefs and biases; social norms; trust in government; perception of the fairness of the tax system; and cultural and educational factors.

Discussion. Further development of this research can be considered as the quantitative analysis of each factor's influence on economic agent's tax behaviour, which has practical significance for effective tax policy.

**Key words:** tax behaviour, tax evasion, tax avoidance, tax liabilities, behavioural economics.

**Постановка проблеми.** Податкова поведінка економічних агентів асоціюється із дотриманням податкового законодавства, але є складним явищем, яке має ключове значення для реалізації податкової і соціально-економічної політики держави. Дослідженню цього явища присвячена велика кількість наукових робіт, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Предметом дискусії виступають різні аспекти даної проблематики: тлумачення терміну та зміст поняття «податкова поведінка», специфічні риси податкової поведінки, її типи і наслідки тощо. До найважливіших відноситься, безумовно, тема факторів, що впливають, формують податкову поведінку. Виявлення цих факторів, оцінка їх впливовості, вивчення можливостей управління ними є ключовими завданнями з точки зору дієвості та ефективності податкової системи країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Традиційно дотримання податкового законодавства моделюється з використанням переважно економічних факторів [1–5]. Хоча в багатьох дослідженнях автори зазначають, що рішення щодо дотримання податкового законодавства залежить не лише від економічних факторів. В [6] представлені результати дослідження дотримання податкових обов'язків у соціальному контексті, зокрема йшлося про вплив особистих та соціальних норм, довіри до уряду та сприйняття справедливості. Проведений кореляційний аналіз показав позитивні зв'язки між цими факторами і дотриманням податкового законодавства, як безпосередні, так й опосередковані.

В [7] було встановлено, що низький рівень довіри в сукупності з високим податковим навантаженням може призвести до сприйняття оподаткування як несправедливого. Це впливає на рівень податкового дотримання, оскільки платникам податників буде складніше переконати себе в тому, що сплата податків є важливим внеском у загальне благо. У такому контексті низький рівень довіри може зробити податкову систему менш ефективною, оскільки люди будуть менш схильні дотримуватися податкових обов'язків і можуть намагатися уникнути оподаткування.

У вітчизняному науковому просторі дана проблематика розробляється, перш за все, у контексті ухилення від оподаткування, у тому числі і з юридичної точки зору [8–12]. Соціальні та інші неекономічні

аспекти активно обговорюються у межах дискусії про податкову культуру [13–15]. В літературних джерелах термін «податкова культура» трактується неоднозначно. Так, в [13] її трактують як «...складову загальнонаціональної культури, що становить систему цінностей, набутих і побудованих на розумінні важливості для країни та кожного члена суспільства необхідності сплати податків учасниками податкових відносин, урегульованих державою на підставі нормативно-правових актів» [13, с. 222].

За думкою В. Андрущенко [14], податкова культура це «...різновид культури грошових відносин, форму прикладної, утилітарної етики, що передбачає конкретні процедури і правила, які відрізняють правильне від неправильного, моральне від аморального» (цитовано по [15, с. 144]).

Підсумовуючи, можна сказати, що податкова культура у загальному розумінні — особиста відповідальність платника податків, його свідомість і самодисципліна щодо сплати податків. Вона також формується сукупністю різних економічних, соціокультурних факторів, механізмом взаємодії між платниками податків і податковими органами. Проте наведені дефініції мають недостатньо конструктивний характер, який не дозволяє операционалізувати це поняття.

**Метою дослідження,** результати якого представлені в даній роботі, є уточнення змісту поняття податкова поведінка і систематизація факторів, які впливають на неї.

**Матеріали і методи.** Методологічну основу дослідження складають положення неокласичної теорії оподаткування, теорії податкового регулювання економіки, інституціональної теорії і поведінкової економіки. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали за обраною проблематикою. В роботі використані статистичні дані та результати соціологічних опитувань із відкритих Інтернет-джерел.

В дослідженні були застосовані загально-наукові методи (аналіз і синтез, узагальнення, систематизація), статистичний і табличний методи.

**Основні результати.** Податкова поведінка є складовою економічної поведінки. Остання є більш широким поняттям, адже включає в себе всі дії, рішення та взаємодії економічних агентів в контексті

прийняття економічних рішень, тобто рішень з приводу споживання, заощадження, інвестування, виробництва — будь-яких сфер економічного життя. У контексті економічної поведінки оподаткування виступає лише фактором, який певним чином впливає на неї. Саме на можливості змінювати поведінку економічного агента заснована регулююча функція оподаткування, яка активно використовується сучасними урядами для досягнення певних цілей.

Зміни у поведінці економічних агентів, які спричиняють податкові стимули створюються завдяки впливу оподаткування, коректно називати податковими реакціями. Скажемо, споживачі зменшили свій попит на товар внаслідок підвищення акцизу, або виробництво продукту зросло внаслідок зменшення ставки податку на прибуток у відповідній галузі. Це реакція економічних агентів (споживачів, виробників) на зміну оподаткування.

До податкової поведінки слід відносити тільки ті дії економічного агента, що обумовлені його роллю платника податків. Складові податкової поведінки включають:

- реєстрацію платників податків (будь-яка особа, що підлягає обов'язковій реєстрації як платник податків, повинна подати реєстраційну заяву до відповідного податкового органу);
- ведення податкового обліку (систематичне реєстрування, аналіз та звітування фінансових транзакцій та податкових зобов'язань перед податковими органами);
- розрахунки з бюджетом (процес сплати податків і інших обов'язкових платежів до державного бюджету або бюджету місцевих влад у встановлені строки);
- сплату податків (безпосередній акт передачі грошей від платника податків до бюджету відповідно до встановлених законодавством ставок і правил оподаткування);
- взаємодію з податковими органами;
- дотримання податкових правил і строків встановлених законодавством.

Податкова поведінка, як будь-яка інша, здійснюється в певних інституційних межах, тобто регулюється формальними і неформальними нормами, правилами, стереотипами тощо. В оподаткуванні інституційними обмеженнями поведінки економічних агентів виступають, в першу чергу, законодавчі акти та інші формальні правила і нормативи, які встановлені відповідними органами державного управління згідно чинного законодавства.

Але крім формальних інститутів податкова поведінка економічних агентів формується також неформальними нормами, які фактично існують як санкціоновані суспільством стереотипи поведінки.

Співвідношення та узгодженість між формальними і неформальними нормами поведінки можуть бути різними (це питання є предметом інституційної теорії [16–17]). Зараз ми розглянемо наступні, які є

ключовими для нашого дослідження: неформальні норми повністю відповідають формальним; неформальні доповнюють формальні норми; неформальні протирічать формальним (повністю або частково).

З точки зору податкової політики найбільш привабливим є перший варіант, коли формальні правила оподаткування, які регулюють дії платників, закріплюються в певних рутинних шаблонах, становляться реальним стереотипом поведінки. Це гарантує дотримання податкового законодавства у реальному житті, відсутність ухилення від оподаткування, відкриває можливість значної економії витрат на податковий контроль.

Другий варіант є досить розповсюдженим. Як відомо, закон або інший формальний норматив не може охопити цілком і повністю всі нюанси економічного життя. Перш за все тому, що життя неперервне, а закон статичний. Навіть якщо він був повністю адекватним на момент його прийняття, вже через короткий термін він буде вже відставати від неї, з'являться нові феномени, явища тощо, тобто створюється зони, які даний закон вже не зможе впорядковувати. А частіше вже на стадії імплементації будь-яка формальна норма має такі «сірі» зони, і удосконалення законодавства йде саме шляхом виявлення і обмеження таких зон. Отже, неформальні норми можуть доповнювати законодавство у таких випадках, регулюючи поведінку людей. Важливо відмітити, що неформальне доповнення може відображати логіку формальної норми і відповідати їй. Тоді ми говоримо про узгодженість між ними.

Але може бути і протилежна ситуація, коли неформальна норма протирічить формальній. Тоді ми маємо третій варіант, який може виникнути також не як доповнення, а як альтернативна норма поведінки, яка є порушенням законодавства.

Всі ці аргументи щодо інституційних обмежень поведінки повністю відносяться до податкової поведінки. При реалізації наведених вище дій платника податків економічний агент може дотримуватися податкових правил, встановлених законодавством, або допускати відхилення від них, які можуть носити помилковий (ненавмисний) характер або свідомий.

У разі свідомого порушення правил виникає явище ухилення від оподаткування, яке представляє загрозу реалізації податкової політики і у цілому виконанню доходної частини бюджету. Тому це явище знаходиться у центрі уваги науковців, фахівців, політиків, які намагаються знайти шляхи подолання або принаймні обмеження цього стереотипу поведінки. А саме так, як поведінковий стереотип, слід розглядати це явище, судячи по його розповсюдженню, закріпленню у шаблонах мислення і рутинних діях, що має схожі риси у різних країнах світу. Це висуває до центру уваги причини і фактори, які формують такий стереотип податкової поведінки.

Дослідники вивчають широкий спектр факторів, які можна розділити на дві основні групи: економіч-



ні (пов'язані з матеріальними витратами та вигодами) та неекономічні (пов'язані з особистими характеристиками платників податків та їх ставленням до оподаткування). До економічних факторів відносять складність податкового законодавства, рівень податкового навантаження, частоту проведення аудиту, розмір покарання, рівень доходів, стимули (пільги), можливість уникнути оподаткування чи ухилення від сплати податків [4–6]. Узагальнюючи фактори, розглянуті у літературі, ми доповнюємо і систематизуємо їх таким чином (табл. 1).

Розглянемо ці фактори детальніше.

**Якість податкового законодавства.** Одним з провідних економічних факторів, що безпосередньо впливають на дії економічних агентів є якість податкового законодавства. Виділімо основні характеристики якості податкових правил з точки зору платника податків: складність, повнота, точність і узгодженість. Недоліки повноти, точності і узгодженості положень податкового законодавства обумовлюють його незрозумілість для платників.

Складність виражається, насамперед, у складності податкового обліку і звітності, правил визначення бази оподаткування, розрахунків податкового зобов'язання, пільг, податкових платежів. Кількість податків, розмаїття термінів і частота податкової звітності також мають значення для оцінювання платником якості податкового законодавства.

Про повноту податкового законодавства можна судити, перш за все, по наявності «сірих» зон, про які мова йшла вище. Якщо воно не впорядковує з точки зору оподаткування певні операції, трансакції, це створює стимули для використання їх для зменшення податкового зобов'язання.

Неточність дефініцій та положень податкового законодавства означають неоднозначність їх тлумачення. З одного боку, це підсилює його незрозумілість і ускладнює платникам виконання їх обов'язків. З іншого боку, неточність положень податкового законодавства створює можливості для уникнення від оподаткування без прямого порушення його норм.

В таких же напрямках працює неузгодженість і навіть суперечливість положень оподаткування. Чим більш податків, складніше їх розрахунок, тим більше ризик виникнення неузгодження, навіть

протиріччя між ними. Складність і незрозумілість податкового законодавства перешкоджають усвідомленню та засвоєнню податкових норм і можуть призвести до того, що платники податків будуть: 1) не розуміти своїх податкових обов'язків; 2) робити помилки; 3) розглядати способи ухилення від оподаткування.

У цьому контексті з боку держави важливими заходами є реформування (спрощення) податкової системи з метою зробити її більш зрозумілою та прозорою для всіх платників податків.

**Податкове навантаження.** Іншим значущим фактором, який впливає на податкову поведінку платників податків є рівень податкового навантаження — частка доходів, яку платники податків сплачують у вигляді податків та зборів. Високий рівень податкового навантаження стимулює платників податків шукати способи його зменшення [18].

Цей фактор передбачає два різних шляхи зменшення податкового навантаження, які обумовлюють відповідні типи податкової поведінки: ухилення від оподаткування (tax evasion) і уникнення оподаткування (tax avoidance). Перший тип передбачає свідоме порушення податкових норм, а другий використовує виключно легальні, не заборонені законодавством можливості зменшення податкового зобов'язання. Суттєву роль в реалізації другого типу грає недосконалість податкового законодавства: наявність «сірих» зон, які воно не регулює, неточність/неоднозначність трактування різних податкових норм, їх протиріччя тощо. Так званий принцип свободи «дозволено все, що не заборонено законом» санкціонує і виправдовує такий тип податкової поведінки [19].

Деякі автори виділяють як окремий фактор впливу на податкову поведінку податкові пільги. Дійсно, стимули (пільги) є важливим фактором, що впливають на поведінку економічних агентів. Як правильно відмічають фахівці, вони можуть бути використані для того, щоб заохотити платників податків до певної поведінки, наприклад, до інвестування, створення нових робочих місць, благодійності тощо (наприклад, див. [4]).

Взагалі пільги розглядаються майже основним інструментом податкового регулювання економіки,

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на податкову поведінку**

№	Економічні фактори	Неекономічні фактори
1	Якість податкового законодавства (складність, повнота, точність)	Індивідуальні моральні й етичні переконання
2	Рівень податкового навантаження	Соціальні норми
3	Параметри податкового контролю (частота аудиту, його ефективність, розмір покарання)	Довіра до органів влади
4	Величина доходу	Сприйняття справедливості податкової системи
5	Корупція у податкових та судових органах	Культурні, освітні фактори

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [4–6]



і широко використовуються для його цілій. Проте їх надмірне застосування має негативні наслідки, оскільки воно викривлює, послабляє ринкові стимули і спотворює ринковий механізм. А це в решті решт призводить до розбалансування ринкової економіки, посилення адміністративного тиску і зменшення її ефективності.

Але це стосується впливу податкових пільг на поведінку економічних агентів у широкому сенсі: на їх стратегії споживання, збереження, інвестування тощо. Якщо казати власне про податкову поведінку, тобто дій агентів як платників податків, то пільги коректно розглядати як інструмент зменшення податкового навантаження, тобто у контексті саме цього фактору. З точки зору податкової поведінки зменшення податкового навантаження, яке можна отримати шляхом пільг, підвищує привабливість податкової системи і стимулює дотримання податкового законодавства. Слід відмітити, що наявність пільг надає платникам легальну можливість зменшення податкового зобов'язання. Якщо платник ставить таку мету, то пільги налаштовують його скоріше на уникнення від оподаткування, ніж на прямі порушення закону, тобто ухилення.

*Параметри податкового контролю* включають частоту контролю (проведення аудитів), його ефективність (ймовірність виявлення порушення податкових норм), розмір покарання (величина штрафів або іншого покарання).

Ще починаючи з відомих праць Г. Беккера [20] і моделі Сандмо і Алінгама [21] ухилення від оподаткування розглядається як проблема раціонального вибору в умовах ймовірності покарання. Критерієм виступає очікувана вигода, яка залежить від частоти аудиту, ймовірності виявлення порушення при аудиті, розмірі покарання (штрафу) і величини несплаченого (прихованого) податку. Очікуваний розмір покарання розраховується шляхом множення величини прихованого доходу (бази оподаткування) на ставку штрафу (пені тощо) і далі на ймовірність контролю і виявлення порушення.

Таким чином, при високих значеннях податкового контролю покарання становиться майже неминучим, а ухилення не вигідним. Підкреслимо, що розмір покарання, частота контролю і його ефективність (ймовірність виявлення порушення) є взаємозамінними в цьому критерії. Наприклад, однакову очікувану величину покарання можна отримати завдяки частим перевіркам і низьким штрафам, або рідкісним аудитам, але високим штрафам.

Важливу роль грає кваліфікація працівників податкового контролю: від них залежить чи буде виявлено порушення (повністю або частково), тобто ефективність контролю. Наприклад, рідкісний контроль може бути компенсований його якістю, тобто високою ймовірністю виявлення порушення.

*Величина доходу.* Досить неоднозначним економічним фактором впливу на податкову поведінку є

рівень доходу. З одного боку, рівень доходу визначає обсяг податків, і зі зростанням доходу зростає і податковий обов'язок, що може спонукати платника до пошуку шляхів його зменшення. Крім мотиву великі доходи відкривають і можливості для цього: особи з високим рівнем доходу можуть бути більш обізнані і активні оптимізації стратегії оподаткування: використанні податкових відшкодувань, пільг та інших механізмів для зменшення свого податкового зобов'язання, включаючи також нелегальні шляхи. Отже, високий дохід може створити більше можливостей та/або мотивів як для уникнення так й для ухилення від оподаткування.

З іншого боку, низький дохід може спричинити труднощі з оплатою податку просто внаслідок браку грошей і чутливості споживання до зменшення фінансових ресурсів. Оподаткування низьких доходів суттєво впливає на рівень споживання і життя людини, що створює мотив для зменшення податкового зобов'язання. Але на відміну від високодохідних верств населення люди з невисокими доходами не мають таких широких можливостей для податкової оптимізації. З одного боку, низький дохід пов'язаний, як правило, з менш кваліфікованим трудом, який є наслідком відповідного рівню освіти і професійної підготовки. З другого, використання схем уникнення від оподаткування також потребує певних ресурсів, яких бракує при низьких доходах [5]. У зв'язку з цим, зменшення податкового зобов'язання більш доступно у формі прямого ухилення від оподаткування (приховування доходу, нелегальні продажі та інші операції тощо).

Таким чином, і низькі і високі доходи можуть створювати мотиви для формування податкової поведінки, яка орієнтована на зменшення податкового навантаження легальним або нелегальним шляхом.

*Корупція.* Важливим фактором, який впливає на податкову поведінку економічних агентів є корупція в податкових та органах правосуддя. Корупція відкриває можливості уникнути або суттєво зменшити покарання у випадку недобросовісної поведінки платника. Наявність корупційних зв'язків підвищує привабливість ухилення від оподаткування, створює своєрідну страховку для порушника у випадку виявлення прихованого доходу.

*Неекономічні фактори.* Велику роль у формуванні податкової поведінки відіграють не тільки економічні чинники, але й широкий спектр неекономічних факторів. Так, наприклад, суспільні цінності, довіра до влади, культурні особливості і навіть освіта можуть впливати на те, чи будуть платники податків дотримуватися податкового законодавства, уникати оподаткування чи шукати способи ухилення від сплати податків. До узагальненого переліку неекономічних факторів, що так чи інакше формують ставлення до фінансових зобов'язань перед державою, можна віднести: індивідуальні моральні й етичні переконання, соціальні норми, довіра до

органів влади, культурні й освітні фактори, рівень сприйняття справедливості.

Важливим чинником поведінки платників податків є їх особисті моральні й етичні переконання. Прикладами таких переконань є: відчуття справедливості (сплата податків розглядається, як особистий громадянський обов'язок і важливий елемент справедливості); солідарності (відчуття взаємодопомоги та спільної відповідальності платників податків перед суспільством та державою); етичні цінності (визначають, які дії та підходи до оподаткування вважаються морально відповідними і правильними); відчуття відповідальності перед суспільством (виражається в обов'язку фінансової підтримки суспільства та держави шляхом сплати податків та зборів).

На податкову поведінку так чи інакше впливають і соціальні норми. Вони формуються колективною поведінкою економічних агентів і представляють собою встановлені суспільством очікування та стандарти щодо того, як слід діяти в питаннях сплати податків і фінансової чесності взагалі. Дотримання загальноприйнятих соціальних норм сприяють економічні, репутаційні та інші стимули. Наприклад, якщо суспільна норма передбачає, що сплата податків є «правильною» поведінкою, а недотримання цієї норми карається суспільним ostracism, несе репутаційні ризики для порушника, то це може стимулювати людей дотримуватися цієї норми. Репутаційні стимули в контексті податкової поведінки вказують на вплив репутації та сприйняття особи чи підприємства як надійної. Натомість недотримання суспільних норм може призвести до втрати довіри спільноти до тієї чи іншої особи. Це може стати перешкодою для подальших взаємодій і співпраці [8].

Одним із найважливіших факторів, які впливають на податкову поведінку, є довіра до органів влади. По-перше, платники податків, які довіряють органам влади, можуть відчувати почуття обов'язку дотримуватися податкового законодавства. По-друге, в такому разі платники податків також будуть вважати, що їхні податки будуть витрачені ефективно [22].

В країнах Європейського Союзу згідно дослідження, проведеному Wellcome Global Monitor (2020), середнє значення частки людей, які довіряють своєму

національному уряду, становить 56,6%. В той час, як в Україні цей показник був вполовину меншим — 28% [23].

Згідно опитування громадської думки, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, станом на грудень 2024 р. довіра громадян України до інституцій влади суттєво впала (табл. 2).

Ці дані вказують на важливу проблему довіри до органів влади в Україні, особливо до судової системи. Важко очікувати законослухняної поведінки платників податків при такому сприйнятті держави.

На цьому фоні досить показовим є приклад довіри населення до волонтерів. Підкреслимо, що внески громадян до фондів цих організацій є добровільними на відміну від податків, тобто за їх «несплату» немає покарання. У перший рік війни сума внесків до 3-х найбільших фондів перевищила 34 млрд. грн. [25]. У 2023 році вона суттєво зменшилася, але все одно є значною — 18, 75 млрд. [26]. Фактична сума донатів більше, оскільки ці три фонди охоплюють лише частину внесків, але вона свідчить про значний фінансовий потенціал, який має довіра людей та їх сприйняття справедливості фінансування певних дій.

З довірою до владних інституцій тісно пов'язана оцінка громадянами справедливості податкової системи, і, відповідно, цей фактор також впливає на їх податкову поведінку.

Справедливість податкової системи має 2 сторони: справедливість розподілу податкового навантаження і справедливість використання податкових надходжень. Хоча останній аспект не стосується безпосередньо оподаткування, він належить до витратної частини бюджету, але свідомий громадянин обов'язково оцінює напрямки використання зібраних податкових надходжень, як будь-яка свідомо раціональна людина оцінює свої витрати виключно з позицій доцільності та корисності. Приклад зі внесками українців до волонтерських фондів під час війни наочно показує важливість суспільного схвалення цілей, на які збирають гроші.

Відчуття справедливості розподілу податкового навантаження є також важливим фактором з точки зору соціальної рівноваги, згуртованості і загального суспільного консенсусу. Справедливість розподілу

Таблиця 2

**Довіра до соціальних інституцій України у 2024 р., % опитаних**

	Довіряють	Не довіряють	Баланс
Уряду України	20	53	-33
Верховній Раді України	27	50	-23
Президенту України	45	31	+14
Судам	12	63	-49
Прокурори	9	67	-58
Церква	40	26	+14
Волонтери	81	5	+76

Джерело: складено автором на основі [24]

зміцнює довіру між членами суспільства, соціальними групами і верстами, підтримуючі атмосферу рівноправності, що у свою чергу підвищує усвідомлення особистої відповідальності перед суспільством і задоволення від виконання свого обов'язка, як громадянина. З цієї точки зору податкові пільги чи будь-які інші виключення із загальних правил оподаткування повинні чітко відповідати критеріям справедливості, прийнятним в даному суспільстві, мати схвалення не тільки у пільгових категорій платників, але суспільства у цілому.

Якщо платники податків вважають, що податкова система справедлива, розподіляє податкове навантаження та враховує їхні можливості, то вони можуть бути більш схильні до добровільної сплати податків. Справедлива податкова система відчувається як суспільна угода, і платники податків вважають свої податкові внески обґрунтованими.

*Культурні й освітні фактори податкової поведінки.* Вони включають в себе традиції, звичаї, норми поведінки, цінності, рівень освіти й фінансової грамотності. Як і соціальні норми, вони можуть впливати на сприйняття платниками податків того, що є прийнятним або неприйнятним. Наприклад, культурні фактори пов'язані з ідентичністю людини, тобто тим, як вона бачить і відтворює себе в контексті суспільства, зокрема і в податковій сфері. Стереотипи та

переконавання, поширені в культурі, теж можуть впливати на погляди громадян на податки. Наприклад, стереотипи про те, як використовуються податки, можуть вплинути на рішення сплачувати їх чи ні. Окрім цього, зазвичай люди з вищим рівнем освіти краще розуміють податкові закони та обов'язки. Вони можуть бути більш обізнані з податковими пільгами та можливостями для оптимізації податкового обов'язку. Освічені громадяни можуть бути більш відповідальними у виконанні своїх податкових обов'язків.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В роботі приведено уточнення поняття податкової поведінки економічних агентів, як складової більш широкого поняття економічної поведінки, і відокремлення його від податкових реакцій, які характеризують зміни стратегій поведінки економічних агентів внаслідок змін оподаткування.

В результаті критичного аналізу факторів, які впливають на податкову поведінку економічних агентів, була запропонована систематизація економічних і неекономічних факторів з характеристикою їх впливу на уникнення та ухилення від оподаткування. Подальший розвиток дослідження полягає у проведенні кількісного аналізу впливу кожного фактору на податкову поведінку економічних агентів, що має практичне значення для формування ефективної податкової політики.

### Література

1. Вишневецький В, Веткін В. Ухилення від сплати податків та раціональний вибір платника податків. *Питання економіки*. 2004. № 2(2). С. 96–108.
2. Braithwaite V. *Taxing Democracy*. England. Ashgate Publishing Ltd, 2002. URL: [https://www.researchgate.net/Taxing\\_Democracy](https://www.researchgate.net/Taxing_Democracy) (дата звернення: 11.01.2025).
3. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.78>.
4. Kirchler E., Alm J. Combining Psychology and Economics in the Analysis of Compliance: From Enforcement to Co-operation. *Economic Analysis & Policy*. 2012. Vol. 42, Issue 2. P. 133–151. [https://doi.org/10.1016/S0313-5926\(12\)50016-0](https://doi.org/10.1016/S0313-5926(12)50016-0).
5. Mitu N. E. Taxpayer behaviour: typologies and influence factors. *Journal of Political Sciences*. 2016. No. 49. P. 77–87.
6. Jimenez P., Iyer G. S. Tax compliance in a social setting: The influence of social norms, trust in government, and perceived fairness on taxpayer compliance. *Advances in Accounting*. 2016. Vol. 34. P. 17–26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.adiac.2016.07.001>.
7. Kirchler E., Hoelzl E., Wahl I. Enforced versus voluntary tax compliance: The «slippery slope» framework. *Journal of Economic Psychology*. 2008. Vol. 29, Issue 2. P. 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>.
8. Лугіна Н. А., Полейко І. Ю. Соціальні детермінанти ухилення від сплати податків і зборів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 342–344. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-6/81>.
9. Покатаєва О. В., Кучерова Г. Ю. Фактори свідомої сплати податків: досвід країн ЄС. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 1(1). С. 47–52.
10. Магопєць О. А. Причини та форми девіантної поведінки платників податків. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2006. Вип. 10, ч. 2. С. 160–165.
11. Баранов С. О. Ухилення від сплати податків як основний чинник тіньової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 102–106.
12. Податки: юридична практика / Л. В. Трофімова та ін.; ред. С. В. Буряк. Київ: ІВЦ ДПА України, 2009. 643 с.
13. Сінчак В. П. Податкова культура суспільства як чинник економічної компоненти національної безпеки. *Університетські наукові записки*. 2017. № 62. С. 218–230.



14. Андрущенко В. Л. Умови та ідеали податкової культури. *Професійна етика працівника державної податкової служби як складова етики державного службовця України: матер. наук.-практ. конф.* Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2006. С. 13–17.
15. Сушкова О., Мельник Л. Систематизація наукових підходів до визначення сутності та змісту поняття «податкова культура». *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 143–150. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-143-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-143-150).
16. Борщевський В. В., Чех М. М., Матвеев Є. Е. Інституційно-організаційні чинники та морально-етичні аспекти еволюції державного сектору в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 70/71. С. 17–22. <https://doi.org/10.36930/507002>.
17. Стрижак О. О. Дихотомія формальних та неформальних інститутів. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 19–25.
18. Податкова пастка для української економіки. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://uifuture.org/publications/podatкова-pastka-dlya-ukrayinskoji-ekonomiky/> (дата звернення: 11.01.2025).
19. Альошкіна Н. Що не заборонено — те дозволено: правонаступництво збитків. *Податки & бухгалтер.* 2020. № 57. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/july/issue-57/article-109653.html> (дата звернення: 11.01.2025).
20. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*. 1968. Vol. 76. P. 169–217.
21. Allingham M. G., Sandmo A. Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*. 1972. Vol. 1, Is. 3–4. P. 323–338. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(72\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0047-2727(72)90010-2).
22. Barabash L. Behavioral aspects of harmonious development of the tax system of Ukraine. *Social Economics*. 2021. No. 61. P. 72–82. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-07>.
23. Wellcome Global Monitor 2020: Covid-19. *Wellcome*. URL: <https://wellcome.org/reports/wellcome-global-monitor-covid-19/2020> (дата звернення: 11.01.2025).
24. Довіра українців до влади впала за останній рік: КМІС. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/dovira-ukrayintsiv-vladi-vpala-ostanniy-rik-1736413432.html> (дата звернення: 11.01.2025).
25. Ізвозікова А. Українці майже вдвічі менше задонатили у 2023 році, ніж на початку повномасштабного вторгнення — Опендатабот. *Суспільні новини*. 2023. URL: <https://susilne.media/687624-ukrainci-majze-vdvici-mense-zadonatili-u-2023-roci-niz-na-pocatku-povnomasstabnogo-vtorgnenna-opendatabot/> (дата звернення: 11.01.2025).
26. Громяк І. Чи стали українці менше донатити на ЗСУ (25 квітня 2024). URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c90zgq5nn2xo> (дата звернення: 11.01.2025).

## References

1. Vyshnevskiy, V., Vietkin, V. (2004). Ukhyleniia vid splaty podatkiv ta ratsionalnyi vybir platnyka podatkiv [Tax evasion and rational taxpayer choice]. *Pytannia ekonomiky*, 2(2), 96–108 [in Ukrainian].
2. Braithwaite, V. (2002). *Taxing Democracy*. England. Ashgate Publishing Ltd. URL: [https://www.researchgate.net/Taxing\\_Democracy](https://www.researchgate.net/Taxing_Democracy).
3. Revenko, O. V. (2021). Vplyv podatkovykh faktoriv na rezultaty diialnosti pidpriemstva [The impact of tax factors on the company's performance]. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.78> [in Ukrainian].
4. Kirchler, E., Alm, J. (2012). Combining Psychology and Economics in the Analysis of Compliance: From Enforcement to Cooperation. *Economic Analysis & Policy*. 42(2), 133–151. [https://doi.org/10.1016/S0313-5926\(12\)50016-0](https://doi.org/10.1016/S0313-5926(12)50016-0).
5. Mitu, N. E. (2016). Taxpayer behaviour: typologies and influence factors. *Journal of Political Sciences*, 49, 77–87.
6. Jimenez, P., Iyer, G. S. (2016). Tax compliance in a social setting: The influence of social norms, trust in government, and perceived fairness on taxpayer compliance. *Advances in Accounting*, 34, 17–26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.adiac.2016.07.001>.
7. Kirchler E., Hoelzl E., & Wahl I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>.
8. Luhina, N. A., Poleiko, I. Iu. (2019). Sotsialni determinanty ukhyleniia vid splaty podatkiv i zboriv [Social determinants of tax evasion]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 6, 342–344. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-6/81> [in Ukrainian].
9. Pokataieva, O. V., Kucheroва, H. Iu. (2015). Faktory svidomoi splaty podatkiv: dosvid krain YeS [Factors of conscious tax payment: experience of EU countries]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 1(1), 47–52 [in Ukrainian].
10. Mahopets, O. A. (2006). Prychyny ta formy deviantnoi povedinky platnykiv podatkiv [Causes and forms of deviant behavior of taxpayers]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.*, 10(2), 160–165 [in Ukrainian].
11. Baranov, S. O. (2016). Ukhyleniia vid splaty podatkiv yak osnovnyi chynnnyk tinovoi ekonomiky [Tax evasion as the main factor of the shadow economy]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 12, 102–106 [in Ukrainian].
12. Trofimova, L. V. ta in.; red. Buriak, S. V. (2009). Podatky: yurydychna praktyka [Taxes: Legal Practice]. Kyiv: IVTs DPA Ukrainy [in Ukrainian].



13. Sinchak, V.P. (2017). Podatkova kultura suspilstva yak chynnyk ekonomichnoi komponenty natsionalnoi bezpeky [Tax culture of society as a factor of the economic component of national security]. *Universytetski naukovy zapysky*, 62, 218–230 [in Ukrainian].
14. Sushkova, O., Melnyk, L. (2021). Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti ta zmistu poniattia “podatkova kultura” [Systematization of scientific approaches to determining the essence and content of the concept of “tax culture”]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(25), 143–150. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-143-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-143-150) [in Ukrainian].
15. Andrushchenko, V.L. (2006). Umovy ta idealy podatkovoi kultury [Conditions and ideals of tax culture]. Profesiina etyka pratsivnyka derzhavnoi podatkovoi sluzhby yak skladova etyky derzhavnoho sluzhbovtisia Ukrainy: mater. nauk.-prakt. konf. Irpin: Natsionalnyi universytet DPS Ukrainy, 13–17 [in Ukrainian].
16. Borshchevskyi, V.V., Chekh, M.M., & Matvieiev, Ye.E. (2023). Instytutsiino-orhanizatsiini chynnyky ta moralno-etychni aspekty evoliutsii derzhavnoho sektoru v Ukraini [Institutional and Organizational Factors and Moral and Ethical Aspects of the Evolution of the Public Sector in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (70/71), 17–22. <https://doi.org/10.36930/507002> [in Ukrainian].
17. Stryzhak, O.O. (2016). Dykhotomiia formalnykh ta neformalnykh instytutiv [The Dichotomy of Formal and Informal Institutions]. *Ekonomika i suspilstvo*, 5, 19–25 [in Ukrainian].
18. Podatkova pastka dlia ukrainskoi ekonomiky [Tax trap for the Ukrainian economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho*. URL: <https://uifuture.org/publications/podatkova-pastka-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiky/> [in Ukrainian].
19. Aloskhina, N. (2020). Shcho ne zaboroneno — te dozvoleno: pravonastupnytstvo zbytkiv [What is not prohibited is permitted: succession of damages]. *Podatky & bukhoblik, lypen*, 57. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/july/issue-57/article-109653.html> [in Ukrainian].
20. Becker, G.S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 76, 169–217.
21. Allingham, M.G., Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3–4), 323–338. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(72\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0047-2727(72)90010-2).
22. Barabash, L. (2021). Behavioral aspects of harmonious development of the tax system of Ukraine. *Social Economics*, 61, 72–82. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-07>.
23. Wellcome Global Monitor 2020: Covid-19. *Wellcome*. URL: <https://wellcome.org/reports/wellcome-global-monitor-covid-19/2020>.
24. Dovira ukraintsiv do vlady vpala za ostannii rik: KMIS [Ukrainians’ trust in the government has fallen over the last year: KIIS]. *RBK-Ukraina*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/dovira-ukrayintsiv-vladi-vpala-ostanniy-rik-1736413432.html> [in Ukrainian].
25. Izvoshchikova, A. (2023). Ukraintsi maizhe vdvichi menshe zadonatyly u 2023 rotsi, nizh na pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia — Opendatabot [Ukrainians killed almost half as many in 2023 as at the beginning of the full-scale invasion — Opendatabot]. *Suspilni novyny*. URL: <https://suspilne.media/687624-ukrainci-majze-vdvici-mense-zadonatili-u-2023-roci-niz-na-pochatku-povnomashtabnogo-vtorgnenna-opendatabot/> [in Ukrainian].
26. Hromliuk, I. (2024). Chy staly ukraintsi menshe donatyty na ZSU [Have Ukrainians started donating less to the Armed Forces of Ukraine]. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c90zgq5nn2xo> [in Ukrainian].

УДК 658.8

**Петровська Світлана Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
директор Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

**Petrovska Svitlana**

*PhD in Economics,  
Director of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship  
State University of Information and Communication Technologies  
ORCID: 0000-0001-5354-1343*

**Крижко Ольга Валеріївна**

*старший викладач кафедри маркетингу  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

**Kryzhko Olha**

*Seniour Lecturer of Marketing  
State University of Information and Communication Technologies  
ORCID: 0000-0002-1662-469X*

**Заєць Марія Вікторівна**

*студентка  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*

**Zaiets Mariia**

*Student of the  
State University of Information and Communication Technologies*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10643

## МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ НА РИНКУ ІТ: КЕЙС-СТАДІ ТОВ «КОНСІМПЛ»

## MARKETING COMMUNICATION STRATEGY IN THE IT MARKET: A CASE STUDY OF LLC “KONSIMPLE”

**Анотація.** Вступ. В умовах глобалізації та цифровізації успіх компанії значною мірою залежить від ефективного управління маркетингом. Розробка маркетингової комунікаційної стратегії – це складний, поетапний процес, що потребує детального аналізу ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. З огляду на стрімкий розвиток ІТ-індустрії та зміну споживчих вподобань, компаніям необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії до динамічного цифрового середовища. Високоєфективні компанії активно впроваджують новітні технології та персоналізований підхід, що сприяє зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності та стабільному зростанню бізнесу.

Метою статті є вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів формування маркетингової комунікаційної стратегії для підприємств, що функціонують у сфері ІТ-послуг. На прикладі ТОВ «Консімпл» розглянуто основні підходи до побудови ефективної комунікаційної політики, яка враховує сучасні тенденції цифровізації, зміну споживчих переваг та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, досліджено методи персоналізації, інтеграції цифрових технологій та адаптації стратегій до динамічних умов ринку.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети у статті застосовано комплексний підхід, що поєднує якісний і кількісний аналіз. Дослідження базується на внутрішніх даних ТОВ «Консімпл» щодо поточної маркетингової стратегії, а також на звітах та аналітичних матеріалах Державної служби статистики України, які висвітлюють розвиток ІТ-сектору. Окрім того, враховано наукові праці з питань маркетингових комунікацій, включаючи роботи Котлера, Майовця та інших

авторів. У процесі аналізу використано різні методи, зокрема вивчення літературних джерел щодо сучасних підходів до маркетингових комунікацій, збір та узагальнення даних про ринок IT-послуг в Україні, порівняння комунікаційних стратегій конкурентів, а також статистичний аналіз для оцінки ефективності впроваджених компанією заходів.

Результати. Дослідження показало, що поточна маркетингова комунікаційна стратегія ТОВ «Консімпл» охоплює такі основні напрями, як цифровий маркетинг, контент-маркетинг та PR-активності. Серед досягнень компанії – зростання впізнаваності бренду на 20% протягом року, збільшення трафіку на корпоративному вебсайті та залучення нових клієнтів через соціальні мережі. Однак виявлено ряд недоліків, серед яких недостатня персоналізація комунікацій та обмежене використання інноваційних інструментів, таких як машинне навчання та AR/VR.

Запропоновані заходи вдосконалення включають:

- Впровадження програм маркетингової автоматизації для підвищення ефективності email-розсилок.
- Використання технологій штучного інтелекту для аналізу споживачьких даних.
- Розширення присутності в соціальних мережах через таргетовану рекламу та створення інтерактивного контенту.

Очікувані результати впровадження цих заходів:

- Зростання впізнаваності бренду до 85%.
- Підвищення рівня залучення клієнтів на 40%.
- Збільшення коефіцієнта конверсії з 2% до 2.3%.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень у цій галузі пов'язані з адаптацією інструментів маркетингових комунікацій до зростаючих вимог технологічно підкованої аудиторії. Зокрема, важливо дослідити ефективність інтеграції AR/VR у комунікаційні стратегії, а також розробити рекомендації щодо оптимізації бюджетів на цифровий маркетинг в умовах економічної нестабільності. ТОВ «Консімпл» може також стати прикладом для інших компаній у впровадженні інновацій, спрямованих на довгострокове утримання клієнтів та підвищення лояльності.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, IT-послуги, цифровий маркетинг, поведінка споживачів, стратегічне планування, інноваційні технології, персоналізація, автоматизація маркетингу.

**Summary.** Introduction. In the era of globalization and digitalization, a company's success largely depends on effective marketing management. Developing a marketing communication strategy is a complex, multi-stage process that requires a thorough analysis of the market, competitive environment, and consumer behavior. Given the rapid growth of the IT industry and evolving consumer preferences, companies must adapt their marketing strategies to a dynamic digital landscape. Highly efficient companies actively implement cutting-edge technologies and personalized approaches, enhancing customer loyalty, increasing competitiveness, and ensuring sustainable business growth.

**Purpose.** The purpose of this article is to explore the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a marketing communication strategy for enterprises operating in the IT services sector. Using LLC "Konsimpl" as an example, the study examines key approaches to building an effective communication policy that considers modern trends in digitalization, changes in consumer preferences, and increased market competitiveness. Specifically, methods of personalization, integration of digital technologies, and adaptation of strategies to dynamic market conditions are studied.

**Materials and methods.** To achieve the stated goal, the study employs a comprehensive approach that combines qualitative and quantitative analysis. The research is based on internal data from LLC "Konsimpl" regarding its current marketing strategy, as well as reports and analytical materials from the State Statistics Service of Ukraine, which highlight the development of the IT sector. Additionally, scientific works on marketing communications, including those by Kotler, Maiovets, and other authors, have been considered. Various methods have been applied in the analysis, including a literature review on modern approaches to marketing communications, data collection and generalization on the IT services market in Ukraine, a comparative study of competitors' communication strategies, and statistical analysis to assess the effectiveness of the measures implemented by the company.

**Results.** The research showed that the current marketing communication strategy of LLC "Konsimpl" covers key areas such as digital marketing, content marketing, and PR activities. Among the company's achievements are a 20% increase in brand awareness over the year, increased traffic to the corporate website, and the acquisition of new clients through social networks.

However, several shortcomings were identified, including insufficient personalization of communications and limited use of innovative tools such as machine learning and AR/VR.

Proposed improvement measures include:

- Implementation of marketing automation programs to enhance the effectiveness of email campaigns.
- Use of artificial intelligence technologies to analyze consumer data.
- Expansion of social media presence through targeted advertising and interactive content creation.

Expected outcomes of these measures:

Brand awareness growth to 85%.

A 40% increase in client engagement levels.

Conversion rate growth from 2% to 2.3%.

**Discussion.** Future research in this area should focus on adapting marketing communication tools to the growing demands of a tech-savvy audience. It is particularly important to explore the effectiveness of integrating AR/VR into communication strategies and to develop recommendations for optimizing digital marketing budgets in the context of economic instability. LLC "Konsimpl"

could also serve as an example for other companies in implementing innovations aimed at long-term customer retention and loyalty enhancement.

**Key words:** marketing communications, IT services, digital marketing, consumer behavior, strategic planning, innovative technologies, personalization, marketing automation.

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок ІТ-послуг характеризується високим рівнем конкуренції, швидким впровадженням інновацій та постійними змінами споживчих переваг. Це вимагає від компаній адаптивних підходів до формування маркетингових комунікаційних стратегій. Традиційні методи просування стають менш ефективними через стрімку цифровізацію, що створює потребу в розробці інтегрованих комунікацій, які враховують особливості ІТ-галузі та зміну поведінкових моделей споживачів. Проблема полягає в необхідності поєднання інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект, AR/VR, автоматизація маркетингу, із традиційними підходами для досягнення максимальної ефективності комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингових комунікацій на підприємствах детально розглянуті в працях відомих зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, Котлер та Сетіаван у своїй роботі «Маркетинг 4.0» підкреслюють важливість переходу від традиційного до цифрового маркетингу для створення інтерактивного зв'язку з клієнтами. Окландер і Яшкіна досліджували моделі цифрового маркетингу в Україні, наголошуючи на необхідності адаптації західних практик до місцевого контексту. Наукові праці Майовця та Дорошенка акцентують увагу на значенні контент-маркетингу та персоналізації як ключових чинників успішної комунікаційної стратегії. Водночас Пелсмакер і Чаффі у своїх працях звертають увагу на важливість інтегрованого підходу, який охоплює всі елементи комплексу маркетингу. Незважаючи на значний внесок у вивчення маркетингових комунікацій, існує обмежена кількість досліджень, що фокусуються на специфіці ІТ-галузі, особливо в Україні. Таким чином, необхідно розробити рекомендації, які враховують не лише загальні тенденції, а й особливості локального ринку та поведінки споживачів.

**Метою статті** є вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів формування маркетингової комунікаційної стратегії для підприємств, що функціонують у сфері ІТ-послуг. На прикладі ТОВ «Консімпл» розглянуто основні підходи до побудови ефективної комунікаційної політики, яка враховує сучасні тенденції цифровізації, зміну споживчих переваг та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, досліджено методи персоналізації, інтеграції цифрових технологій та адаптації стратегій до динамічних умов ринку.

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети у статті застосовано комплексний підхід, що поєднує якісний і кількісний аналіз. Досліджен-

ня базується на внутрішніх даних ТОВ «Консімпл» щодо поточної маркетингової стратегії, а також на звітах та аналітичних матеріалах Державної служби статистики України, які висвітлюють розвиток ІТ-сектору. Окрім того, враховано наукові праці з питань маркетингових комунікацій, включаючи роботи Котлера, Майовця та інших авторів. У процесі аналізу використано різні методи, зокрема вивчення літературних джерел щодо сучасних підходів до маркетингових комунікацій, збір та узагальнення даних про ринок ІТ-послуг в Україні, порівняння комунікаційних стратегій конкурентів, а також статистичний аналіз для оцінки ефективності впроваджених компанією заходів.

**Виклад основного матеріалу.** Політика маркетингових комунікацій охоплює стратегії та тактики, які компанія використовує для передачі свого повідомлення цільовій аудиторії. Вона включає комплекс різноманітних комунікаційних інструментів, таких як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг та цифровий маркетинг [1; 3].

У сучасному цифровому середовищі маркетингові комунікації набувають нових форм та значень. Вони стають більш інтерактивними, персоналізованими та орієнтованими на створення довгострокових відносин зі споживачами. Ключовими елементами сучасної політики маркетингових комунікацій є (рис. 1).

Маркетингові комунікації нерозривно пов'язані з іншими елементами комплексу маркетингу (продукт, ціна та місце). Ефективна комунікаційна стратегія повинна узгоджуватися та підтримувати загальні маркетингові цілі компанії [2].

Розглянемо детальніше взаємозв'язок маркетингових комунікацій з кожним елементом комплексу маркетингу:

**1. Продукт.**

Комунікації допомагають донести цінність та унікальні характеристики продукту до споживачів, формуючи їхнє сприйняття та очікування [3].

**2. Ціна.**

Стратегія ціноутворення повинна відображатися в комунікаційних повідомленнях, підкреслюючи співвідношення ціни та якості [7].

**3. Місце.**

Комунікації інформують споживачів про канали розповсюдження продукту та допомагають створити позитивний досвід у кожній точці контакту [5].

Інтеграція всіх елементів комплексу маркетингу через ефективні комунікації створює синергетичний ефект, посилюючи загальний вплив маркетингових зусиль компанії.



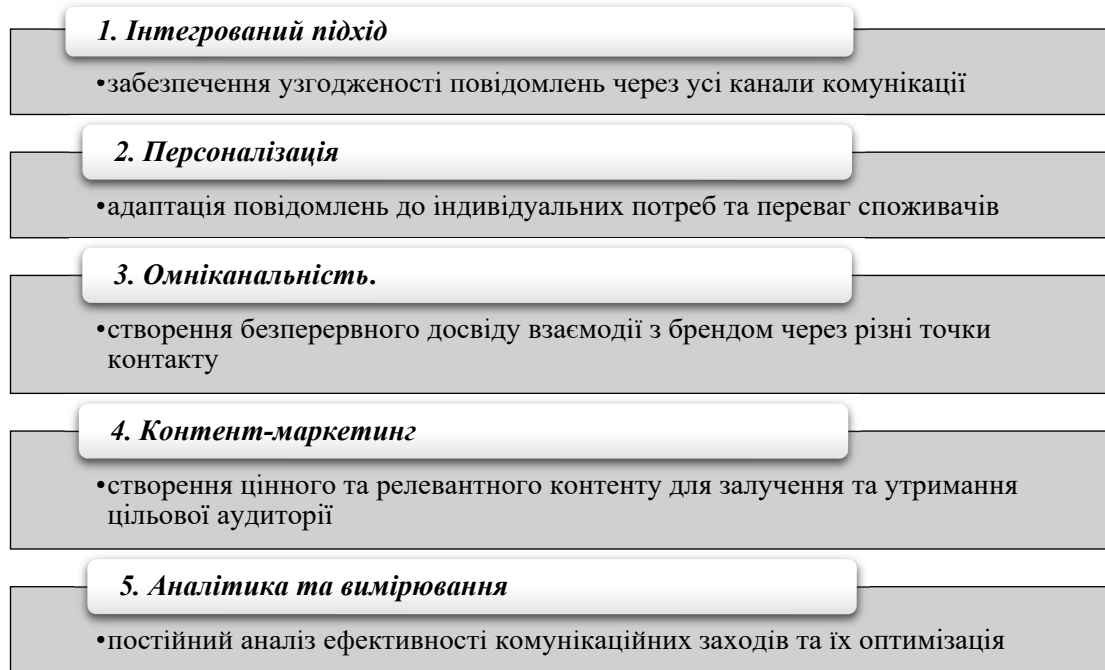


Рис. 1. Ключові елементи сучасної політики маркетингових комунікацій

*Джерело: побудовано автором*

Розглянемо ключові етапи розробки маркетингової комунікаційної стратегії (рис. 2).

Кожен з цих етапів вимагає ретельного аналізу та планування. Наприклад, при визначенні цільової аудиторії важливо не лише визначити демографічні характеристики, але й зрозуміти психографічні особливості, поведінкові патерни та точки болю потенційних клієнтів [9].

Особливу увагу слід приділити вибору каналів комунікації, враховуючи специфіку ІТ-ринку. Цифрові канали, такі як соціальні мережі, контентний маркетинг та email-розсилки, часто відіграють ключову роль у комунікації з технологічно обізнаною аудиторією [12].

Проаналізуємо особливості ринку ІТ-послуг в Україні.

Ринок ІТ-послуг в Україні демонструє значне зростання протягом останніх років, характеризую-

чись посиленням конкуренції та швидкими технологічними досягненнями. Основні тенденції включають:

1. Зростання попиту на цифрову трансформацію бізнесу
2. Підвищення важливості кібербезпеки
3. Розвиток хмарних технологій та послуг
4. Збільшення попиту на послуги з розробки програмного забезпечення
5. Зростання експорту ІТ-послуг

Ці тенденції створюють як можливості, так і виклики для компаній, що працюють на ринку ІТ-послуг, вимагаючи від них гнучкості та інноваційності в підходах до маркетингу та комунікацій [11].

ТОВ «Консімпл» — це ІТ-компанія, що працює на українському ринку, пропонуючи широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпе-



Рис. 2. Ключові етапи розробки маркетингової комунікаційної стратегії

*Джерело: побудовано автором за [6]*

чення, IT-консалтинг та рішення для цифрової трансформації [10]. Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер для бізнесу, що прагне впроваджувати інноваційні технологічні рішення.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Консімпл»:

- розробка програмного забезпечення на замовлення;
- впровадження систем управління бізнес-процесами;
- консультації з цифрової трансформації;
- послуги з кібербезпеки;
- розробка мобільних додатків.

ТОВ «Консімпл» активно використовує багатогранну маркетингову комунікаційну стратегію, спрямовану на залучення клієнтів та зміцнення свого бренду. Її ключові напрями включають цифровий маркетинг, контент-маркетинг, участь у галузевих заходах, прямий маркетинг та PR-активності.

Цифровий маркетинг є основою стратегії компанії. Веб-сайт із регулярно оновлюваним контентом виступає візитною карткою компанії в мережі. Крім того, «Консімпл» активно присутній у соціальних мережах, таких як LinkedIn, Facebook та Twitter, де взаємодіє зі своєю аудиторією. Для покращення видимості в пошукових системах реалізуються SEO-оптимізаційні заходи.

У сфері контент-маркетингу компанія веде корпоративний блог, де публікуються технічні статті та кейси. Окрім цього, створюються білі книги й дослідження галузі, що підтверджують глибокий авторитет компанії у сфері IT. Також «Консімпл» випускає відеоконтент, який висвітлює сучасні технологічні тренди.

Щоб зміцнити свої позиції в галузі, компанія активно бере участь у галузевих заходах. Це включає виступи на конференціях, організацію вебінарів і онлайн-семінарів, а також спонсорство ключових IT-подій, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду.

У напрямі прямого маркетингу «Консімпл» використовує цільові email-розсилки для інформування потенційних клієнтів про свої пропозиції. Персоналізовані презентації допомагають краще пояснити переваги компанії для конкретної аудиторії, а телемаркетинг підтримує постійний контакт із наявними клієнтами.

Нарешті, PR-активності займають важливе місце в комунікаційній стратегії. Компанія співпрацює з профільними ЗМІ, бере участь у галузевих рейтингах і конкурсах. Спільні PR-кампанії з технологічними партнерами додають синергії та підвищують вплив компанії в галузі.

Завдяки такій комплексній стратегії «Консімпл» ефективно зміцнює свої позиції на ринку, формує позитивний імідж і забезпечує стабільний розвиток бізнесу.

Аналіз ефективності цих заходів показує, що компанія досягла певних успіхів у підвищенні впізнаваності бренду та залученні нових клієнтів. Однак

існують можливості для вдосконалення, особливо в сфері персоналізації комунікацій та використання інноваційних цифрових інструментів.

ТОВ «Консімпл» прагне вдосконалювати свою маркетингову комунікаційну стратегію, орієнтуючись на новітні тренди та потреби ринку. На основі проведеного аналізу визначимо ключові напрями для оптимізації, спрямовані на підвищення ефективності комунікацій і залучення клієнтів.

Першим кроком є посилення фокусу на персоналізованому цифровому маркетингу. Компанії запропоновано впроваджувати технології машинного навчання, які дозволять аналізувати поведінку користувачів і пропонувати їм індивідуалізований контент. Також розробити динамічні лендінги, які автоматично адаптуватимуться до профілю відвідувача, що забезпечить більш персоналізований досвід.

Другим важливим напрямом є впровадження програми маркетингу впливу. Співпраця з галузевими експертами та лідерами думок дозволить підвищити довіру до бренду. Спільне створення контенту з технологічними партнерами забезпечить синергію і розширить охоплення цільової аудиторії.

У сфері контент-маркетингу компанії запропоновано розширення: інтерактивний відео-контент допоможе краще демонструвати можливості продуктів, а освітні онлайн-курси дадуть змогу клієнтам і партнерам поглибити свої знання про рішення, які пропонує компанія.

Наступний крок — розвиток присутності в соціальних мережах. «Консімпл» працюватиме над створенням спеціалізованих груп і спільнот, які сприятимуть обміну досвідом серед учасників. Крім того, таргетована реклама допоможе залучати нових потенційних клієнтів.

Для підвищення ефективності процесів має впроваджуватись маркетингова автоматизація. Використання CRM-систем дозволить краще керувати відносинами з клієнтами, а автоматизація email-маркетингу забезпечить персоналізовану комунікацію.

Компанії також рекомендовано скласти план розвитку програми лояльності, яка включатиме систему бонусів і винагород для постійних клієнтів. Ексклюзивний контент і спеціальні пропозиції допоможуть утримувати аудиторію та підтримувати її зацікавленість.

Наостанок, «Консімпл» повинен активно досліджувати можливості віртуальної та доповненої реальності. Створення віртуальних демонстрацій продуктів і розробка AR-додатків для презентацій дозволять привернути увагу на виставках і конференціях, забезпечуючи незабутній досвід взаємодії з брендом.

Таким чином, запропоновані заходи допоможуть «Консімпл» адаптуватися до сучасних викликів ринку, посилити позиції бренду та забезпечити стабільне зростання бізнесу.

Таблиця 1

## Результати вдосконалення маркетингової комунікаційної стратегії

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження	Зростання
Впізнаваність бренду	65%	85%	+30%
Генерація лідів (щомісячно)	100	125	+25%
Рівень залучення клієнтів	25%	35%	+40%
Конверсія	2%	2.3%	+15%
ROI маркетингових інвестицій	150%	180%	+20%

Джерело: авторська розробка

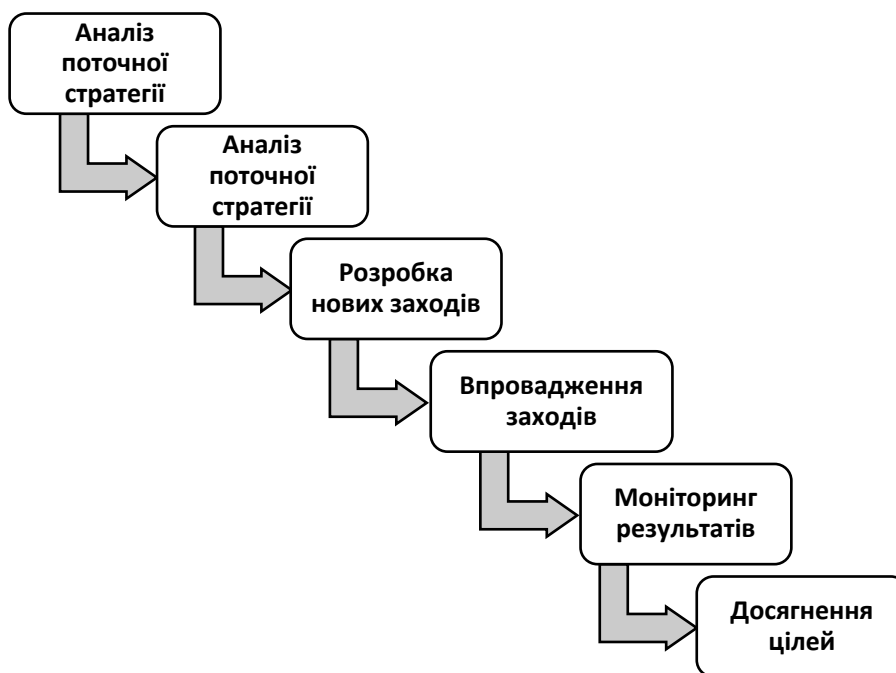


Рис. 3. Етапи вдосконалення маркетингової комунікаційної стратегії

Джерело: авторська розробка

Оцінку очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів наведено на таблиці 1.

Процес вдосконалення маркетингової комунікаційної стратегії подано на рис. 3.

**Висновки.** Дослідження показує, що на динамічному ринку ІТ-послуг гнучка та адаптивна маркетингова комунікаційна стратегія є критично важливою. Для ТОВ «Консіпл» ключовими факторами успіху стануть:

1. Фокус на цифрових каналах комунікації з високим рівнем персоналізації.
2. Розвиток контент-маркетингу з акцентом на освітній та інтерактивний контент.
3. Впровадження інноваційних технологій (AR/VR, AI) в маркетингові комунікації.

4. Посилення програм лояльності та довгострокових відносин з клієнтами

5. Постійний моніторинг та аналіз ефективності комунікаційних заходів

Рекомендується проводити регулярну оцінку та коригування комунікаційної стратегії, враховуючи зміни ринку та поведінки споживачів. Це забезпечить довгостроковий успіх компанії на конкурентному ринку ІТ-послуг.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Консіпл» не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й зміцнити свої позиції як інноваційного лідера галузі, здатного передбачати та задовольняти потреби клієнтів у швидко змінюваному технологічному середовищі.

### Література

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. К. : КМ-БУКС, 2018. 208 с.
2. Виноградова О. В., Ігнатенко О. В., Недопако Н. М., Ільницький Т. Р. Проблеми впровадження digital-технологій у маркетингову діяльність українських компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 4–9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2957> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Маркетинг у соціальних мережах: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2022. 202 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2239\\_36285110.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2239_36285110.pdf) (дата звернення: 15.01.2025).
4. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг — модель маркетингу ХХІ сторіччя. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
5. Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 192 с.
6. Дорошенко Г. О., Семенець А. О., Богоявленський О. В. *Маркетинг*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. 176 с.
7. Золотарьова І. О., Бутова Р. К., Гаврилова А. А. Інформаційні системи та технології в маркетингу. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 152 с.
8. *Державна служба статистики України: офіційний вебсайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).
9. *Асоціація «IT України»: офіційний вебсайт*. URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).
10. *DOU.UA: спільнота програмістів України*. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).
11. Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J. Marketing Communications: A European Perspective. Pearson, 2018. 648 p.
12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2019. 728 p.

### References

1. Kotler F., Kartadzhayya K., Setiavan I. Marketynh 4.0. Vid tradytsiynoho do tsyfrovoho [From traditional to digital]. K.: KM-BUKS, 2018. 208 s. [in Ukrainian].
2. Vynohradova O. V., Ihnatenko O. V., Nedopako N. M., Il'nyts'kyi T. R. Problemy vprovadzhennya digital-tekhnohohiy u marketynhovu diyal'nist' ukrayins'kykh kompaniy [Problems of implementing digital technologies in the marketing activities of Ukrainian companies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2024. № 2 (45). S. 4–9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2957> [in Ukrainian].
3. Vynohradova O. V., Nedopako N. M. Marketynh u sotsial'nykh merezhakh [Marketing in social networks]. *Navchal'nyy posibnyk*. Kyiv: DUT, 2022. 202 s. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2239\\_36285110.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2239_36285110.pdf) [in Ukrainian].
4. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. Tsyfrovyy marketynh — model' marketynhu KHKHI storichchya [Digital marketing — a marketing model of the 21st century]. Odesa: Astropynt, 2017. 292 s. [in Ukrainian].
5. Mayovets' YE., Kuzyk O. Marketynhovi komunikatsiyi [Marketing communications]. L'viv: LNU imeni Ivana Franka, 2013. 192 s. [in Ukrainian].
6. Doroshenko H. O., Semenets' A. O., Bohoyavlens'kyi O. V. Marketynh [Marketing]. Kharkiv: KHNU imeni V. N. Karazina, 2016. 176 s. [in Ukrainian].
7. Zolotar'ova I. O., Butova R. K., Havrylova A. A. Informatsiyni systemy ta tekhnolohiyi v marketynhu [Information systems and technologies in marketing]. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya, 2018. 152 s. [in Ukrainian].
8. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny: ofitsiynyy veb sayt*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. *Asotsiatsiya "IT Ukrayiny": ofitsiynyy veb sayt*. URL: <https://itukraine.org.ua/> [in Ukrainian].
10. *DOU.UA: spil'nota prohramistiv Ukrayiny*. URL: <https://dou.ua/> [in Ukrainian].
11. Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. Marketing Communications: A European Perspective. Pearson, 2018. 648 p.
12. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice. Pearson, 2019. 728 p.



УДК 330.320.656.13

**Рудь Олександр Олегович**

*кандидат економічних наук*

**Rud Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences*

ORCID: 0009-0009-5750-5150

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10663

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОКАЗНИКИ, ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

## EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS EFFICIENCY UNDER UNCERTAINTY: INDICATORS, APPROACHES AND METHODS

**Анотація.** Вступ. Інвестиційна діяльність в сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку технологій супроводжується високим рівнем невизначеності при прийнятті інвестиційних рішень. Ця невизначеність зумовлена неможливістю точного прогнозування майбутніх подій та недостатністю інформації про перспективи розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює оцінювання потенційної ефективності інвестиційних проєктів та впливає на якість прийняття управлінських рішень.

**Мета.** Метою статті є дослідження сучасних підходів та методичного інструментарію оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці вітчизняних дослідників, які висвітлюють питання оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємств; 2) публікації зарубіжних авторів, що надають рекомендації щодо процесів інвестування та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації показників ефективності інвестиційних проєктів на показники ефекту, доходності та терміну окупності, а також для класифікації методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів); формалізації, аналізу та синтезу (для дослідження характеру та причин виникнення невизначеності в інвестиційних проєктах, а також для аналізу переваг та недоліків різних методів оцінки ефективності); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо вибору оптимальних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності).

**Результати.** В роботі проаналізовано характер та причини виникнення невизначеності в інвестиційних проєктах. Здійснено групування показників ефективності інвестиційних проєктів на показники ефекту, показники доходності та показники терміну окупності. Досліджено методологічні підходи до оцінки економічної ефективності проєктів та представлено їх класифікаційну структуру. Розглянуто детерміновані та недетерміновані методи оцінки, проаналізовано їх переваги та недоліки при використанні для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

**Перспективи.** Подальші дослідження мають бути спрямовані на встановлення зв'язку між вирішенням двох важливих економічних завдань: детальна класифікація інвестиційних проєктів за різними критеріями та обґрунтування вибору комплексних критеріїв оцінки ефективності за різного рівня невизначеності. Ці критерії повинні враховувати не лише абсолютну та відносну ефективність, але й рівень ризику проєкту, а також інтенсивність впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.

**Ключові слова:** інвестиційний проєкт, невизначеність, оцінка ефективності, методи оцінки інвестиційних проєктів, показники ефективності.

**Summary.** Introduction. Investment activity in modern conditions of globalization and dynamic technological development is accompanied by a high level of uncertainty in making investment decisions. This uncertainty is due to the impossibility of accurate forecasting of future events and insufficient information about the prospects for development of internal and external environment, which significantly complicates the assessment of potential effectiveness of investment projects and affects the quality of management decisions.

*Purpose.* The purpose of the article is to study modern approaches and methodological tools for evaluating the effectiveness of investment projects under uncertainty.

*Materials and methods.* The research materials include: 1) scientific works of domestic researchers covering issues of evaluating the effectiveness of investment activities of enterprises; 2) publications of foreign authors providing recommendations on investment processes and making informed decisions under uncertainty.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping (for systematization of investment projects efficiency indicators into effect indicators, profitability indicators and payback period indicators, as well as for classification of methods for evaluating investment projects effectiveness); formalization, analysis and synthesis (for studying the nature and causes of uncertainty in investment projects, as well as for analyzing advantages and disadvantages of different evaluation methods); logical generalization of results (for formulating conclusions on choosing optimal methods for evaluating investment projects effectiveness under uncertainty).

*Results.* The paper analyzes the nature and causes of uncertainty in investment projects. The grouping of investment projects efficiency indicators into effect indicators, profitability indicators and payback period indicators has been carried out. Methodological approaches to evaluating economic efficiency of projects have been studied and their classification structuring has been presented. Deterministic and non-deterministic evaluation methods have been considered, their advantages and disadvantages have been analyzed when used for making informed decisions under uncertainty.

*Discussion.* Further research should focus on establishing connection between solving two important economic tasks: detailed classification of investment projects according to various criteria and justification of choosing complex efficiency evaluation criteria for different levels of uncertainty. These criteria should take into account not only absolute and relative efficiency, but also the project risk level, as well as the intensity of internal and external factors' influence.

**Key words:** investment project, uncertainty, efficiency assessment, methods of investment project evaluation, performance indicators.

**Постановка проблеми.** Інвестиційна діяльність є одним з ключових факторів економічного зростання підприємств та національної економіки загалом. Проте, у сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та економічної нестабільності, прийняття інвестиційних рішень супроводжується високим рівнем невизначеності. Така невизначеність зумовлена неможливістю точного прогнозування майбутніх подій, що спричиняє появу ризиків, які впливають на ефективність інвестиційних проєктів. Недостатність або неточність інформації про перспективи розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ускладнюють процес оцінювання потенційної ефективності інвестиційних проєктів, що, в свою чергу, впливає на прийняття управлінських рішень.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності залишається однією з найбільш актуальних проблем сучасної інвестиційної діяльності. З огляду на обмеженість наявної інформації, інвестори стикаються з питанням вибору оптимального інвестиційного варіанту серед кількох можливих, кожен з яких несе певний рівень ризику. Якість прийнятих рішень впливає не тільки на терміни повернення вкладених коштів, але й на майбутні прибутки підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємств висвітлюється в наукових працях таких дослідників, як Савчук В. П., Мертенс О. В., Федоренко В. Г., Ілляшенко С. М. та інших. Упродовж останніх років з'являються також публікації зарубіжних авторів, що надають рекомендації щодо процесів інвестування в українських реаліях.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад інвестиційних процесів та методик визначення ефективності інвестицій зробили і вітчизняні вчені, зокрема Щукін Б. М. [13], Чухрай Н. І. [10], Крейдич І. М. [6], Никифоров А. Є. [9], Микитюк П. П. [8] та інші.

Окремі питання щодо методів визначення ефективності інвестиційних проєктів з врахуванням впливу ризику висвітлені в працях декількох авторів, зокрема Бланк І. А. [2], Дука А. П. [3], Майорова Т. В. [7], Коцюба О. С.

Сучасні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів мають як свої переваги, так і недоліки, що ускладнює їх застосування в умовах невизначеності. Основною проблемою є те, що більшість підходів акцентують увагу на прогнозуванні фінансових результатів, не враховуючи можливі коливання в економічному середовищі та ризики, пов'язані з нестабільністю ринків. Таким чином, постає необхідність у удосконаленні інструментарію оцінки та дослідженні існуючих підходів до оцінки ефективності інвестиційних проєктів, які б враховували ризики та невизначеність як невід'ємну частину процесу управління інвестиціями.

**Метою статті** є дослідження сучасних підходів та методичного інструментарію оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці вітчизняних дослідників, які висвітлюють питання оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємств; 2) публікації зарубіжних авторів, що надають рекомендації щодо процесів інвестування та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації показників ефективності інвестиційних проєктів на показники ефекту, доходності та терміну окупності, а також для класифікації методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів); формалізації, аналізу та синтезу (для дослідження характеру та причин виникнення невизначеності в інвестиційних проєктах, а також для аналізу переваг та недоліків різних методів оцінки ефективності); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо вибору оптимальних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності).

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення інвестиційної діяльності може супроводжуватися невідповідністю між початковими умовами, врахованими при плануванні проєкту, та реальними даними, які отримані під час його виконання. Наприклад, продукція, виготовлена в результаті здійснення інвестиційного проєкту, може бути реалізована у менших обсягах, ніж очікувалося, або прибуток від інвестицій може виявитися значно нижчим за прогнозований. До факторів, що спричиняють такі відхилення, можна віднести дії конкурентів, зміни в ринковій кон'юктурі або у законодавчій базі. Крім того, розрахунки, що проводяться під час розробки техніко-економічного обґрунтування проєкту, часто базуються на неповній та неточній інформації через труднощі прогнозування на тривалий період, що є характерним для реальних інвестицій. Всі ці виклики пов'язані з наявністю невизначеності.

Категорія «невизначеність» є невід'ємною складовою умов економічної діяльності й знаходиться у взаємозв'язку з багатьма економічними явищами та процесами суспільства загалом. Господарська діяльність в ринкових умовах передбачає вибір напрямків вкладення капіталу в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, ускладнює передбачення необхідних майбутніх дій [12].

Невизначеність в інвестиційному проєкті — це недостатність або неточність інформації про умови, як внутрішні, так і зовнішні, що супроводжують реалізацію інвестиційного проєкту. Через це можуть виникати непередбачені події, ймовірність настання яких залишається невідомою. Зі зростанням складності та динамічності виробничих процесів підприємства, а також зі змінами у зовнішньому середовищі, рівень невизначеності збільшується. Як наслідок, під час впровадження інвестиційного проєкту можливі ситуації, які можуть призвести до втрат у вигляді недоотриманого прибутку, зниження виручки або втрати активів. [1]

Можна виділити наступні види невизначеності під час оцінки інвестиційних проєктів:

1. Невизначеність природного (зовнішнього) середовища щодо реалізованого проєкту, яка виникає:

- як відсутність знань про всі фактори, що можуть впливати на реалізацію інвестиційного проєкту. Вивчення цих факторів не тільки складне, але й економічно не вигідне;

- як випадковість, наприклад, під впливом зовнішніх непередбачуваних чинників (зміна клімату, стан атмосфери, температури тощо);

2. Невизначеність цілей реалізації інвестиційного проєкту, наявність багатокритеріальності інвестиційної діяльності (можливість прагнення до досягнення різних значень прибутковості, рентабельності, строків окупності капіталовкладень та інших показників);

3. Невизначеність протидії (конфліктні ситуації, дії вищих органів, конкурентів, замовників продукції, постачальників, наявність розбіжностей у інтересах учасників проєкту). Розбіжність інтересів працівників може бути викликана різними формами власності, організаційно-правовими формами підприємств;

4. Невизначеність параметрів ринкових умов господарювання: нестабільність економічних процесів, що визначаються обмеженістю ресурсів (фінансових, часових, технічних), зміна попиту та уподобань споживачів;

5. Невизначеність, пов'язана з необхідністю врахування фактора часу в інвестиційній діяльності;

6. «Організована» невизначеність, обумовлена приховуванням об'єктивної інформації з економічних, політичних або інших причин;

7. Невизначеність, спричинена недостатньою кваліфікацією інвестиційного менеджера, помилками аналізу та моделювання, недосконалістю використовуваних інструментів та методичними обмеженнями, відсутністю обчислювальних засобів достатньої потужності тощо.

Зазначимо, що поняття «ризик» і «невизначеність» слід розмежувати. Відповідно ризик характеризує певну ситуацію, коли настання певних невідомих подій досить імовірно і підлягає кількісній оцінці, а невизначеність маємо коли ймовірність настання таких подій важко піддається оцінці і заздалегідь точно її визначити неможливо. На практиці управлінські рішення майже завжди пов'язані з ризиком, так як він зумовлений наявністю низки факторів невизначеності, які заздалегідь непередбачені.

Враховуючи те що, невизначеність передбачає наявність факторів, то результати подій не є детермінованими й, відповідно, ступінь впливу кожного окремого фактору на ці результати є невідомим. Отже, в умовах ризику використовуються об'єктивні значення ймовірностей для здійснення статистичного прогнозування, а у випадку ситуацій з невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка майбутніх наслідків [11].

Перейдемо до аналізу концептуальних засад сучасної методології оцінки ефективності (економічної ефективності) реальних інвестицій, що здійсню-



ються у формі інвестиційних проєктів. Теоретична основа інвестиційного аналізу базується на низці ключових концепцій, серед яких для економічної оцінки інвестиційних проєктів особливу роль відіграють такі:

1. концепція грошових потоків, згідно з якою фінансова структура будь-якого інвестиційного проєкту може бути розглянута як рух грошових коштів у різні часові проміжки;

2. концепція вартості грошей у часі. Суть цієї концепції полягає в тому, що одна й та сама сума грошей має різну вартість у різні часові періоди. При цьому поточна вартість грошей завжди вища за їхню вартість у майбутньому.

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту — це процес аналізу та визначення доцільності інвестування в певний проєкт з урахуванням прибутковості, потенційних ризиків та інших економічних показників. Процес оцінки допомагає визначити чи принесе інвестиційний проєкт очікувані вигоди та як швидко капітал, який інвестований в нього, повернеться.

У сучасній парадигмі інвестиційного аналізу, існуючий набір критеріїв для оцінки економічної ефективності проєктів реального інвестування за своїм економічним змістом можна поділити на три основні групи:

- показники ефекту;
- показники доходності;
- показники терміну окупності.

В межах кожної з груп економічні оціночні показники реальних інвестицій з урахуванням фактору часу прийнято поділяти на такі види:

- статичні (бухгалтерські), які не враховують фактор часу;
- динамічні, структура яких ґрунтується на урахуванні фактора часу.

Економічні показники ефективності інвестиційних проєктів та розрахункові формули наведені в Таблиці 1.

Охарактеризуємо деякі з показників ефективності інвестиційних проєктів.

Чиста дисконтована вартість (Net Present Value) показник дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації інвестиційного проєкту.  $NPV < 0$  — проєкт збитковий,  $NPV = 0$  проєкт ні збитковий, ні прибутковий,  $NPV > 0$  — проєкт прибутковий. Переваги: орієнтований на збільшення надбання акціонерів. Недоліки: абсолютне значення  $NPV$  при порівняльному аналізі інвестиційних проєктів не враховує обсягу вкладень по кожному варіанту.

Облікова ставка доходності (Accounting Rate of Return). Перевагами облікової норми доходності є відносна простота обчислення та чіткість інтерпретації. Недолік полягає у неврахуванні зміни вартості грошей у часі.

Коефіцієнт прибутковості (Profitability Index) — дає змогу отримати відносну величину ефекту від

реалізації проєкту. Переваги: врахування впливу фактора часу на ціну грошей, краще за  $NPV$  характеризує рівень віддачі від вкладеного капіталу, дозволяє порівняти інвестиційні витрати з економічним результатом (ефектом) від їх використання. Недоліки: не враховує фактор масштабності інвестиційних проєктів; велике значення показника не завжди відповідає великому значенню  $NPV$ , і навпаки; результати розрахунків за альтернативними інвестиційними проєктами можуть суперечити результатам розрахунків за критерієм  $NPV$ .

Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return) — показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проєкт збитковим. Переваги: не залежить від ставки дисконтування; є відносним показником; можливість порівняння різних інвестиційних проєктів з різним горизонтом вкладення; можливість порівняння різних інвестиційних проєктів за масштабом. Недоліки: при високій величині  $IRR$  невелика зміна в тимчасовій структурі грошових потоків призводить до значної зміни  $IRR$ ; не може використовуватися для неординарних грошових потоків (відтоки капіталу чергують з притоками)

Модифікована внутрішня норма доходності (Modified Internal Rate of Return) — передбачає надходження такої внутрішньої норми доходності, яка зрівнює поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проєктом, і розраховується при визначеній відсотковій ставці. Переваги:  $MIRR$  забезпечує облік реінвестування грошових потоків в процесі реалізації інвестиційного проєкту, що вирішує проблему  $IRR$

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period) дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу. Переваги: показник дозволяє визначити про ліквідність та ризиковість проєкту, адже тривала окупність забезпечує тривалу імобілізацію коштів та підвищену ризиковість проєкту. Показник простий у розрахунку. Недоліки: не передбачає надходження після строку окупності проєкту; ігнорує можливість реінвестування доходів. [4]

Виходячи з концепції вартості грошей у часі пріоритетне значення для обґрунтування інвестиційних проєктів мають динамічні показники економічної ефективності.

З огляду на те, що всі показники ефективності інвестиційних проєктів базуються на розрахунках грошових потоків, важливо не лише оцінити ці показники, але й зрозуміти, як методи, що використовуються для оцінки, враховують фактор невизначеності. Невизначеність може виникати через коливання ринкових умов, зміни у вартості ресурсів, дії конкурентів, політичні або економічні ризики, що можуть суттєво вплинути на фінансові результати проєкту. Тому доцільно глибше дослідити, які саме



Таблиця 1

## Економічні показники ефективності інвестиційних проектів

Економічний зміст	Показник	Урахування фактору часу	Формула
Показники ефекту	$NV$ (Net Value) чиста вартість	Динамічний	$NV = \sum_{i=0}^T (CIF_i - COF_i) = \sum_{i=0}^T CF_i$
	$NPV$ (Net Present Value) чиста дисконтована вартість	Динамічний	$NPV = \sum_{i=0}^T \frac{CIF_i - COF_i}{(1+r)^i} = \sum_{i=0}^T \frac{CF_i}{(1+r)^i}$ <p>де <math>CIF_i</math>, <math>COF_i</math> — грошові притоки і відтоки;  <math>CF_i</math> — результуючий грошовий потік у <math>i</math>-му періоді здійснення інвестиційного проекту;  <math>r</math> — відсоткова ставка доходності;  <math>T</math> — кількість періодів;  <math>i</math> — порядковий номер року від початку реалізації проекту;</p>
Показники доходності	$ARR$ (Accounting Rate of Return) облікова ставка доходності	Статичний	$ARR = \frac{NetProfit_{av}}{I_{av}}$
			$ARR = \frac{NetProfit_{av}}{I_0}$
	$PI$ (Profitability Index) коефіцієнт прибутковості	Динамічний	$PI = \frac{\sum_{i=1}^T \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{I_0}$ $PI = \frac{\sum_{i=0}^T \frac{CF_i + I_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=0}^T \frac{I_i}{(1+r)^i}}$
			$PI = \frac{NPV}{I_0} + 1$ $PI = \frac{NPV}{\sum_{i=0}^T \frac{I_i}{(1+r)^i}} + 1$
	$IRR$ (Internal Rate of Return) внутрішня норма доходності	Динамічний	$0 = \sum_{i=0}^T \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} - \sum_{i=0}^T \frac{(I_0)_i}{(1+IRR)^i}$
	$MIRR$ (Modified Internal Rate of Return) модифікована внутрішня норма доходності	Динамічний	$\sum_{i=0}^T \frac{(I_0)_i}{(1+r)^i} = \frac{\sum_{i=0}^T CF_i (1+r)^T}{(1+MIRR)^T}$ <p>де <math>I_0</math> — початкові інвестиції;</p>

Продовження табл. 1

			$CF_i$ — грошовий потік у році $i$ ; $r$ — відсоткова ставка доходності; $T$ — кількість періодів; $i$ — порядковий номер року від початку реалізації проекту;
Показники терміну окупності	<b><math>PP</math></b> (Payback Period) Період окупності	Динамічний	$PP = k^* + \frac{ CCF_{k^*} }{ CCF_{k^*}  + CCF_{k^*+1}}$ де $CCF_{k^*}$ , $CCF_{k^*+1}$ — накопичений грошовий потік відповідно у $k^*$ -му і $k^* + 1$ -му розрахунковому періоді; $k^*$ — номер періоду реалізації інвестиційного проекту, коли накопичений грошовий потік (Cumulative Cash Flow, CCF) востаннє набуває від'ємного значення
	<b><math>DPP</math></b> (Discounted Payback Period) Дисконтований період окупності	Динамічний	$DPP = k^{**} + \frac{ CDCF_{k^{**}} }{ CDCF_{k^{**}}  + CDCF_{k^{**}+1}}$ де $CDCF_{k^{**}}$ , $CDCF_{k^{**}+1}$ — накопичений грошовий потік відповідно у $k^{**}$ -му і $k^{**} + 1$ -му розрахунковому періоді; $k^{**}$ — номер періоду реалізації інвестиційного проекту, коли накопичений грошовий потік (Cumulative Discounted Cash Flow, CDCF) востаннє набуває від'ємного значення

Джерело: сформовано автором на основі [4]

методи оцінки ефективності дозволяють моделювати та аналізувати ці ризики, а також яким чином кожен з них враховує непередбачувані зміни, щоб інвестори могли приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення в умовах невизначеності.

Класифікаційна структура методів оцінки ефективності інвестиційних проектів з урахуванням невизначеності представлена на рис. 1.

Основою запропонованої класифікації досліджуваних методів є характеристики детермінованості/недетермінованості, а також дискретності/неперервності. Детермінованість у цьому контексті означає точне визначення початкових або проміжних фінансово-економічних параметрів інвестиційного проекту. Недетермінованість передбачає можливість різних значень для цих параметрів, які мають бути враховані в моделі. Дискретність означає, що можливі значення недетермінованих параметрів обмежуються скінченною кількістю варіантів. Неперервність, передбачає моделювання таких параметрів через неперервні оцінки або величини.

Нижче представимо коротку характеристику методів оцінки ефективності інвестиційних проектів, які враховують невизначеність.

1. Метод коригування ставки дисконту (Risk-Adjusted Discount Rate Method) — цей метод передбачає зміну стандартної ставки дисконту з урахуванням ризиків інвестиційного проекту. Чим вищий ризик, тим більша ставка дисконту застосовується. Основна ідея полягає в тому, що ризикові проєк-

ти повинні враховувати можливі втрати шляхом використання більш високої ставки дисконту для приведення грошових потоків до поточного часу. Невизначеність враховується шляхом підвищення ставки дисконту для ризикових проєктів. Вища ставка дисконту відображає більшу невизначеність у прогнозах і ризик того, що очікувані доходи можуть не бути досягнуті. Чим більша невизначеність, тим вищий ризик, і тим вища ставка використовується для дисконтування майбутніх грошових потоків.

2. Метод аналізу чутливості (Sensitivity Analysis) — це метод, який дозволяє оцінити, як зміни ключових параметрів проекту (наприклад, ціна продукції, величина вкладень в основні засоби, ставка дисконту) впливають на його загальну ефективність. Основна мета цього методу — визначити, наскільки проєкт є чутливим до коливань тих чи інших змінних і які саме фактори мають найбільший вплив на його успіх чи провал. Метод аналізу чутливості враховує невизначеність шляхом оцінки впливу змін ключових параметрів інвестиційного проекту на його результати: чим сильнішим є вплив зміни деякого параметра на зміну досліджуваного критеріального показника економічної ефективності, тим більшим ризиком він обтяжує даний критерій.

3. Метод дерева рішень (Decision Tree) — метод базується на побудові графічного дерева можливих варіантів розвитку проекту. Кожне рішення або подія на шляху до кінцевого результату відображається у вигляді гілок дерева, де кожна гілка представляє

різний варіант рішення або подію. Кожен етап оцінюється з урахуванням ймовірностей і можливих наслідків. Метод дерева рішень дозволяє враховувати невизначеність і можливі наслідки різних сценаріїв розвитку проекту. Невизначеність враховується через аналіз можливих рішень і їхніх наслідків на кожному етапі проекту. Кожне рішення або подія в проекті може мати кілька варіантів розвитку, кожен із яких супроводжується певною ймовірністю.

4. Метод сценаріїв — цей метод полягає у моделюванні кількох можливих варіантів розвитку подій: песимістичного, оптимістичного та базового сценаріїв. Для кожного сценарію оцінюються ключові показники ефективності інвестиційного проекту. Метод дозволяє оцінити вплив невизначеності та можливі ризики і наслідки відхилення фактичних показників від прогнозованих в різних умовах.

5. Метод реальних опціонів (Real Options Method) — цей метод дозволяє оцінити гнучкість управлінських рішень під час реалізації інвестиційного проекту. Він заснований на ідеї, що інвестор може коригувати стратегію розвитку проекту залежно від змін ринкових умов (наприклад, збільшити або зменшити обсяги інвестицій, відкласти проект тощо). Реальні опціони дають змогу враховувати вартість такої гнучкості.

6. Метод аналізу ймовірнісних розподілів — цей метод передбачає оцінку різних ймовірнісних варіантів результатів проекту. Елементи (складові) грошових потоків досліджуваного інвестиційного проекту описуються випадковими величинами, розподіли (закони розподілу) яких відомі. Виходячи з цього невизначеність враховується через моделювання можливих значень ключових параметрів

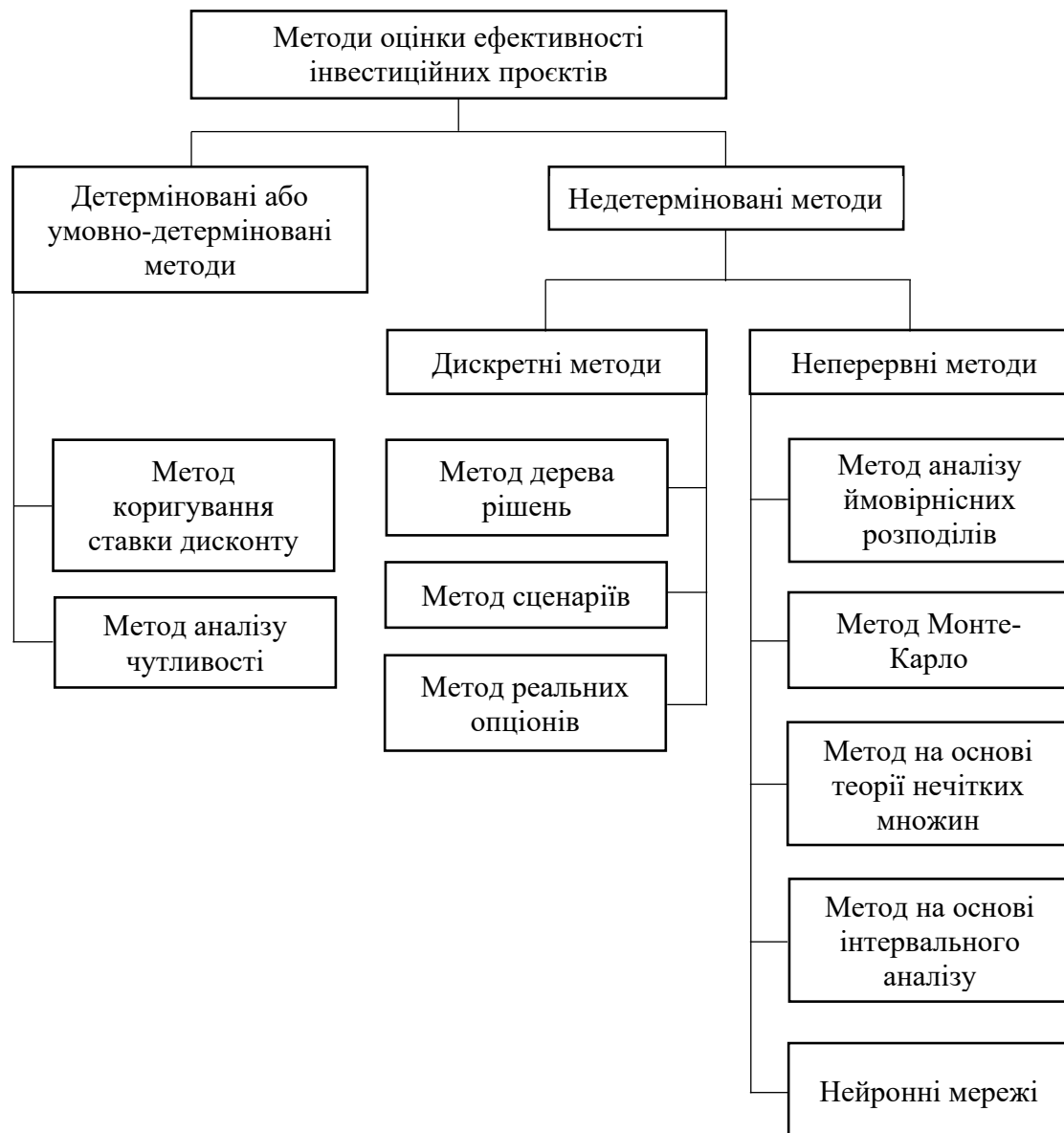


Рис. 1. Класифікаційна структура методів оцінки ефективності інвестиційних проектів  
Джерело: сформовано автором на основі [5]

проекту (наприклад, доходу або окремих витрат) за допомогою ймовірнісних розподілів. Це дозволяє побудувати спектр можливих результатів і оцінити ймовірність досягнення кожного з них, що допомагає зрозуміти рівень ризику.

7. Метод Монте-Карло — метод в основі якого лежить імітація випадкових чисел для моделювання різних сценаріїв розвитку проекту. На основі заданих ймовірностей можливих результатів генерується велика кількість сценаріїв. Це дозволяє отримати розподіл можливих фінансових результатів проекту і оцінити ймовірність досягнення певного рівня доходу або ризику. Метод моделює невизначеність шляхом імітації великої кількості сценаріїв з використанням випадкових чисел. Кожен сценарій враховує варіації вхідних параметрів на основі їх ймовірнісних розподілів. Метод дозволяє побачити спектр можливих результатів проекту і оцінити їх ймовірність, що допомагає краще зрозуміти ризики та невизначеність.

8. Метод на основі теорії нечітких множин — метод використовується, коли інформація про параметри проекту які впливають на грошові потоки є нечіткою або неповною. Нечіткі множини дозволяють працювати з наближеними або нечіткими оцінками параметрів, що робить цей підхід зручним для умов високої невизначеності. Використовується для оцінки ефективності інвестиційних проектів, коли неможливо точно визначити значення ключових змінних.

9. Метод на основі інтервального аналізу — під час використання цього методу, кожен параметр проекту розглядається у вигляді інтервалу значень, що відображає можливі варіанти розвитку подій. Це дозволяє уникнути точкових оцінок і врахувати невизначеність шляхом аналізу найгірших і найкращих можливих результатів. Інтервальний аналіз допомагає оцінити ризики, пов'язані з варіаціями параметрів проекту. Метод надає широкий спектр варіантів розвитку проекту, враховуючи різні ступені невизначеності.

10. Нейронні мережі — використовуються для моделювання складних взаємозв'язків між різними параметрами проекту. Вони здатні навчатися на основі наявних даних і прогнозувати результати на основі нових вхідних даних. Використання методів оцінки на основі нейронних мереж корисний у випадках, коли взаємозв'язки між параметрами є нелінійними або складними для традиційних методів оцінки. Нейронні мережі враховують невизначеність через здатність вивчати складні та нелінійні взає-

мов'язки між різними параметрами інвестиційного проекту. Вони можуть навчатися на історичних даних і прогнозувати майбутні результати, враховуючи невизначеність у вихідних даних.

Вибір методу для оцінки ефективності інвестиційних проектів залежить від рівня невизначеності та специфіки самого проекту. Найбільш точні методи для врахування невизначеності — це ті, що дозволяють гнучко адаптуватися до змінних умов та оцінювати ймовірності різних результатів.

З-поміж розглянутих методів, недетерміновані неперервні методи, такі як метод Монте-Карло, метод аналізу ймовірнісних розподілів, і метод на основі теорії нечітких множин, найбільш ефективно враховують невизначеність. Вони дозволяють моделювати різноманітні сценарії розвитку подій, враховують ймовірності та гнучкість, а також адаптуються до непередбачуваних змін. Використання нейронних мереж для оцінки ефективності інвестиційних проектів досить мало вивчено, але має перспективу стати перспективним оціночним інструментом для прийняття інвестиційних рішень на підприємстві.

Відмітимо, що метод Монте-Карло вважається одним із найпотужніших інструментів для аналізу невизначеності. Він надає інвесторам широкий спектр можливих результатів та допомагає оцінити ризики більш точно. Метод реальних опціонів також вартий уваги, оскільки дозволяє враховувати гнучкість управлінських рішень у процесі реалізації інвестиційного проекту.

Таким чином, для інвестиційних проектів із високим рівнем невизначеності найкраще підходять методи, що базуються на ймовірнісному підході та моделюванні сценаріїв.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Вибір показників та методів оцінки ефективності інвестиційних проектів визначається їхніми вихідними характеристиками. У даній статті зроблено спробу узагальнити наявний досвід у цій сфері. Подальші дослідження, на нашу думку, мають бути спрямовані на встановлення тісного зв'язку між вирішенням двох важливих економічних завдань: детальна класифікація інвестиційних проектів за різними критеріями та обґрунтування вибору комплексних критеріїв оцінки ефективності за різного рівня невизначеності. Такі критерії повинні враховувати не лише абсолютну та відносну ефективність, але й рівень ризику проекту, а також інтенсивність впливу на нього внутрішніх та зовнішніх чинників які можуть проявлятися за різного рівня невизначеності.



### Література

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2003. 398 с.
3. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування : навч. посібник. Київ : Каравела, 2007. 424 с.
4. Кобушко І. М., Немцева С. П. Методи оцінки ефективності інвестицій в залежності від виду інвестиційного проекту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 22. С. 20–24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2014/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2014/6.pdf) (дата звернення: 26.01.2025).
5. Коцюба О. С. Методологія оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів підприємств в умовах невизначеності: дис. д-ра екон. наук. Київ : КНЕУ, 2021. 526 с.
6. Крейдич І. М., Бояринова К. О., Овчар О. С. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств: стан, проблеми, перспективи: монографія. Київ : НТУУ «КПІ» ЦНЛ, 2012. 427 с.
7. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. Київ : ЦУЛ, 2003. 376 с.
8. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 296 с.
9. Никифоров А. Є. Промислова політика : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 456 с.
10. Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України: колективна наукова монографія / Н. І. Чухрай, Й. М. Петрович, О. В. Юридинець, А. В. Дубоделова, І. Я. Кулиняк. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2014. 298 с.
11. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4 (24). С. 481–486.
12. Шегда А. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 5–13. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_26/zb26\\_01.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_01.pdf) (дата звернення: 26.01.2025).
13. Щукін Б. М. Інвестування: курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 216 с.

### References

1. Aleinikova O. V., Prytula N. M. (2016). Innovatsiyni ta investytsiyni menedzhment [Innovation and investment management]. Kyiv: DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity» [in Ukrainian].
2. Blank I. O. (2003). Investytsiyni menedzhment [Investment management]. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
3. Duka A. P. (2007). Teoriia ta praktyka investytsiynoi diialnosti. Investuvannia [Theory and practice of investment activity. Investment]. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
4. Kobushko I. M., Niemtseva S. P. (2014). Metody otsinky efektyvnosti investytsii v zalezhnosti vid vydu investytsiynoho proiektu [Methods for evaluating investment efficiency depending on the type of investment project]. Investytsii: praktyka ta dosvid (electronic journal), no. 22, pp. 20–24. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2014/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2014/6.pdf) [in Ukrainian].
5. Kotsiuba O. S. (2021). Metodolohiia otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti investytsiynykh proektiv pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Methodology for evaluating the economic efficiency of enterprise investment projects under uncertainty] (PhD Thesis), Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Kreidych I. M., Boiarynova K. O., Ovchar O. S. (2012). Innovatsiino-investytsiina diialnist pidpriemstv: stan, problemy, perspektyvy [Innovation and investment activity of enterprises: state, problems, prospects]. Kyiv: NTUU «KPI» TsNL [in Ukrainian].
7. Maiorova T. V. (2003). Investytsiina diialnist [Investment activity]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
8. Mykytiuk P. P. (2007). Analiz vplyvu investytsii ta innovatsii na efektyvnist hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of the impact of investments and innovations on the efficiency of enterprise economic activity]. Ternopil: Ekonomichna dumka. [in Ukrainian].
9. Nykyforov A. Ye. (2008). Promyslova polityka [Industrial policy]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
10. Chukhray N. I., Petrovych Y. M., Yurydynets O. V., Dubodelova A. V., Kulyniak I. Ya. (2014). Suchasnyi instrumen-tarii ta haluzevi osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy [Modern tools and industry features of enterprise management in Ukraine]. Lviv: Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
11. Folomkina I. S. (2013). Osoblyvosti pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [Features of strategic decision-making under risk and uncertainty]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, no. 4(24), pp. 481–486.
12. Shehda A. V. (2011). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Management decision-making under uncertainty and risk]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 26, pp. 5–13. Available at: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_26/zb26\\_01.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_01.pdf) [in Ukrainian].
13. Shchukin B. M. (2004). Investuvannia [Investing]. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian]

**Ткачук Вячеслав Олександрович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Tkachuk Viacheslav**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance and Digital Economy  
Zhytomyr Polytechnic State University  
ORCID: 0000-0003-4898-956X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10624

## ПАРАМЕТРИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТИЧНИЙ СТАН ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

## PARAMETERS FOR DETERMINING AND THE ACTUAL STATE OF THE DIGITAL DIVIDE IN THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Інформація вже досить давно стала важливим ресурсом у сучасному суспільстві. Зараз без використання цифрових технологій неможливо уявити будні простих користувачів і процес ведення бізнесу. Їх використання змінило уявлення про те, як можна розпоряджатися своїм часом і коштами, а з офлайн-клієнтів людство перетворилося на цифрових споживачів, які шукають продукти та послуги не у фізичних каталогах, а в пошукових системах. Дані тепер знаходяться на мільйонах веб-сайтів, що внесло суттєві зміни в усі сфери життєдіяльності людини. Суспільство досягло такого рівня цифрового розвитку, що використовує електронну пошту, соціальні мережі та блоги для спілкування та обміну важливою інформацією з іншими людьми. Зараз відбувається найважливіша трансформація нашого часу – цифровізація.

Протягом останніх років суспільство все активніше залучало досягнення технічного прогресу та інформаційні ресурси. При цьому не всі громадяни максимально користуються можливостями задоволення особистих потреб за підтримки інформаційно-комунікаційних технологій та не волюють до самореалізації за їх допомогою. Тож має місце таке явище як «цифровий розрив», що пов'язаний із поглибленням розриву між людьми за віковими групами, гендерними ознаками, населенням, більш наближеним або віддаленим до об'єктів цифрової інфраструктури, щодо доступу до Інтернету та рівня використання сучасних цифрових технологій.

**Мета.** Метою дослідження є встановлення взаємозв'язку між розвитком цифрових технологій та доступом до Інтернету й рівнем використання населенням сучасних технологій, а також визначення параметрів цифрового розриву та фактичного стану, який вони зумовлюють в економіці України.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) дані науково-інформаційних журналів України, а також аналітичні матеріали від економічних інститутів; 2) праці українських і зарубіжних авторів, які провадять свої науково-практичні дослідження у сфері цифровізації національної економіки, зокрема щодо такого наслідку широкого впровадження у бізнес-процеси інформаційно-комп'ютерних технологій як цифровий розрив.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики фактичного стану складових цифрового розриву, класифікації видів цифрових розривів, що виникли після пандемії COVID-19); формалізації, аналізу та синтезу (для теоретичного підсумування знань про цифровий розрив в економіці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті наведено параметри визначення цифрового розриву в економіці, що включають базову медіаграмотність, базові цифрові навички, доступ до цифрових технологій, цифрову залученість населення та цифрову інклюзію. Проведено групування видів цифрових розривів, що виникли після пандемії COVID-19.

Розглянуто всесвітньо визнані електронні індекси, зокрема, той що характеризує досягнення країн світу з точки зору розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, – Індекс розвитку ІКТ (IDI). Це дало можливість проаналізувати стан цифрового розвитку національної економіки та визначити рівень цифрового розриву за його ключовими параметрами.

Аргументується необхідність вживання заходів, спрямованих на покращення доступності цифрових послуг, розширення географії покриття швидкісним інтернетом і впровадження інклюзивного дизайну цифрових продуктів. Разом із розвитком медіаграмотності та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, зокрема для вразливих груп населення, це дозволить зменшити соціальну нерівність і сприяти стійкому розвитку України навіть у складних умовах.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на подоланні наслідків цифрового розриву за його ключовими параметрами, особливо у напрямі цифровізації бізнес-процесів на основі потужної цифрової інфраструктури з потребою релевантного оцінювання стану її складових та невідкладного переходу до статистики цифровізації, максимально наближеної до підходів європейського індексу DESI. Таким чином розвиток цифрової інфраструктури дозволить подолати цифрові обмеження для соціально-економічних груп, в т.ч. тих, які перебувають у стані неблагополуччя, щодо користування усіма перевагами цифрових технологій.

**Ключові слова:** цифровий розвиток, цифровий розрив, цифрові навички, інформаційно-комп'ютерні технології, параметри визначення цифрового розриву, цифрова інфраструктура.

**Summary.** Introduction. Information has long been an important resource in modern society. Nowadays, it is impossible to imagine the everyday life of ordinary users and the process of doing business without the use of digital technologies. Their use has changed the way people manage their time and money, and humanity has turned from offline customers to digital consumers who search for products and services not in physical catalogues but in search engines. Data is now available on millions of websites, which has made significant changes in all areas of human life. Society has reached a level of digital development where it uses email, social media and blogs to communicate and share important information with other people. The most important transformation of our time is now underway – digitalisation.

In recent years, society has been increasingly using technological advances and information resources. At the same time, not all citizens make the most of the opportunities to meet their personal needs with the support of information and communication technologies and do not want to pursue self-realisation with their help. Therefore, there is a phenomenon called the «digital divide», which is associated with a deepening gap between people by age groups, gender, population closer or further away from digital infrastructure, access to the Internet and the level of use of modern digital technologies.

**Purpose.** The purpose of the article is to establish the relationship between the development of digital technologies and access to the Internet and the level of use of modern technologies by the population, as well as to determine the parameters of the digital divide and the actual state of affairs they cause in the Ukrainian economy.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) data from scientific and information journals of Ukraine, as well as analytical materials from economic institutes; 2) works of Ukrainian and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of digitalisation of the national economy, in particular, on such a consequence of the widespread introduction of information and computer technologies into business processes as the digital divide.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping (to characterise the components of the digital divide, classify the types of digital divide that have emerged after the COVID-19 pandemic); formalisation, analysis and synthesis (to theoretically summarise knowledge about the digital divide in the economy); logical synthesis of the results (formulation of conclusions).

**Results.** The article presents the parameters for defining the digital divide in the economy, including basic media literacy, basic digital skills, access to digital technologies, digital engagement of the population, and digital inclusion. The types of digital gaps that have emerged after the COVID-19 pandemic are grouped.

Globally recognised electronic indices are considered, in particular, the ICT Development Index (IDI), which characterises the achievements of countries in terms of information and communication technologies. This made it possible to analyse the state of digital development of the national economy and determine the level of the digital divide by its key parameters.

The report argues for the need to take measures to improve the availability of digital services, expand the geography of high-speed Internet coverage, and introduce inclusive design of digital products. Combined with the development of media literacy and equal opportunities for all citizens, including vulnerable groups, this will reduce social inequality and contribute to Ukraine's sustainable development even in difficult circumstances.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus on overcoming the consequences of the digital divide in terms of its key parameters, especially in the areas of digitalisation of business processes based on a strong digital infrastructure with the need for a relevant assessment of the state of its components and an urgent transition to digitalisation statistics as close as possible to the approaches of the European DESI index. In this way, the development of digital infrastructure will help to overcome digital limitations for socio-economic groups, including those in a state of disadvantage, to enjoy all the benefits of digital technologies.

**Key words:** digital development, digital divide, digital skills, information and computer technologies, parameters for determining the digital gap, digital infrastructure.

**Постановка проблеми.** Інформація вже досить давно стала важливим ресурсом у сучасному суспільстві. Зараз без використання цифрових техно-

логій неможливо уявити будні простих користувачів і процес ведення бізнесу. Їх використання змінило уявлення про те, як можна розпоряджатися своїм



часом і коштами, а з офлайн-клієнтів людство перетворилося на цифрових споживачів, які шукають продукти та послуги не у фізичних каталогах, а в пошукових системах. Дані тепер знаходяться на мільйонах веб-сайтів, що внесло суттєві зміни в усі сфери життєдіяльності людини. Суспільство досягло такого рівня цифрового розвитку, що використовує електронну пошту, соціальні мережі та блоги для спілкування та обміну важливою інформацією з іншими людьми. Зараз відбувається найважливіша трансформація нашого часу — цифровізація.

Протягом останніх років суспільство все активніше залучало досягнення технічного прогресу та інформаційні ресурси. При цьому не всі громадяни максимально користуються можливостями задоволення особистих потреб за підтримки інформаційно-комунікаційних технологій та не воліють до самореалізації за їх допомогою. Тож має місце таке явище як «цифровий розрив», що пов'язаний із поглибленням розриву між людьми за віковими групами, гендерними ознаками, населенням, більш наближеним або віддаленим до об'єктів цифрової інфраструктури, щодо доступу до Інтернету та рівня використання сучасних цифрових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика вивчення факторів, що призводять до виникнення ситуації цифрового розриву в національній економіці, є предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних вчених. Зокрема, науковці Т. І. Батракова, В. Ю. Линовецька [1], С. М. Веретюк, В. В. Пілінський [3] пов'язують виникнення цифрового розриву з появою і розвитком цифрової економіки. А. Завгородній, Л. Іванченкова, І. Шаповалова та Маркова Т. [7, с. 45] як ключовий напрям цифрового розвитку досліджують явище діджиталізації, що включає в себе фізичну інфраструктуру, яку задіюють цифрові технології, пристрої доступу, інформаційні системи та їх функціонал. А. В. Любченко [14] апелює до необхідності розробки в країні стратегій для сприяння та розвитку цифрової інфраструктури. А автори В. В. Козлов, Т. В. Томашевська [10] у цьому зв'язку пропонують до використання систему показників для вимірювання якості інформаційного суспільства, в якому поглиблюється розрив між старшими людьми та молодими особами, чоловіками та жінками, міськими та сільськими жителями у плані доступу до Інтернету та рівня використання сучасних ІКТ. Крім того, викликає інтерес праця О. В. Булатової, Н. В. Резнікової, О. А. Іващенко [2], де автори виділяють види цифрового розриву в масштабах світової економіки, викликані пандемією COVID-19. Разом із тим, маємо відзначити, що параметрам визначення цифрового розриву та їх фактичному стану в національній економіці не приділено достатньо уваги.

**Метою статті** є встановлення взаємозв'язку між розвитком цифрових технологій та доступом до Інтернету й рівнем використання населенням су-

часних технологій, а також визначення параметрів цифрового розриву, який вони зумовлюють в економіці України.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) дані науково-інформаційних журналів України, а також аналітичні матеріали від економічних інститутів; 2) праці українських і зарубіжних авторів, які провадять свої науково-практичні дослідження у сфері цифровізації національної економіки, зокрема щодо такого наслідку широкого впровадження у бізнес-процеси інформаційно-комп'ютерних технологій як цифровий розрив.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових цифрового розриву, класифікації видів цифрових розривів, що виникли після пандемії COVID-19); формалізації, аналізу та синтезу (для теоретичного підсумування знань про цифровий розрив в економіці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Людство переживає період стрімкого технологічного розвитку, який безперервно трансформує наше суспільство в усіх сферах життя. Цифрові технології стали невід'ємною частиною повсякденного існування людини та впливають на всі аспекти її сьогодення — економічні, соціальні, культурні, політичні та освітні. Розуміння впливу цих технологій є критично важливим для сучасного світу та формування майбутнього суспільства. Крім цього, в умовах швидкого розвитку новітніх технологій дуже важливо мати глибокі знання в кожній сфері цифрового життя [13, с. 68]. Однак розвиток цифрових технологій у майбутньому може поглибити розрив між людьми за віком, гендерними ознаками, наближеністю до цифрової інфраструктури у плані доступу до Інтернету та рівня використання сучасних технологій, тобто зумовити так званий цифровий розрив (рис. 1).

Дослідження феномену цифрового розриву в Україні Міністерством цифрової трансформації (далі — Мінцифрою) спільно з ПРООН, Фондом Східна Європа, освітньою платформою EdEra та ін. показало, що [16]: 53% українців віком від 17 до 70 років володіють цифровими навичками на рівні «нижче середнього», відповідно до методології Європейської комісії, а у 15% населення такі навички взагалі відсутні; 66,1% громадян віком 10–17 років мають цифрові навички на рівні «вище базового», однак ця вікова категорія складає тільки 25,5% усього населення; з усіх цифрових навичок найбільш розвиненими є комунікаційні та інформаційні навички (обидві — понад 70%).

Коронакриза ознаменувала не лише новий етап цифрової трансформації, але і становлення нового цифрового розриву в масштабах світової економіки (рис. 2). Зокрема, *розрив доступу* стосується підключення громадян до мережі Інтернет, і включає



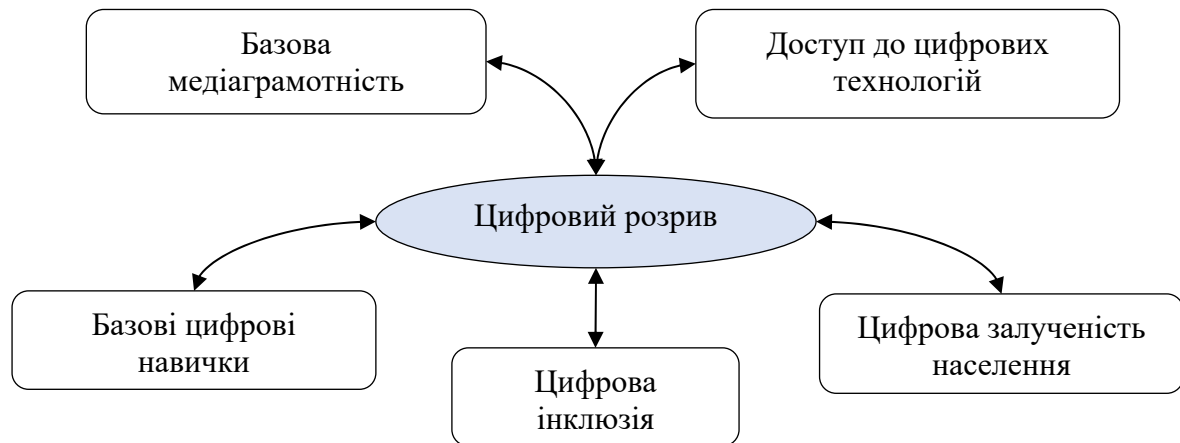


Рис. 1. Параметри визначення цифрового розриву в економіці

Джерело: розроблено автором на основі [16]

технологічну та економічну доступність, а також якість з'єднання пристроїв користувачів з точками доступу до потоку даних.

Сприйняття змістовного наповнення «цифрової трансформації» є вкрай динамічним і залежить від сукупності факторів, одним із яких є *розрив у грамотності*, що означає різний рівень володіння базовими цифровими навичками, такими як формальна цифрова освіта та базові цифрові знання. І нарешті, *розрив у використанні* є результатом різного роду діяльності в Інтернеті, наприклад, впровадження онлайн-послуг, цифрових медіа, споживання, освіти та бізнесу.

Причому, якщо прогалини в охопленні Інтернетом і фізичному доступі повільно скорочуються, то розриви в цифровій грамотності та використанні мають стійку тенденцію до збільшення [2, с. 49]. Наприклад, люди з вищою освітою, як правило, освоюють цифрові навички швидше та краще, а люди з вищим соціальним капіталом частіше використовують Інтернет для навчання, роботи, кар'єри та бізнесу, тоді як люди з низьким рівнем освіти та соціального капіталу переважно використовують Інтернет для розваг, побутового спілкування та здійснення онлайн-покупок.

*Розрив у потенціалі* описує конкурентоспроможні цифрові навички, наприклад, аналітичні навички, навички вирішення складних завдань, навички, пов'язані з даними, що є результатом підвищення кваліфікації та перекваліфікації людини в системі освіти, а також у ході навчання на робочому місці. *Розрив в участі* вказує на прогалини, пов'язані з можливістю та якістю соціально-економічної діяльності: дистанційної (віддаленої) роботи, здобуття наступних освітніх ступенів, роботи з масивом даних, у сфері кібербезпеки, електронного урядування, в інвестиційній діяльності та ін. І нарешті, різниця у вигодах і прибутках зумовлює *розрив у результатах*, що пов'язаний з отриманими доходами, можливостями кар'єри, суспільними, культурними та технологічними перевагами тощо.

Явище цифрового розриву поглиблюється через економічні бар'єри, оскільки значна частина населення не може дозволити собі сучасні пристрої та швидкісний Інтернет, а також через відсутність інфраструктури у віддалених районах. Освітні обмеження, низький рівень цифрової грамотності та недостатні навички ускладнюють використання цифрових технологій, особливо вразливими групами населення. Крім того, обмежують доступ до інформації культурні та мовні бар'єри, які роблять значну частину цифрового контенту доступною лише певними мовами.

Цифровий розрив, зазвичай, визначається як пов'язаний із технологіями, що розділяє тих, хто має можливість їх використовувати, і тих, хто цього не робить. Також він описує розрив, який існує у більшості країн між тими, хто має готовий доступ до інструментів інформаційно-комп'ютерних технологій (далі — ІКТ) і знань, до яких вони надають доступ, і тими, хто не має такого доступу чи навичок. Це може бути спричинено соціально-економічними, географічними й освітніми факторами, особливостями соціального становища та покоління; також це може бути зумовлено фізичними вадами.

Цифровий розрив означає розрив між тими, хто може ефективно використовувати нові інформаційні та комунікаційні інструменти, такі як Інтернет, і тими, хто не може. Наголос робиться на доступі до інструментів ІКТ та їх використанні. Він позначається не тільки фізичним доступом до комп'ютерів і підключенням, але й доступом до додаткових ресурсів, які дозволяють людям в повній мірі використовувати технології, таких як контент і мова, грамотність і освіта, а також громадські й інституційні структури [19].

Збільшуючи загальну чисельність користувачів інтернету та абонентів мобільного зв'язку, пандемія змусила людей зробити цифровий стрибок у повсякденному житті, внаслідок чого світ став більш залежним від цифрових технологій. Чисельність користу-

вачів послугами мобільного зв'язку у світі станом на 2021 р. становила 110,0 на 100 осіб і зросла на 4,3% порівняно з 2020 р. Чисельність користувачів інтернету склала 59,6 на 100 осіб населення, тобто вона зросла на 11,1% порівняно з попереднім роком [20].

Існує декілька всесвітньо визнаних електронних індексів (далі — е-індексів), що розраховуються організаціями за різними методиками, а саме: Міжнародним союзом електрозв'язку визначаються Індекс розвитку ІКТ у країнах світу (IDI) та Індекс розвитку

Інтернету в країнах світу (The Web Index); Всесвітнім економічним форумом — Індекс мережевої готовності. Довідково відзначимо, що сьогодні у світі існують більш ніж 20 різних міжнародних е-індексів, але найбільш вживаним вважається саме IDI [15].

Україна має невисокий IDI та займає 79 місце серед країн світу [6]. Хоча протягом останніх 25 років українські фахівці складають значну частку на ринку ІТ-аутсорсингу, однак низькі індекси в цілому свідчать про наявність цифрового розриву. Це явище



Рис. 2. Види цифрових розривів, що виникли після пандемії COVID-19  
Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 50; 18, с. 15]

характеризується нерівномірним доступом до сучасних ІКТ, що створює суттєві соціально-економічні бар'єри, особливо у доступі до освіти, різних видів державних послуг, ринку праці та комунікаційних можливостей. Так, проведене дослідження цифрових навичок населення показало, що [16]:

а) 53% українців віком від 17 до 70 років володіють цифровими навичками на рівні нижче середнього;

б) у 15% такі навички відсутні, що вказує на повну цифрову ізоляцію значної частини населення;

в) найбільш розвиненими у населення України є комунікаційні та інформаційні навички (обидві — понад 70%), що демонструє здатність користувачів споживати контент та взаємодіяти в мережі;

г) найменш розвиненими є навички вирішення проблем та роботи з програмним забезпеченням, що обмежує можливість більш глибокої інтеграції ІКТ у професійну діяльність та повсякденне життя.

Низький рівень цифрових навичок обмежує конкурентоспроможність громадян на сучасному ринку праці, де все більше професій вимагають базових або середніх технічних компетенцій. Відсутність базової цифрової грамотності також знижує доступність сучасних послуг, таких як електронне урядування, телемедицина, онлайн-освіта та банківські послуги.

Стан розгалуження мережі Інтернет в Україні свідчить про наявність помітного розриву між міськими та сільськими районами, хоча загальний рівень проникнення є високим. Приблизно 30% різниці існує між доступністю інтернету у містах і селах. Це підкреслює проблему нерівномірного розвитку інфраструктури, що ускладнює доступ до сучасних цифрових сервісів для мешканців сільської місцевості. Також значна частина сільського населення (33–35%) має можливість підключитися до широкосмугового інтернету, але цього не робить. Оскільки вартість підключення для сільських жителів становить близько 2% від їхнього доходу, то ринкових бар'єрів немає. Проте існують технічні перешкоди, які унеможливають підключення, що створює розрив між попитом і технічною можливістю отримати такий доступ. Із розвитком відповідної інфраструктури у сільських районах доступ до інтернету у містах та селах може вирівнятися.

Проте для вразливих груп населення, таких як малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та люди з інвалідністю, які мають низькі доходи, широкосмуговий доступ не є доступним, незалежно від місця проживання. Також наявність широкосмугового інтернету вдома сильно залежить від рівня освіти громадян. Згідно з дослідженнями, 54% осіб із середнім рівнем освіти не вважають широкосмуговий доступ необхідним [8]. Цей розрив актуалізує потребу у впровадженні програм з отримання цифрових навичок.

Для дослідження цифрового розриву серед областей України доцільно обрати такі фактори, як [11, с. 92]: капітальні інвестиції в інформацію та теле-

комунікацію; капітальні інвестиції у професійну, наукову та технічну діяльність; чисельність фізичних абонентів з доступом до інтернету; чисельність студентів закладів вищої освіти; витрати на науково-технічну діяльність; частка наданих інформаційно-комунікаційних послуг; використання цифрових сервісів; чисельність працівників у сфері інформації та телекомунікації; чисельність працівників у сфері професійної, наукової та технічної діяльності. Аналіз цих даних дасть можливість визначити як охоплення області інформатизацію, так і ІКТ, залучених прямо або опосередковано до використання.

Таким чином, швидкий розвиток ІКТ трансформує сучасне суспільство, створюючи як нові можливості, так і серйозні виклики, зокрема феномен цифрового розриву. Ця нерівність поглиблюється через різні соціально-економічні фактори, включаючи обмежений доступ до технологій і відсутність цифрових навичок у значної частини населення, особливо вразливих груп.

Розрив у цифровій грамотності впливає на доступ до ресурсів і послуг, загострюючи проблему соціальної ізоляції та нерівності. В Україні це явище проявляється у нерівномірному доступі до сучасних ІКТ серед різних соціальних, вікових і територіальних груп населення. Особливо вразливими залишаються мешканці сільської місцевості, малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та люди з обмеженими можливостями. Низький рівень цифрових навичок значної частини громадян створює бар'єри для їх професійної реалізації, доступу до освітніх та державних послуг, а також повноцінної участі у цифровому суспільстві.

За останні понад 30 років Україна здобула репутацію країни програмістів — українські спеціалісти складають значну частку на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу, конкуруючи з таким лідером цієї сфери, як Індія. Не так давно, з революцією смартфонів і планшетів, Україна також стала інноваційним творцем кодів, що використовуються у популярних мобільних застосунках по всьому світу. Але за успіхом високих технологій в Україні ховається проблема цифрового розриву — у доступі до життєво важливих ресурсів (продовольчих, сировинних, енергетичних тощо), до робочих місць, освітніх і медичних послуг, культурної спадщини.

В основі цифрового розриву лежать відмінності людей за соціальним статусом, за кількістю наявних коштів, освітою, віком, місцем проживання тощо. Така нерівність є причиною конфліктів і соціальних катаклізмів різних масштабів.

Цифровий розрив може бути виявлений залежно від показників, які покладено в основу оцінювання стану цифрового розвитку країни. Таким чином, у цьому зв'язку доцільно вести мову про рівень медіаграмотності, розвиток цифрових навичок населення, охоплення громадян можливостями цифрової інклюзії, стану цифрової залученості населення, і нарешті, його доступу до цифрових технологій.



Вважається, що проблема цифрового розриву в Україні зумовлена, насамперед, низьким рівнем цифрової грамотності частини населення, а також відсутністю швидкісного інтернету у низці населених пунктів [5]. Так, згідно з дослідженням Мінцифри, у 2021 р. частка громадян віком від 18 до 70 років, цифрові навички яких були нижче позначки «базовий рівень», становила 47,8%, а чисельність тих, хто не мав жодних цифрових навичок, — 11,2%. У порівнянні з 2019 р. ці показники зменшилися на 5,2% та 4% відповідно.

Існуючі дослідження показують, що за останні три роки рівень користування електронними послугами найбільше зріс серед людей старших вікових категорій [17]: серед людей віком 70 і більше років на 52%; серед людей віком 50–69 років на 30%; серед людей віком 30–49 років на 18%; серед людей віком 18–29 років на 11%. Певною мірою це пов'язано із навчанням населення цифровій грамотності. Так, в грудні 2022 року компанія Google виділила 2 млн. дол. на цифрову освіту для українців та 50 тис. ліцензій Workspace для Кабінету Міністрів України. Компанія «Vodafone Україна» та Мінцифра підписали меморандум про співпрацю у сфері розвитку цифрової грамотності українського суспільства, зокрема щодо розробки освітнього контенту та універсального базового курсу з основ математики для новачків.

У 2024 році Україна посідає 5-те місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг та 1-ше місце за показником готовності громадян долучатися до державних процесів через онлайн-платформи (E-Participation). Про це свідчать дані міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни. Зокрема, станом на кінець червня 2024 р. чисельність зареєстрованих у застосунку «Дія» унікальних користувачів становила понад 20,5 млн. осіб. Щомісяця до аудиторії застосунку долучається більше ніж 100 тис. осіб [9].

За період 2021–2023 рр. понад 1 млн. українців у 3268 селах було забезпечено доступом до швидкісного інтернету, а 7,5 тис. шкіл, лікарень та інших соціальних закладів — Wi-Fi [17]. Кількість активних SIM-карток, з яких громадяни підключалися до інтернету, у 2022 р. становила 35,4 млн., з яких 26,4 млн. — це SIM-картки стандарту 4G. Самі мобільні оператори оцінюють чисельність населення з можливістю доступу до швидкісного мобільного інтернету приблизно у 90% [4].

Разом із тим наявність доступу лише до мобільного інтернету не вирішує проблем цифрового розриву. По-перше, об'єм трафіку та швидкість мобільного інтернету обмежені. А, по-друге, у населених пунктах, де немає фіксованого інтернету, погіршується якість і мобільного, адже все населення використовує лише мобільний інтернет і цим перевантажує мережу.

Визначити загальну чисельність людей, які користуються дротовим швидкісним інтернетом, складніше. Адже у випадку з мобільним інтернетом можна порахувати активні SIM-картки, тоді як у випадку з домашнім інтернетом рахуються лише підключені домогосподарства, де зазвичай проживає більше, ніж одна людина. Тож проблема подолання цифрового розриву в Україні має вирішуватися комплексно — і підвищенням рівня цифрової грамотності населення, і розширенням географії підключення швидкісного інтернету. До речі, існує мапа інтернет-покриття в країні, на якій позначені зони від обмеженого до дуже гарного охоплення населення інтернет-зв'язком (рис. 3), що дозволяє перевірити, який оператор матиме кращий зв'язок у певному населеному пункті, а який не матиме взагалі.

Таким чином, разом з усіма перевагами, цифровізація державних сервісів створює небезпеку виключення частини населення. Йдеться про людей, які не мають доступу до технологій або не володіють

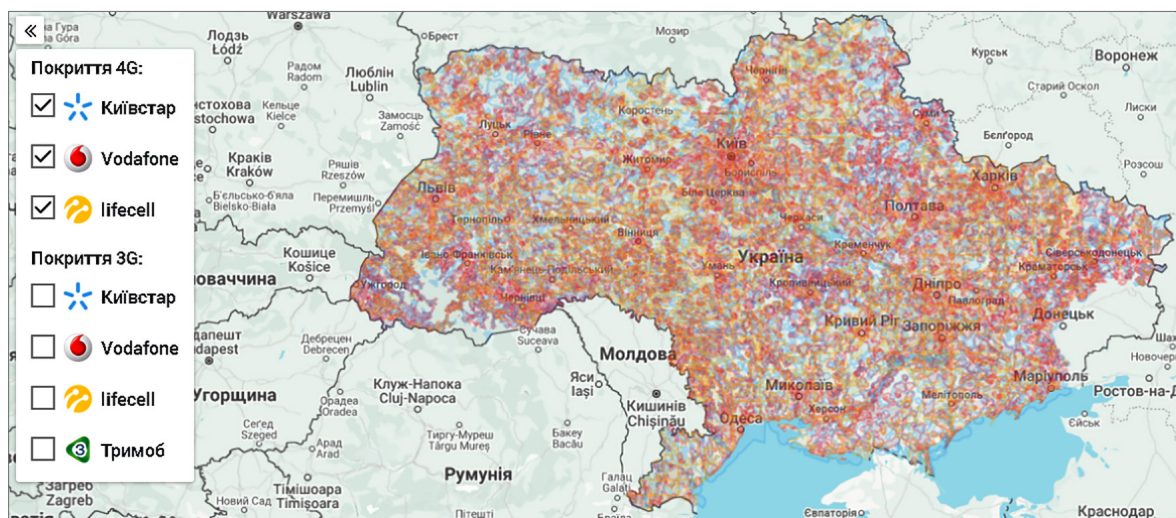


Рис. 3. Мапа зон інтернет-покриття в Україні  
Джерело: розроблено автором на основі [5]



необхідним рівнем цифрової грамотності. Додатково проблема поглиблюється у бік неможливості в повній мірі забезпечити цифрову інклюзію: серед людей з інвалідністю лише 49% є користувачами цифрових послуг. Тоді як держава має гарантувати, щоб усі громадяни могли користуватися цифровими послугами. Це і подавання заявок на пільги онлайн, і участь у державних процесах, і зручний дистанційний зв'язок з державними органами.

Причина того, що не всі споживачі мають доступ до потрібної їм інформації, частково й у дизайні сайтів. Навігація з клавіатури, зрозуміла для людини, яка читає з екрану смарт-пристрою, верстка, альтернативний текст для всіх світлин, контрастність, можливість збільшення тексту без втрати якості — це все лише деякі з компонентів, які має інклюзивний цифровий продукт.

Прийнята Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору твердить, що мінімум 80% публічних послуг повинні бути доступні онлайн та адаптовані для осіб з інвалідністю до 2025 р. А 90% онлайн-ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування мають відповідати стандартам у сфері доступності. Однак на сьогодні багато хто продовжує застосовувати стандартні плагіни та панелі користувача на своїх сайтах, які мали право на існування років 5–10 назад, але не у 2024 р. Такі системи лише створюють видимість доступності, але самі по собі не дають комплексної цифрової безбар'єрності сайту. При цьому стає ще більше зрозуміло, що для отримання реальних інклюзивних цифрових систем, потрібно усвідомлювати, як користувач буде взаємодіяти із сайтом, чи кожен зможе відвідати його, зрозуміти, скористатися цифровою системою.

Багато кому може здатися, що на тлі викликів воєнного часу цифрова інклюзія — це щось другорядне, не нагальне. Утім, в Україні вже зараз 3 млн. людей з інвалідністю. Через бойові дії, мінування, ракетні удари та інші прояви війни чисельність таких людей зростає як серед військових, так і серед цивільних.

Кожен потребує доступу до цифрових послуг. Тому орієнтуватися у розробці державних сервісів на портрет середньостатистичного українця, ігноруючи при цьому потреби менше представленої частини користувачів, є неприпустимим. За цифрами стоять реальні люди, і коли хтось говорить, що 0,2% є несуттєвою похибкою, то це не так. Від трьох мільйонів це 6 тис. людей. Тому застосування інструменту «Persona», розробленого в рамках проекту «Покращення якості цифрових послуг для населення», є вкрай необхідним. Він дозволить запобігти ігноруванню запитів певної чисельності людей.

Слід розуміти, що доступність — це рівність у будь-яких проявах. Проблеми з доступністю обмежують людей в їхніх правах і можливостях. А від інклюзивного рішення виграють всі члени суспільства. Ті ж аудіокнижки спершу створювались для саме

незрячих, голосові команди — для людей з порушенням моторики, а зараз вони зручні й корисні абсолютно для всіх користувачів.

Сьогодні цифрові технології стають інструментом для зменшення соціальної нерівності, адже вони надають доступ до різноманітних послуг у віддаленому режимі. Особливо коли йдеться про сайти міністерств, облдержадміністрацій, портал «Дія», електронний кабінет платника податків та інші важливі веб-ресурси, де громадянам надаються електронні послуги чи міститься важлива інформація.

А для України під час повномасштабної війни розвиток ІТ-продуктів, модернізація та діджиталізація — це створення нових можливостей та перспектив розвитку. Населення має змогу оплачувати рахунки, донатити, відкривати бізнес, оформлювати довідки, укладати договори, підписувати документи, купувати квитки тощо. І все це не виходячи з будинку, в автобусі, в парку, під час прогулянки, будь-де, де є інтернет. І не важливо, чи має людина інвалідність, — цифрові технології дають рівні можливості для всіх.

Інклюзивність у цифрових державних послугах означає участь різних груп населення у прийнятті рішень, наданні зворотного зв'язку та взаємодії з урядовими органами. Вона сприяє зменшенню корупції, створенню ефективного державного управління, що враховує потреби всіх громадян.

Стійкість населення України до дезінформації та маніпуляцій важлива для захисту державності та розвитку країни під час війни та у післявоєнний період. Медіаграмотність, яку слід розвивати з дитинства і протягом усього життя, є ключовою в цьому захисті. Вона не лише включає перевірку фактів, але й допомагає суспільству приймати конструктивні рішення під час кризи.

Україна активно розвиває медіаграмотність через зусилля держави, громадських організацій та міжнародних партнерів. У 2020 р. Міністерство культури та інформаційної політики (далі — МКІП) визначило це пріоритетом і заснувало Національний проєкт «Фільтр» для підвищення медіаграмотності населення. Трохи згодом співпраця МКІП та Міністерства освіти і науки України привела до появи такої ініціативи, як Національний тест з медіаграмотності.

Недостатня кількість сталих програм медіаграмотності ускладнює поширення необхідних навичок серед населення. Багато проєктів фінансуються за рахунок короткострокових донорських коштів, що негативно впливає на систематичність розвитку медіаграмотності. Зокрема, дослідження «Детектор медіа» 2020–2023 рр. показало, що 76% українців мають рівень медіаграмотності вище середнього.

Стійкість до інформаційних впливів потребує постійного вдосконалення, що зумовлено: суттєвим збільшенням джерел інформації, зокрема в соцмережах, а особливо в Telegram-каналах; збільшенням обсягу нової інформації, яка потребує перевірки; продовженням намагань РФ впливати на україн-

ський інформаційний простір попри закриття проросійських медіа. У цьому контексті перед населенням також постають виклики, пов'язані з незадовільним психоемоційним станом, що впливає на ефективність програм медіаграмотності, недостатньою кількістю регулярних досліджень рівня медіаграмотності, відсутністю зацікавленості популярних медіа у промоції теми медіаграмотності, недостатньою кількістю успішних кейсів співпраці з бізнесом, низьким охопленням медіаграмотності для осіб старшого віку та мешканців віддалених районів з обмеженим доступом до технологій та ін.

Таким чином, хоча країна демонструє значний прогрес у розвитку цифрових державних послуг, підвищенні цифрової грамотності населення та розширенні доступу до інтернету, існує низка викликів, які потребують комплексного вирішення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Швидкий розвиток цифрових технологій трансформує сучасне суспільство, створюючи як нові можливості, так і серйозні виклики, зокрема феномен цифрового розриву. Ця нерівність поглиблюється через різні соціально-економічні фактори, включаючи обмежений доступ до технологій і відсутність цифрових навичок у значної частини населення, особливо вразливих груп. Розрив у цифровій грамотності впливає на доступ до ресурсів і послуг, загострюючи проблему соціальної ізоляції та нерівності.

В Україні це явище проявляється у нерівномірному доступі до сучасних ІКТ серед різних соці-

альних, вікових і територіальних груп населення. Особливо вразливими залишаються мешканці сільської місцевості, малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та люди з обмеженими можливостями. Низький рівень цифрових навичок значної частини громадян створює бар'єри для їх професійної реалізації, доступу до освітніх і державних послуг, а також повноцінної участі у цифровому суспільстві.

Цифровий розрив залишається однією з ключових проблем, яка перешкоджає повноцінному використанню цифрових технологій та їхньому внеску в розвиток економіки і суспільства. Хоча країна демонструє значний прогрес у розвитку цифрових державних послуг, підвищенні цифрової грамотності населення та розширенні доступу до інтернету, існує низка викликів, які потребують комплексного вирішення.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на подоланні наслідків цифрового розриву за його ключовими параметрами, особливо у напрямі цифровізації бізнес-процесів на основі потужної цифрової інфраструктури з потребою релевантного оцінювання стану її складових та невідкладного переходу до статистики цифровізації, максимально наближеної до підходів європейського індексу DESI. Таким чином розвиток цифрової інфраструктури дозволить подолати обмеження для соціально-економічних груп, в т.ч. тих, які перебувають у стані неблагополуччя, щодо користування усіма перевагами цифрових технологій.

### Література

1. Батракова Т.І., Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. *Економічні студії*. 2018. № 2 (20). С. 94–97.
2. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 45–57.
3. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
4. Гілова Г. Уряд затвердив нові ставки за ліцензіями на радіочастоти. URL: <https://speka.media/uryad-zatverdiv-novi-stavki-po-licenziyah-na-radiocastoti-v4n5er> (дата звернення: 01.01.2025).
5. Даниленко Ю., Миронович В. Скільки українців не мають доступу до інтернету і коли ми подолаємо цифровий розрив. URL: <https://speka.media/skilki-ukrayinciv-dosi-ne-mayut-dostupu-do-internetu-i-shho-robiti-z-cifrovim-rozrivom-plg4x9> (дата звернення: 01.01.2025).
6. Довжук І. Цифрова нерівність в інформаційному суспільстві. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2022. № 14. С. 233–252.
7. Завгородній А., Іванченкова Л., Шаповалова І., Маркова Т. Діджиталізація як ключовий напрям цифрового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 44–49.
8. Запорожець Т.В. Розбудова цифрових інфраструктур як фактор подолання цифрового розриву. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1681> (дата звернення: 01.01.2025).
9. Кількість користувачів застосунку «Дія» вже перевищила 20,5 мільйона. URL: <https://acc.cv.ua/news/ukraine/kilkist-koristuvachiv-zastosunku-diya-vzhe-perevischila-20-5-milyona-103289> (дата звернення: 01.01.2025).
10. Козлов В.В., Томашевська Т.В. Проблеми формування системи показників якості інформаційного суспільства. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 143–155.

11. Козлов В. В., Томашевська Т. В., Дивак В. В. Аналіз стану інформаційного суспільства в Україні. *Статистика України*. 2024. № 1. С. 89–97.
12. Колонович К. Безкоштовний Wi-Fi від «Укртелекому» вже працює на вулицях п'яти міст. URL: <https://speka.media/bezkostovni-wi-fi-vid-ukrtelecom-vzhe-pracue-na-vulyciakh-piaty-mist-vry6rp> (дата звернення: 01.01.2025).
13. Кучмішова Т. С. Вплив цифрових технологій на сучасне суспільство: трансформаційні аспекти. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 67–72.
14. Любченко А. В. Стратегії держави для сприяння та розвитку цифрової інфраструктури. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 84–90.
15. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 79–83.
16. Удовик О., Москаленко О., Килимник С., Сахарова А. Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід. ПРООН в Україні. 2020. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tsyfrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid> (дата звернення: 01.01.2025).
17. 63% українців користуються державними електронними послугами. *КМІС*. 2023. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1184&page=4> (дата звернення: 01.01.2025).
18. Seunghwa J., Jongsur P., Jeong Y. K. Digital Transformation Landscape in Asia and the Pacific: Aggravated Digital Divide and Widening Growth Gap. *Digital Transformation Landscape in Asia and the Pacific*. July 2022. 69 p.
19. Manduna W. Empirical Study of Digital Poverty: A Case Study of a University of Technology in South Africa. *Journal of Communication*. 2016. No. 7 (2). P. 317–323.
20. Share of the population using the Internet. International Telecommunication Union. 2021. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?tab=map> (дата звернення: 01.01.2025).

### References

1. Batrakova, T. I. & Lynovetska, V. Iu. (2018). Vprovadzhennia marketynhovykh innovatsii v terminolohiiu ta evoliutsiiu elektronnoho biznesu [Introducing marketing innovations into the terminology and evolution of e-business]. *Ekonomichni studii — Economic studies*, 2(20), 94–97 [in Ukrainian].
2. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku i mizhnarodnoi torhivli v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the context of technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu — Bulletin of Mariupol State University*, 25, 45–57 [in Ukrainian].
3. Veretiuk, S. M. & Pilinskyi, V. V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Identifying priority areas for the development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrainського naukovo-doslidnoho instytutu zviazku — Scientific Notes of the Ukrainian Research Institute of Communications*, 2, 51–58 [in Ukrainian].
4. Hilova, H. Uriad zatverdyl novi stavky za litsenziiamy na radiochastoty. URL: <https://speka.media/uryad-zatverdiv-novi-stavki-po-licenziiakh-na-radiocastoty-v4n5ep> [in Ukrainian].
5. Danylenko, Yu. & Myronovych, V. Skilky ukrainsiv ne maiut dostupu do internetu i koly my podolaemo tsyfrovyy rozryv. URL: <https://speka.media/skilky-ukrayinciv-dosi-ne-mayut-dostupu-do-internetu-i-shho-robiti-z-cifrovim-rozrivom-plg4x9> [in Ukrainian].
6. Dovzhuk, I. (2022). Tsyfrova nerivnist v informatsiinomu suspilstvi [Digital inequality in the information society]. *Sotsium. Dokument. Komunikaitsiia — Society. Document. Communication*, 14, 233–252 [in Ukrainian].
7. Zavhorodnii, A., Ivanchenkova, L., Shapovalova, I. & Markova, T. (2022). Didzhytalizatsiia yak kliuchovy napriam tsyfrovoho rozvytku [Digitalisation as a key area of digital development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, 44–49 [in Ukrainian].
8. Zaporozhets, T. V. (2020). Rozbudova tsyfrovyykh infrastruktur yak faktor podolannya tsyfrovoho rozryvu [Building digital infrastructures as a factor in bridging the digital divide]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — Public administration: improvement and development*, 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1681> [in Ukrainian].
9. Kilkist korystuvachiv zastosunku “Diia” vzhe perevyschyla 20,5 miliona. URL: <https://acc.cv.ua/news/ukraine/kilkist-korystuvachiv-zastosunku-diia-vzhe-perevischyla-20-5-milyona-103289> [in Ukrainian].
10. Kozlov, V. V. & Tomashevska, T. V. (2022). Problemy formuvannia systemy pokaznykiv yakosti informatsiinoho suspilstva [Problems of forming a system of quality indicators of the information society]. *Statystyka Ukrainy — Statistics of Ukraine*, 3–4, 143–155 [in Ukrainian].
11. Kozlov, V. V., Tomashevska, T. V. & Dyvak, V. V. (2024). Analiz stanu informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Analysing the state of the information society in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy — Statistics of Ukraine*, 1, 89–97 [in Ukrainian].
12. Kolonovych, K. Bezkoshtovnyi Wi-Fi vid “Ukrtelekomu” vzhe pratsiuie na vulytsiakh piaty mist. URL: <https://speka.media/bezkostovni-wi-fi-vid-ukrtelecom-vzhe-pracue-na-vulyciakh-piaty-mist-vry6rp> [in Ukrainian].

13. Kuchmiiova, T.S. (2023). Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na suchasne suspilstvo: transformatsiini aspekty [The impact of digital technologies on modern society: transformational aspects]. *Modern Economics — Modern Economics*, 41, 67–72 [in Ukrainian].
14. Liubchenko, A.V. (2024). Stratehii derzhavy dlia spriannia ta rozvytku tsyfrovoy infrastruktury [Government strategies to promote and develop digital infrastructure]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia — Scientific Notes of Vernadsky Kyiv Polytechnic National University. Series: Public management and administration*, 35(74), 2, 84–90 [in Ukrainian].
15. Pizhuk, O.I. (2018). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky yak osnova formuvannia yii konkurentospromozhnosti [Digital transformation of the economy as a basis for its competitiveness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia — Eastern Europe: economy, business and governance*, 6(17), 79–83 [in Ukrainian].
16. Udovyyk, O., Moskalenko, O., Kylymnyk, Ye. & Sakharova, A. (2020). Podolannia tsyfrovoho rozryvu v Ukraini: liudynotsentrychnyi pidkhid [Bridging the digital divide in Ukraine: a human-centred approach]. *PROON v Ukraini — United Nations Development Programme in Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tyfrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid> [in Ukrainian].
17. 63% ukraintsiv korystuiutsia derzhavnymy elektronnyimi posluhamy. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1184&page=4> [in Ukrainian].
18. Seunghwa, J., Jongsur, P. & Jeong, Y.K. (2022). Digital Transformation Landscape in Asia and the Pacific: Aggravated Digital Divide and Widening Growth Gap. *Digital Transformation Landscape in Asia and the Pacific*, 69.
19. Manduna, W. (2016). Empirical Study of Digital Poverty: A Case Study of a University of Technology in South Africa. *Journal of Communication*, 7(2), 317–323.
20. Share of the population using the Internet. International Telecommunication Union. 2021. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?tab=map>.



**Jiang Hao***a third-level higher education Candidate**'Doctor of Philosophy' (PhD) in the specialty 073 Management**West Ukrainian National University***Цзян Хао***здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»**за спеціальністю 073 Менеджмент**Західноукраїнського національного університету***Scientific advisor:****Мазур Володимир Степанович***кандидат економічних наук, доцент**Західноукраїнський національний університет*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10676

## ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF METALLURGICAL PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

### ОЦІНКА РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Summary.** Introduction. In the current conditions of rapid digital economy development, digital transformation has become one of the key factors in increasing the competitiveness of enterprises. It opens up new opportunities for optimizing business processes, improving management systems, and implementing innovations. The metallurgy industry, as one of the main sectors of the economy, also faces the need to adapt to the new challenges of the digital age, particularly through the enhancement of digital maturity in enterprises.

Assessing the level of digital development of metallurgical companies is crucial for developing effective strategies for their transformation. It is important to understand how digital technologies can contribute to improving production processes, modernizing management, and applying innovative approaches to marketing. This not only helps strengthen the companies' positions in the competitive environment but also promotes the sustainable development of the industry as a whole.

**Purpose.** The purpose of the study is to assess the digital maturity level of Shandong Iron and Steel in order to determine its ability to implement digital concepts, integrate digital resources, support digital technologies, and apply digital scenarios in key areas such as production, management, and marketing. Additionally, the study seeks to develop recommendations for the effective use of digital technologies to enhance competitiveness, optimize business processes, and foster innovation.

**Materials and methods.** The materials of the research include: 1) the regulatory and legal framework that governs the processes of digital transformation and the implementation of digital technologies in the metallurgical industry, particularly with regard to political, economic, social, and technological aspects; 2) the works of scientists studying digital transformation in industry, particularly in the metallurgical sector, as well as the issues of implementing digital technologies to enhance efficiency and competitiveness of enterprises.

The following scientific methods were used during the research process: theoretical generalization and grouping (to characterize the main components of digital transformation in enterprises and digital management functions in the metallurgy sector, as well as to identify key aspects influencing the effectiveness of digital technology implementation); formalization, analysis, and synthesis (to build a model of digital transformation using Shandong Iron and Steel Group as a case study, as well as to create accounting information regarding the implementation of digital technologies in production, management, and marketing processes of the enterprise); PEST analysis (to assess the external environment of the enterprise, particularly the political, economic, social, and technological factors affecting the digital transformation processes in metallurgical companies); logical gen-

eralization of results (to formulate conclusions and develop recommendations for improving the digital transformation strategy of metallurgical enterprises based on the theoretical and practical outcomes of the study).

**Results.** The article provides a detailed analysis of the driving forces behind the transformation of enterprise management, particularly the importance of the interaction between internal and external factors in this process. One of the key aspects identified is strategic planning, which determines the direction and provides guidance for the development of enterprises in the digital age. The author conducts a comprehensive assessment of the digital development of Shandong Iron and Steel Group, using the PEST analysis method to study the political, economic, social, and technological aspects of its external environment. Significant achievements were identified in key areas such as digital concepts, integration of elements, technical support, system integration, and the application of scenarios. However, the company faces several challenges, particularly in the areas of intelligent manufacturing, balancing regional development, and system integration.

In response to these challenges, the author proposes strategic recommendations, including strengthening the construction of data platforms, optimizing production processes, and developing technical talent. Special attention is given to the digital transformation of the metallurgical industry, which holds strategic significance for the development of China's digital economy.

**Discussion.** Future scientific research is proposed to focus on improving digital platforms, integrating new technologies, and optimizing software to support the digital transformation of metallurgical enterprises. Important areas also include the development of digital transformation management strategies, deeper integration of data and equipment, as well as the evaluation of competitive advantages that may arise from the implementation of digital solutions. These studies will help strengthen the competitiveness of enterprises and ensure their sustainable development in the digital economy.

**Key words:** digital transformation, competitiveness, business process optimization, metallurgical industry, strategic planning, production processes, management, innovation.

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки цифрова трансформація стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, удосконалення управлінських систем і впровадження інновацій. Металургійна промисловість, як одна з основних галузей економіки, також стикається з необхідністю адаптації до нових викликів цифрової епохи, зокрема через підвищення цифрової зрілості підприємств.

Оцінка рівня цифрового розвитку металургійних компаній є важливою для розробки ефективних стратегій їх трансформації. Важливо зрозуміти, як цифрові технології можуть сприяти вдосконаленню виробничих процесів, модернізації управління та інноваційним підходам до маркетингу. Це дозволяє не лише зміцнити позиції підприємств у конкурентному середовищі, але й сприяти сталому розвитку галузі в цілому.

**Мета.** Метою дослідження є оцінити рівень цифрової зрілості компанії Shandong Iron and Steel з метою визначення її здатності до впровадження цифрових концепцій, інтеграції цифрових ресурсів, підтримки цифрових технологій, а також застосування цифрових сценаріїв у ключових сферах діяльності, таких як виробництво, управління та маркетинг, та розробити рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та впровадження інновацій.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке регулює процеси цифрової трансформації та впровадження цифрових технологій у металургійній промисловості, зокрема щодо політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів; 2) праці науковців, що досліджують цифрову трансформацію в промисловості, зокрема у сфері металургії, а також питання впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення та групування (для характеристики основних складових цифрової трансформації підприємства та функцій цифрового управління в металургійній галузі, а також для визначення ключових аспектів, що впливають на ефективність впровадження цифрових технологій); формалізація, аналіз та синтез (для побудови моделі цифрової трансформації на прикладі Shandong Iron and Steel Group, а також для формування облікової інформації щодо впровадження цифрових технологій у виробничі, управлінські та маркетингові процеси підприємства); PEST-аналіз (для оцінки зовнішнього середовища підприємства, зокрема політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на процес цифрової трансформації металургійних підприємств); логічне узагальнення результатів (для формулювання висновків та розробки рекомендацій щодо удосконалення стратегії цифрової трансформації підприємств металургійної галузі на основі теоретичних і практичних результатів дослідження).

**Результати.** У статті детально проаналізовано рушійні сили трансформації управління підприємствами, зокрема важливість взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів у цьому процесі. Одним із ключових аспектів виявлено стратегічне планування, яке визначає напрямок і забезпечує керівництво для розвитку підприємств у цифрову епоху. Автор провів всебічну оцінку цифрового розвитку компанії Shandong Iron and Steel Group, використовуючи метод аналізу PEST для вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів її зовнішнього середовища. Виявлено значні досягнення в таких ключових напрямках, як цифрові концепції, інтеграція елементів, технічна підтримка, системна інтеграція та застосування сценаріїв. Проте компанія стикається з рядом викликів, зокрема у сфері інтелектуального виробництва, балансуванні регіонального розвитку та інтеграції систем.

У відповідь на ці проблеми автор пропонує стратегічні рекомендації, серед яких посилення побудови платформ даних, оптимізація виробничих процесів та розвиток технічних талантів. Особливу увагу в статті приділено цифровій трансформації металургійної промисловості, яка має стратегічне значення для розвитку цифрової економіки Китаю.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні цифрових платформ, інтеграції нових технологій та оптимізації програмного забезпечення для підтримки цифрової трансформації металургійних підприємств. Важливими напрямками є також розробка стратегій управління цифровою трансформацією, глибша інтеграція даних і обладнання, а також оцінка конкурентних переваг, що можуть виникати завдяки впровадженню цифрових рішень. Ці дослідження допоможуть зміцнити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити їх сталий розвиток у цифровій економіці.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, конкурентоспроможність, оптимізація бізнес-процесів, металургійна промисловість, стратегічне планування, виробничі процеси, управління, інновації.

**Formulation of the problem.** In the macro environment of booming digital economy, it is of great significance to evaluate and analyze the digital development level of steel enterprises, and explore the significance of their digital maturity in accelerating industry transformation. This article will comprehensively evaluate the digitalization progress of Shandong Iron and Steel from four core dimensions: digital concept implementation ability, digital resource integration ability, digital technology support and system integration ability, and digital scenario application ability. Specifically, we will delve into the effectiveness of digital transformation in optimizing production processes, upgrading management systems, and innovating marketing, as well as how digital technology can effectively enhance the competitiveness of enterprises.

Based on the above research, this article will further propose a series of targeted development strategy suggestions, aiming to guide steel enterprises on how to efficiently utilize digital technology, promote their progress towards intelligence and efficiency, and contribute wisdom and strategies to the sustainable prosperity of the steel industry. This not only provides empirical reference and theoretical support for the strategic planning of steel enterprises in the process of digital transformation, but also sets an example for the digital transformation practice of the business community.

**Analysis of recent research and publications.** Chinese researchers are concerned about how companies can enhance their competitiveness through digital transformation. Cui, C et al. pointed out that enterprises should develop scientific digital transformation strategies based on their own characteristics, optimize business processes, and improve operational efficiency by introducing advanced information technology. Zaman, Q. U, and others explored how to use digital management tools to promote enterprise innovation. For example, by establishing a digital R&D platform, enterprises can achieve collaborative innovation across departments and fields, shorten product development cycles, and improve innovation capabilities.

Some researchers in other countries believe that digital enterprises should possess the following characteristics: Kovalchuk, Y. A., and others believe that digital enterprises should have highly integrated in-

formation flow, flexible production systems, intelligent decision support systems, and global market expansion capabilities. In addition, digital management is divided into three levels: strategic level, tactical level, and operational level, corresponding to the enterprise's strategic planning, resource allocation, and daily operations [1, p. 33]. Jalgasovna, A.G. [2, p. 6587–6602] and others proposed that firstly, enterprises should increase investment in information technology construction and improve their level of information technology; Secondly, enterprises should strengthen their data analysis capabilities and achieve data-driven decision-making; Again, enterprises should promote intelligent production, improve production efficiency and quality; Finally, enterprises should strengthen networked collaboration and achieve optimized resource allocation.

**The aim of the article** is to assess the digital maturity level of Shandong Iron and Steel in order to determine its ability to implement digital concepts, integrate digital resources, support digital technologies, and apply digital scenarios in key areas such as production, management, and marketing, as well as to develop recommendations for the effective use of digital technologies to enhance competitiveness, optimize business processes, and foster innovation.

**Materials and methods.** The materials of the research include: 1) the regulatory and legal framework that governs the processes of digital transformation and the implementation of digital technologies in the metallurgical industry, particularly with regard to political, economic, social, and technological aspects; 2) the works of scientists studying digital transformation in industry, particularly in the metallurgical sector, as well as the issues of implementing digital technologies to enhance efficiency and competitiveness of enterprises.

The following scientific methods were used during the research process: theoretical generalization and grouping (to characterize the main components of digital transformation in enterprises and digital management functions in the metallurgy sector, as well as to identify key aspects influencing the effectiveness of digital technology implementation); formalization, analysis, and synthesis (to build a model of digital transformation using Shandong Iron and Steel Group as a case study, as well as to create accounting infor-



mation regarding the implementation of digital technologies in production, management, and marketing processes of the enterprise); PEST analysis (to assess the external environment of the enterprise, particularly the political, economic, social, and technological factors affecting the digital transformation processes in metallurgical companies); logical generalization of results (to formulate conclusions and develop recommendations for improving the digital transformation strategy of metallurgical enterprises based on the theoretical and practical outcomes of the study).

**Presentation of the main material.** Shandong Iron and Steel Group: Shandong Iron and Steel Group Co., Ltd. (referred to as Shandong Iron and Steel Group), with a registered capital of 12 billion yuan and total assets of 1858.36 billion yuan, is the largest special steel production base in China and an important state-owned backbone enterprise in Shandong Province. It was established in 2008 by Jinan Iron and Steel Group, Laiwu Iron and Steel Group, Shandong Jinling Mining Company, Shandong Refractory Materials Group, Shanxin Software Company, Shandong Zibo Yongfeng Company, Shandong Zibo Zhanggang Company and other units under Shandong Metallurgical Industry Corporation. It is a leading enterprise in China's special steel production [3]. The group has a total of 17 subsidiary companies and 2 A-share listed companies.

The selection of cases plays a crucial role in conducting in-depth case analysis. The selected case company should have representativeness, convenient access to information and data, and high research value. The reason why Shandong Iron and Steel Group was selected as the core research object in this article is mainly based on two core considerations:

Firstly, Shandong Iron and Steel Group has a profound historical background and early market development, and its status as a state-owned enterprise gives it a unique position. The development history of this group can be regarded as a miniature landscape of the overall development of China's steel industry, and also represents the typical path of many steel enterprises [3]. The many major strategic adjustments and reform measures taken by Shandong Iron and Steel Group during critical periods deeply reflect the historical background and economic environment at that time. Especially since the merger and restructuring of Jinan Iron and Steel, Laiwu Iron and Steel, and affiliated units of Shandong Metallurgical Industry Corporation in 2008, Shandong Iron and Steel has risen to the leading position in the steel industry chain of Shandong Province and entered the top ranks of domestic special steel production and manufacturing. Therefore, in-depth analysis of the digital transformation path adopted by Shandong Iron and Steel under the interweaving of multiple internal and external factors is not only highly representative, but also provides valuable reference and inspiration for other enterprises in the same industry.

Secondly, since its successful listing in 2004, Shandong Iron and Steel has maintained a high degree of integrity and transparency in key data such as financial status and operating information, providing researchers with sufficient and easily accessible sources of information [4]. Especially its two major holding subsidiaries, Laigang Co., Ltd. and Jinan Iron and Steel Co., Ltd. (i.e. Shandong Iron and Steel Co., Ltd.), as the core forces driving the digital transformation of Shandong Iron and Steel, have successfully gone public, allowing Shandong Iron and Steel Group to easily access various detailed information about these two companies since their establishment. Based on the dual advantages mentioned above, this article ultimately selects Shandong Iron and Steel as a typical representative of the digital transformation field in the steel industry for in-depth research, aiming to provide useful reference and guidance for other enterprises in the steel industry through this case.

Shandong Iron and Steel Group, a major player in China's steel industry, operates within a dynamic environment shaped by various political, economic, social, and technological factors. A PEST analysis was conducted to evaluate the external environment in which Shandong Iron and Steel Group operates and identify the key factors influencing its development strategy. Through the analysis of political, economic, social, and technological factors, it is possible to understand how government initiatives, economic trends, changes in consumer social demands, and the latest technological innovations impact the company (tabl. 1).

The political landscape is influenced by China's national plans, including the 14th Five-Year Plan and the 2035 Vision, which emphasize the acceleration of digital reform and the integration of the digital economy. These strategies align with the steel industry's transformation goals, focusing on high-end, green, and low-carbon production, while supporting digital advancements.

Economically, the steel sector is witnessing a significant shift toward digital transformation. Enterprises are heavily investing in digital technologies, with many achieving seamless management through the integration of smart factories, big data, and AI. The rising focus on sustainability and carbon reduction, driven by national policies like the "Action Plan for Energy Conservation and Carbon Reduction," presents both challenges and opportunities for industry players.

Socially, China's growing digital landscape, marked by over a billion internet users, is reshaping consumer behavior and expectations. This trend accelerates the adoption of digital solutions in business operations. Technologically, innovations in AI, big data, and cloud computing are reshaping industries and offering significant opportunities for upgrading production capabilities. However, the rapid pace of technological advancements requires enterprises to stay ahead in innovation and R&D to maintain competitiveness.



Table 1

**PEST analysis of Shandong Iron and Steel Group**

<b>Political</b>	<b>Economic</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– The 2021 14th Five Year Plan and 2035 Vision Goal Outline proposed to accelerate digital reform, promote the integration of digital economy and real economy, and establish a digital China.</li> <li>– The “14th Five Year Plan” for the development of the digital economy by the State Council in 2022 clearly states that the digital economy is the main economic form, and proposes the goal of the added value of the core industries of the digital economy accounting for 10% of GDP by 2025.</li> <li>– In 2023, the ‘Work Plan for Stable Growth in the Steel Industry’ proposes to promote high-end, green and low-carbon, and digital transformation. The industry development environment, industrial structure optimization, and industrial added value increase by more than 4%.</li> <li>– In 2024, the State Council issued the “Action Plan for Energy Conservation and Carbon Reduction from 2024 to 2025”, which proposed three key tasks for the steel industry: regulating production capacity, adjusting product structure, and accelerating energy-saving and carbon reduction transformation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 93.9% of enterprises have planned digital transformation and continue to invest, with 24.5% of enterprises investing more than 1% of their revenue. In 2022, enterprises invested 16.54 billion yuan, with an average investment of 38.5 yuan per ton of steel, an increase of 23.9%. The progress of data management is smooth, with 63.3% of enterprises having established data governance organizations and dedicated teams, an increase of 12.2% year-on-year.</li> <li>– Enterprises with a scale of over 5 million tons achieve seamless management and control, integrated production and sales, and seamless business and finance. 78.7% of enterprises utilize information technology to optimize order scheduling, with smart factories and centralized control centers becoming a new trend, and 40% of enterprises applying 3D simulation technology.</li> <li>– Enterprises strengthen the construction of ecological circles and promote information sharing. 53.1% of enterprises collaborate with suppliers on orders, 79.6% experiment with big data models, and 18.4% introduce AI. 79.6% and 57.1% of enterprises have respectively achieved intelligent production management and intelligent operation, enhancing their collaborative and control capabilities.</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Technological</b>
As of December 2023, the number of Chinese netizens has reached 1.092 billion, with an increase of 24.8 million and a penetration rate of 77.5%. The huge number of mobile Internet users has accelerated the process of digitalization in China. The digital economy meets the higher-level needs of consumers, and intelligent terminals and multi service mobile information technology profoundly change people’s lifestyles and concepts, and also encourage enterprises to provide new services to stabilize the market.	Digital technology plays a significant role in technological innovation and industrial upgrading. China has made breakthroughs in the field of artificial intelligence, covering areas such as healthcare, transportation, manufacturing, and agriculture. In terms of Internet technology and e-commerce, China has the largest number of users in the world, with Alibaba, Tencent and other giants leading the market. Emerging digital technologies such as AI, big data, cloud computing, and the Internet of Things provide technical support and innovation opportunities for enterprises, driving transformation and upgrading. But with rapid technological updates, enterprises need to maintain sensitivity and learning ability, track new technological trends, strengthen independent research and development, and enhance competitiveness.

Source: compiled by the author based on [3; 4]

In this analysis, we examine how these factors interact to shape the strategic direction of Shandong Iron and Steel Group, with particular focus on its digital and green transformation efforts in response to the evolving political, economic, social, and technological landscape.

Faced with the rapid development of the digital economy, Shandong Iron and Steel Group seizes the historical opportunity of digital and intelligent transformation in the steel industry. The management focuses on strategic planning and overall planning, elevating digital transformation to an equally important level as the enterprise’s development strategy. A detailed overall plan blueprint has been formulated, and continuous investment has been made to implement digital transformation and upgrading projects, build the enterprise’s digital ecosystem, and promote

high-quality development. According to the 2023 annual report of the group, the investment in digital upgrading and transformation for the whole year reached 1.086 billion yuan, accounting for 1.2% of the annual operating income, and the investment per ton of steel was 54.3 yuan. At the same time, the application density of robots has significantly increased, reaching an average of 65 units/10000 people, an increase of 45% compared to the previous year. In addition, 90% of the ownership companies have established enterprise manufacturing execution systems (MES), energy management systems, and environmental monitoring systems, achieving effective linkage of control.

In order to promote digital transformation in the system, Shandong Iron and Steel Group issued the “Outline of the Construction Plan for ‘Smart Mountain Steel’” in 2020, which clarified the framework,

path, and long-term goals of digital transformation, and comprehensively optimized and reconstructed production methods, organizational forms, application technologies, and process flows. At the headquarters level, the group focuses on the construction of “Digital Mountain Steel” and has built an intelligent decision support platform to support the healthy operation of the “steel industry ecosystem”; At the ownership company level, the focus is on smart manufacturing, which has initially achieved the intelligent transformation of production and operation. Through unremitting efforts in recent years, the group has fully launched “cloud models” such as cloud office, cloud marketing, and cloud settlement, promoting effective integration of internal and external resources. Through vertical connections of data such as transactions, logistics, and finance, the group has strengthened strategic cooperation with upstream and downstream enterprises in the steel industry chain, and jointly built the basic framework of the steel industry ecosystem.

In the field of cloud marketing, the group has achieved real-time transmission and tracking of customer order information through a marketing management system, effectively meeting customers’ personalized needs for products. In terms of smart manufacturing, the group focuses on the intelligent upgrading of equipment, production, and services, and has cultivated a new model of smart manufacturing that includes process digitization, process flexibility, precise control, and less manual operation, significantly improving production efficiency and product quality. For example, in a steel plant, operators can achieve automatic control of the entire process of converter smelting by tapping the electronic display screen, greatly reducing manual intervention and improving product quality.

Shandong Iron and Steel Group is well aware that the future development of the steel industry cannot be separated from the support of digital transformation. Therefore, Shandong Iron and Steel Group focuses on the strategic goal of “digital steel” and has carefully built a full scenario digital application intelligent manufacturing system of “point line surface circle”. This system fully utilizes the rich data resources and extensive application scenarios of the steel industry, and promotes the process of digital brain replacement, intelligent transformation, and model replacement through the construction of innovative infrastructure. Shandong Iron and Steel Group has constructed an integrated industrial control model for the entire steel process in a low-cost, high-efficiency, and zero risk manner, achieving a leapfrog transformation from traditional manufacturing to intelligent manufacturing and effectively promoting the high-quality development of the steel industry.

In terms of the application of basic intelligent equipment, Shandong Iron and Steel Group continues to expand the application fields of robots and unmanned equipment. Shandong Iron and Steel Group

has extensively adopted advanced equipment such as continuous casting slag adding robots, temperature measurement and sampling robots for ironmaking and steelmaking, automatic inspection robots, spray welding robots, welding robots, unmanned cranes, and unmanned material yards, effectively replacing high-risk, high labor intensity, and high repetitive job positions. This measure not only reduces production safety risks, but also significantly improves the intelligence level of the production line.

In terms of digitalization practice on the production line, Shandong Iron and Steel Group has established a fully automatic control system for production processes such as raw materials, ironmaking, steelmaking, and steel rolling using digital technology. By building an AI machine vision raw material particle size detection system, Shandong Iron and Steel Group has achieved intelligent and automated ball making, greatly improving the qualification rate of ball making. At the same time, the “Digital Simulation System for Blast Furnace Ironmaking Process” independently developed by Shandong Iron and Steel Group has successfully transformed the “closed iron can” of the blast furnace into a visual model, providing accurate data support and intelligent decision-making basis for ironmaking production. Since the system was put into use, the consumption of blast furnace fuel has significantly decreased, bringing considerable economic benefits to the enterprise.

In addition, Shandong Iron and Steel Group has successfully implemented digital projects such as a fully automated “one click steelmaking” system, intelligent control center, intelligent remote operation and maintenance system, and order scheduling system. These projects not only improve the flexibility of production organization and order delivery capabilities, but also achieve real-time monitoring and intelligent maintenance of key equipment. By continuously promoting the construction of smart steel plants, Shandong Iron and Steel Group has achieved excellent results such as 100% CNC rate of key processes, 100% product quality qualification rate, and industry-leading key economic and technological indicators.

In terms of digital factory practice, Shandong Iron and Steel Group has established the first centralized digital control center in the steel industry with the widest business coverage of “intelligent manufacturing, operation, and ecology” cluster style integration. The center has achieved comprehensive end-to-end data asset integration and business process optimization, bringing significant benefits to enterprises in shortening research and development cycles and reducing processing costs. At the same time, Shandong Iron and Steel Group actively promotes the construction of intelligent manufacturing factories and has created multiple national level demonstration scenarios, which has won widespread social recognition and praise for the enterprise.

Finally, in terms of digitalization practices in the industrial chain, Shandong Iron and Steel Group has

extensively linked its member enterprises, upstream suppliers, downstream users, and social resources to jointly build an intelligent industrial ecosystem through application practices such as smart marketing, smart logistics, and smart supply chain. Through the deep integration of new generation information technologies such as the Internet of Things and big data with the entire process of steel supply chain business, Shandong Iron and Steel Group has built a smart supply chain with data sharing, intelligent decision-making, multi-party collaboration, global visibility, and controllable resilience. This measure not only achieves closed-loop control of various links in the supply chain, but also enhances the digital collaboration mechanism between enterprises and suppliers, customers, and partners, thereby improving brand competitiveness.

Shandong Iron and Steel Group's digital transformation faces challenges

From a long-term perspective, digital transformation is undoubtedly an effective path to improve operational efficiency and reduce operating costs for enterprises [5, p.611]. However, in the short term, this transformation process requires significant financial support. Taking Shandong Iron and Steel Group as an example, it has invested up to 12 billion yuan in digital transformation over the past decade to achieve comprehensive coverage of basic automation and process automation, and to build an enterprise intelligent manufacturing platform. In this process, whether it is the purchase of digital devices or the construction and maintenance of digital platforms, it poses a severe test of the financial strength of enterprises. Especially for small and medium-sized enterprises with relatively tight funds and limited financing channels, the road to digital transformation is even more difficult.

At the individual application level, the level of intelligence in the production and manufacturing field still needs to be improved. Specifically, the automation level of production planning and process control instructions is still insufficient, and some production control processes still require manual intervention. In the production and manufacturing process, the maturity of unmanned and less human substitution technologies needs to be improved. The application distribution of industrial robots and unmanned intelligent driving equipment is uneven, and the intelligent transformation of raw material systems and coking systems still needs to be strengthened. In addition, in terms of business management, the information system coverage of internal supply chain management is not yet comprehensive.

In terms of comprehensive integration, with the increasing demand for refined enterprise operation management, seamless integration between marketing business and finance has become an urgent need. At the same time, there is still significant room for improvement in the integration of enterprise product

design and production, as well as the integration of enterprise management and control. In the field of integrated production and sales, the proportion of automatic material application planning and automatic scheduling orders needs to be further improved.

In terms of collaboration and innovation, there is still room for improvement in the overall level due to differences in the group's product structure and operational model. The understanding of customer needs in the full cycle management and control of manufacturing and service is insufficient, and the construction of industrial Internet platform and the collaborative application of industrial chain need to be strengthened. The application of big data and artificial intelligence technology in the steel industry is still in its early stages, and the matching degree between technology and actual needs needs to be improved. In terms of industrial chain integration, although some enterprises have achieved information sharing and communication internally, the deep integration and innovation of business still need to be strengthened.

The difficulty of data integration has become a major obstacle to the digital transformation of Shandong Iron and Steel. The steel production process is complex and diverse, involving multiple processes such as raw material transportation, storage, feeding to coking, ironmaking, steelmaking, continuous casting, steel rolling, as well as auxiliary facilities such as energy and power, environmental protection treatment, inspection and measurement. How to effectively collect and analyze massive amounts of data in the production process has become a major challenge. In addition, there are still obstacles to information exchange and integration between internal information systems of enterprises, and data barriers and islanding phenomena restrict the full mining and utilization of data, which in turn affects the deepening of digital transformation and the overall improvement of operational efficiency.

The shortage of digital talents, as composite talents covering multiple fields such as data technology, information technology, communication technology, and operation technology, is widespread in China. According to the "Research Report on the Development of China's Digital Economy: New Forms, New Models, and New Trends" released by the Policy and Economic Research Institute of the China Academy of Information and Communications Technology, the shortage of digital talents in China will reach 15.6 million in 2023. This huge talent gap not only exacerbates the difficulty of recruitment for enterprises, but also drives up labor costs. At present, the cultivation of digital talents in China is still in its infancy, and the relevant curriculum system is not yet perfect. Therefore, even if enterprises undergo digital transformation, they may not be able to efficiently utilize digital technology equipment due to a shortage of talent. At the same time, the high cost of talent further limits more companies from engaging in the wave of digital transformation.



Looking ahead to the future, competition in the steel industry will increasingly evolve into competition between enterprise ecosystems [6, p.6440]. Shandong Iron and Steel Group, with its market leadership and appeal, is committed to building and efficiently operating a digital ecosystem. By using the data storage and processing capacity provided by digital technology and the physical basis of industrial Internet, the Group designs and operates various application software on the basis of data opening and sharing, and opens it to enterprises in the ecosystem. This not only provides relevant enterprises with the necessary business information, product information, and services, but also promotes collaborative cooperation within the ecosystem and improves the production and operation efficiency of the entire ecosystem.

However, Shandong Iron and Steel Group also faces many challenges in the process of digital transformation. Although its transformation advantages are obvious, there are still problems such as uneven level of intelligent manufacturing, low degree of system integration, single variety of intelligent device applications, and insufficient high-end compound talents. In response to these issues, the group will continue to increase investment, strengthen talent cultivation and introduction work, and promote digital transformation to expand to deeper levels and wider fields. The key to achieving sustained growth and change in the industry lies in actively cultivating and strengthening emerging driving forces. Shandong Iron and Steel Group, given its enterprise characteristics of diverse product types, complex process flow, significant energy consumption, and difficulty in quality control, has gained a deep understanding of the development of digitalization and intelligence, carefully drawn up a blueprint for the development of the company's digital capabilities, and formulated the "Digital Intelligence Mountain Steel" construction plan outline as a grand blueprint for its intelligent transformation.

In recent years, with the deepening development of technological revolution and industrial transformation, the digital economy has become a new engine for promoting high-quality economic development. Shandong Iron and Steel Group actively responds to the call of the times, taking smart management and intelligent production as breakthroughs, and comprehensively accelerates the process of enterprise digital transformation. Relying on the existing information technology foundation, the group fully utilizes the information potential of key production equipment and mechanical instruments to achieve information interconnection and sharing between process flows, laying a solid foundation for the deep integration of digital technology. Since the launch of digital transformation in 2019, Shandong Iron and Steel has made significant progress in both depth and breadth. By 2023, the digitalization rate of the main process of steel production and manufacturing has reached 88.7%, of which more

than 70% of the ownership subsidiaries have achieved digital transformation of core processes and equipment. The digitalization level of the enterprise has significantly improved, and key architectures such as modern data resource system, digital transformation of production system, and digital transformation of enterprise ecosystem have been initially constructed. The steel production process has been streamlined, marketing layout optimized, and cost controllable, successfully reshaping the traditional image of the steel industry.

Starting from the strategic perspective of the group, Shandong Iron and Steel Group has clarified the four basic requirements that intelligent production should follow: "able to release, able to enter, visible, and manageable", as well as the basic principles of "unified planning, unified standards, hierarchical management, and hierarchical investment". At the same time, two core construction paths of "intelligent production and intelligent management" have been established to comprehensively accelerate the in-depth implementation of the group's intelligent manufacturing.

In the field of intelligent production, the group closely focuses on its own characteristics and is committed to building a smart and transparent new metallurgical factory. By implementing a five tiered construction path of "intelligent equipment, intelligent units, intelligent production lines, intelligent factories, and intelligent companies", a closed-loop intelligent manufacturing system has been gradually constructed, achieving comprehensive intelligence from production to marketing, and then to the supply chain.

In terms of intelligent management, in view of the bottleneck problems in the informatization construction of traditional manufacturing enterprises, such as inconsistent platforms, incomplete coverage, low data utilization, and poor interaction, the Group has built a cross tiered, cross system, and cross production line intelligent manufacturing industrial Internet system by breaking the barriers of systems, businesses, and upstream and downstream. This system is linked by core elements such as production, supply, sales, personnel, finance, and materials, promoting the construction of a unified central digital center and regional platforms for subsidiary companies, and achieving optimized allocation of manufacturing resources.

In addition, Shandong Iron and Steel Group attaches great importance to the digital transformation of core processes, and has achieved the intelligent upgrading of basic equipment by promoting the supplementation and improvement of sensors in production sites, the widespread application of industrial robots and intelligent devices. On this basis, advanced technologies such as big data and artificial intelligence have been utilized to build an industrial Internet of Things platform, achieving comprehensive interconnection between people, equipment, and information. This not only optimizes the control of the production process,



but also builds intelligent, less manned, and unmanned production workshops and intelligent production lines for each branch, significantly improving the production efficiency and product quality of the enterprise.

The digital transformation of Shandong Iron and Steel Group has shown initial results. At the end of 2022, the group was successfully selected as the unveiling unit of China's National Intelligent Manufacturing Demonstration Factory; From 2021 to 2023, the Group and its affiliated companies have a total of 7 intelligent manufacturing demonstration plants, 17 excellent scenes of intelligent manufacturing and 5 industrial Internet pilot demonstration projects included in the "Intelligent Manufacturing Pilot Demonstration" and "Industrial Internet Pilot Demonstration" lists of the Ministry of Industry and Information Technology of China. In the field of intelligent manufacturing of steel, the group has applied for a total of 786 relevant patents and obtained 3 national key research and development plans; At the same time, it has also won 39 metallurgical science and technology awards, including 17 first prizes and 22 second prizes. These achievements not only demonstrate Shandong Iron and Steel Group's leading position in digital transformation, but also lay a solid foundation for its future high-quality development [4].

By building an efficient and closely integrated upstream and downstream ecosystem, Shandong Iron and Steel Group has achieved comprehensive information sharing. By utilizing advanced methods such as data analysis and personalized customization, we accurately connect and meet the diverse needs of consumers, thereby providing higher quality products and services. At the same time, Shandong Iron and Steel Group actively interacts with customers, jointly promoting product innovation and achieving significant improvements in product performance. According to authoritative data, the proportion of online collaborative orders between Shandong Iron and Steel and its upstream and downstream partners has reached 65.3% of the total enterprise orders, an increase of 11 percentage points compared to the previous year.

### Conclusions from the conducted research.

This article delves into the production development dynamics of Shandong Iron and Steel Group in the context of the digital economy era and provides a comprehensive analysis. The article believes that digital transformation has become the core path for the development of metallurgical enterprises. By building a digital platform, implementing intelligent control management, and promoting the intelligence of safety production, enterprises can significantly enhance their competitiveness, optimize management processes, and effectively reduce production costs. Shandong Iron and Steel Group has achieved significant results in exploration and practice in this field, providing valuable experience and reference for the metallurgical industry.

Digital technology has had a profound impact on the production, operation, and management models of metallurgical enterprises. In order to adapt to this trend, enterprises must develop clear strategic plans, build comprehensive digital platforms, and actively learn from the successful experiences of other enterprises to accelerate their own digital transformation process. This article adopts a case study method and constructs a four-dimensional theoretical framework based on "digital concept implementation, digital element integration, digital technology support and digital system integration, and digital scene application" through in-depth analysis of practical cases of Shandong Iron and Steel Group. This framework provides important reference for the development evaluation of metallurgical enterprises.

Looking ahead, the digital transformation of metallurgical enterprises will be a long-term and arduous task. Enterprises need to strengthen their independent software research and development capabilities, optimize technology applications, deepen the integration of data and equipment, clarify strategic goals and implementation paths, in order to consolidate and enhance their competitive advantages. Only in this way can metallurgical enterprises stand invincible in the digital economy era and achieve sustainable development.

### References

1. Kovalchuk, Y. A., & Stepnov, I. M. (2017). Digital economy: transformation of industrial enterprises. *Innovations in management*, 1(11), 32–43.
2. Jalgasovna, A. G., Abduvakhobovna, N. S., & Ramizitdinovna, T. B. (2023). Analysis and assessment of the sustainable development of fuel and energy complex enterprises in the conditions of the formation of the digital economy. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 6587–6602.
3. China United Steel Group Co., Ltd. URL: <https://www.ironsteelgroup.com/about-us/> (date of access: 05.12.2024).
4. The Wall Street Journal. Фінансові звіти Shandong Iron & Steel Co. Ltd. URL: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/CN/XSHG/600022/financials> (date of access: 05.12.2024).
5. Cui, C., & Lyu, R. (2024). Operational Performance Evaluation of Iron and Steel Industry in China under the Background of Digital Transformation—An Application of Data Envelopment Analysis. *Highlights in Business, Economics and Management*, 33, 610–619.
6. Zaman, Q. U., Zhao, Y., Zaman, S., Batool, K., & Nasir, R. (2024). Reviewing energy efficiency and environmental consciousness in the minerals industry Amidst digital transition: A comprehensive review. *Resources Policy*, 91, 104851.

**Kovshik Valentin**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management  
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

**Ковшик Валентин Ігорович**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»  
ORCID: 0000-0002-1121-0674*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10666

## THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN OPERATIONS MANAGEMENT

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Summary.** Introduction. Modern businesses require flexible and efficient management approaches, making project management methodologies increasingly popular across various industries. While project-based management is often essential for achieving strategic goals, its full application is most suitable for project-oriented companies, whereas continuous-production industries primarily use it for tasks like product development and technology implementation. However, project management techniques have the potential for wider application at manufacturing and service companies.

**Purpose.** The research aims to analyze and discuss the possibility of improving the management of enterprises' non-project-based operational activities through the use of adapted techniques, methods and approaches commonly used in project management.

**Materials and methods.** The research is based on studies of Ukrainian and foreign scholars on operations and project management, as well as information about existing managerial practices. It uses scientific methods of observation, abstraction and generalization, comparison, analysis and synthesis, and deduction to investigate the current state of the problem, to find the areas that require improvement, and to propose potential solutions.

**Results.** The article provides a new perspective on existing problems and potential solutions in this field. The key features of operational activities and their similarities and differences in comparison with project activities are considered. An integrated approach is proposed that allows the application of certain methodologies and project management tools to production processes and service provision at enterprises in various industries.

**Discussion.** The results obtained can be applied to a wide range of enterprises, as well as other organizations. Further research can be aimed at identifying industry features and developing recommendations for using specific project management methods and tools.

**Key words:** management, administration, operations management, project management, management methods, planning.

**Анотація.** Вступ. Сучасний бізнес потребує гнучких та ефективних управлінських підходів, тому нові методології управління проєктами стають дедалі популярнішими в різних галузях. Хоча управління проєктами часто є важливим для досягнення стратегічних цілей, його повне застосування найбільш підходить для проєктно-орієнтованих компаній, тоді як підприємства з безперервним виробництвом в основному використовують його для таких завдань, як розробка продукту і впровадження технологій. Однак методи і засоби управління проєктами мають потенціал для ширшого застосування у виробничих та сервісних компаніях.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз та обговорення можливості вдосконалення управління непроєктної операційної діяльності підприємств за рахунок використання адаптованих методів, прийомів та підходів, що зазвичай застосовуються в управлінні проєктами.

**Матеріали і методи.** В основу дослідження покладено праці українських та зарубіжних вчених з питань операційного та проєктного менеджменту, а також інформація про існуючі управлінські практики. Використано наукові методи спостереження, абстракції та узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, дедукції для дослідження сучасного стану проблеми, виявлення сфер, що потребують удосконалення, та пропозиції можливих шляхів вирішення проблем.

Результати. У статті запропоновано новий погляд на існуючі питання відповідно до теми дослідження та можливі шляхи їх вирішення. Розглянуто ключові особливості операційної діяльності, її схожість та відмінності порівняно з проектною діяльністю. Запропоновано комплексний підхід, який дозволяє застосовувати окремі методи та інструменти управління проектами до виробничих процесів та надання послуг на підприємствах різних галузей.

Перспективи. Отримані результати можуть бути застосовані до широкого кола підприємств, а також інших організацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення галузевих особливостей, розробку рекомендацій щодо використання конкретних методів та інструментів управління проектами.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, операційний менеджмент, управління проектами, проектний менеджмент, методи менеджменту, планування.

**Problem setting.** Modern businesses and organizations operate in a highly dynamic environment that requires flexibility, high efficiency, and rapid adaptation to change. Considering this, project management approaches, techniques, tools, and methodologies such as Agile methodologies (e.g. Scrum) and more traditional approaches like PERT (Program evaluation and review technique) and CPM (critical path method) become more and more popular among managers. They are used in managing various projects, a very common type of primary activity in numerous economic fields such as information technologies, research and development, design, construction, technology, etc.

The application of the project-based approach helps to structure processes, optimize the use of resources, improve the quality of the decision-making, and ensure the achievement of the company's strategic goals [1, p. 164; 2, p. 120]. Obviously, such opportunities are only possible if the company and its operations are project-oriented. In the case of enterprises in such industries as mechanical engineering, processing, and mineral production, i.e. those industries that are characterized not by temporary projects but by long, continuous, or cyclical production processes, and whose operations are continuous, the use of project management techniques is possible only for certain activities related to the development of new products, the introduction of technologies, and the implementation of certain administrative measures.

However, there is a possibility of wider application of project management tools and instruments for planning the operational activities of such enterprises, in particular, for optimization of production and logistics processes in supply chains and ensuring the implementation of their strategy in the most efficient way. To date, certain approaches, such as the critical path method, are used and represented in the scientific and practical management literature as project management methods aimed at managing large projects and are practically not used to manage mass production, continuous production processes, or operations of service companies.

**Analysis of the latest research and publications.** According to a number of modern scientific publications [3, p. 221], operations management is described as the management of production systems and operations related to the production or transfor-

mation of materials, information and other operational resources into a finished product. Some sources also note that service activities are also the subject of operational management. In addition, there are researchers that characterize operations management as a "production and economic system" and indicate that production management, manufacturing management, and operations management are concepts that are closely related and often have a synonymous meaning [3, p. 221]. It is important to note that the activities in question are mainly the ongoing daily activities of the company in accordance with its strategic goal and are not project-based.

Project management, in contrast, is characterized as an effort to manage processes that are temporary in nature: product development, implementation of administrative measures, installation of equipment and machinery, design or construction of various structures, etc. The start and the end are key characteristics of a project. This difference is among the reasons why certain methods that are actively used in project management are often underestimated by managers as tools that can serve to improve production processes in mass manufacturing and service industries. Obviously, in the case of enterprises, such as IT companies, where projects are the primary activity, operations management is mostly project management. At the same time, in industrial enterprises, project activities are mostly a small part of the work.

Novakivskyi I. [1, p. 165] his work on the organizational system of enterprise management notes that project management methods can be best implemented in project-oriented organizations and those in which project management covers a significant part of the organizational management system. The paper also highlights the importance of using modern tools and means of project management automation with the help of information technology. The author also emphasizes the integration of project management tools with enterprise management systems and other software. This, in our opinion, may also be an indicator of the high potential for using of project management tools outside of the traditional framework of project-related activities.

According to Ravinder and Kollikkathara [4, p. 307], there is a gap in the teaching of operational management in higher education institutions in terms of



integrating learning materials on project management within operation management textbooks. More recently, the need to integrate these two areas of management education is emphasized by Gonzalez and Dudley [5, p. 41–43], in particular in the military sphere, that is the source of many modern approaches to project management and is a sphere of activity where the project-based approach is extremely common. All this is evidence of the insufficient attention paid to this issue worldwide, which highlights the importance of the topic discussed in this article.

**Purpose of the research.** The purpose of this research is to analyze and discuss the possibility of improving the management of operational activities of enterprises through the use of adapted techniques, methods and approaches commonly used in project management.

**Materials and methodology.** The research is based on theoretical studies of Ukrainian and foreign scholars on operations and project management, as well as information about existing managerial practices, particularly those outlined in the Project management body of knowledge (PMBOK) [6].

The study uses general scientific methods: observation, abstraction and generalization, comparison, analysis and synthesis, and deduction to investigate the current state of the problem, to find the areas that require improvement, to propose potential solutions for the discussed issues regarding the topic of the research, and to provide theoretical and practical recommendations which can be used to improve the operations management routines at companies that belong to wide variety of industries.

**Presentation of the main material.** The Guide to the Project Management Body of Knowledge [6, p. 153–192] contains a large number of models, methods, and so-called artifacts that fall into several categories and are used to plan and organize project activities. With significant simplification, several wide categories can be recognized:

- 1) management function-related models and methods (motivation, leadership, communication, strategic change models, methods of individual and group decision-making);
- 2) analytical models and methods (mathematical and statistical methods, SWOT, Delphi, decision trees, simulations, benchmarking, critical path method CPM, PERT, etc.);
- 3) documentation and project visualization-related methods and outputs: plans, breakdown structures, schedules, journals, reports, network diagrams, flowcharts, Gantt charts, matrices, histograms, etc.).

These categories can serve as starting points for grouping the existing capabilities of the enterprise to implement these approaches and help in structuring specific activities that will be aimed at implementing management functions using project management tools. The main goals and objectives of operational

management include controlling performance, managing risks, ensuring the quality of products and services, and reducing the costs of the company's business processes [7, p. 111]. Since an operation is a small-scale, short-lived independent element of a technological process or a separate type of work aimed at performing a specific task. Of course, the scale is different, but at the same time, we see significant similarities between the characteristics of an operation and those of a project: time constraints, a clear goal, and limitations in terms of organizational and resource factors.

It's interesting to note that many modern approaches to project management, especially in the information technology sector, originate from operational management tools, such as lean manufacturing. For example, Kanban cards were originally used to indicate the need for materials in Toyota's production system, and today they are a key tool for teamwork planning and task management in IT projects. Of course, these tools have been modified, and now it is reasonable to consider them as a completely separate tool that can be used from a new perspective, including in manufacturing, as a means of allocating resources, but not just for inventory.

If we consider the possibilities of implementing such project management tools as critical path calculation, network diagrams, kanban, some of them are already used in enterprises. For example, Gantt charts are used to indicate work schedules of production units of enterprises in various industries, not only for projects, although in the management literature, they are still positioned as a tool used mainly for project management. A significant share of these project management tools is aimed at optimizing and improving planning processes [6]. They can also be useful for the process of organization, i.e., the allocation of enterprise resources: people, machines, money, time, etc.

Based on the above, it is possible to propose the following approach to the implementation of project management (PM) techniques in operations management (shown in Figure 1).

It consists of a step-by-step analysis of existing operations at the enterprise, in particular, the processes of serial and mass production, service provision, as well as those activities that are already project-based. It is possible to advise to distinguish between three types of activities that exist at an enterprise:

- 1) cyclic/continuous processes,
- 2) acyclic recurring operations,
- 3) temporary one-time activities or projects.

So, the 3rd type allows the direct use of project management tools, while the 1st and 2nd types require the identification or determination of individual time-limited segments or parts of work that can be considered as activities that have a beginning and an end, similar to the way projects are addressed. A single production cycle or finished product assembly process, regardless of the volume of production, can



be visualized using a simple network graph, a Gantt chart, the critical path can be investigated, and the time spent on this operation can be optimized.

This is especially important in those processes that include parallel sub-processes. For example, the process of automobile assembly at a production facility includes the preparation of individual components, such as the engine, transmission, and body, which are prepared in parallel. Obviously, in such circumstances, there is a possibility of inefficient use of time and delays or uneven workloads in individual production areas, which can have certain benefits if project management tools are used to optimize this isolated process with further transfer of the findings to the assembly line for mass manufacturing.

Of course, operations research tools, in particular, the critical path method, are an integral part of operations research, but given that this method is positioned in the scientific and educational literature as a project management method, it is highly probable that in an average mass-production manufacturing enterprise, this method is not used to optimize the processes.

Similarly, other project management means, such as agile project management methods, may be appli-

cable to these cyclic repetitive processes with certain limitations, provided that, for instance, an iterative approach to performing this work is possible. This is not always possible in the case of a physical product, although it has definite potential in the service, research, and development sector.

In the case of acyclic repetitive processes, there are certain activities that are isolated in time from each other but are performed within a certain structure of a specified plan. For example, these can be inspections, reporting, equipment maintenance, inventory replenishment, etc. Each of these activities can be considered a mini-project, which in turn allows the application of project management techniques to them, although, in fact, these activities are not a project as such. Another important point is that the use of project management tools can be a one-time event at the planning stage of these recurring activities, i.e., it can be an element of planning only. Depending on the complexity of specific activities and their duration, it may be considered advisable to use such tools as responsibility assignment matrices, Gantt charts or project management software, resource and work breakdown structures, story estimates for particular activities, task tracking, and many others.

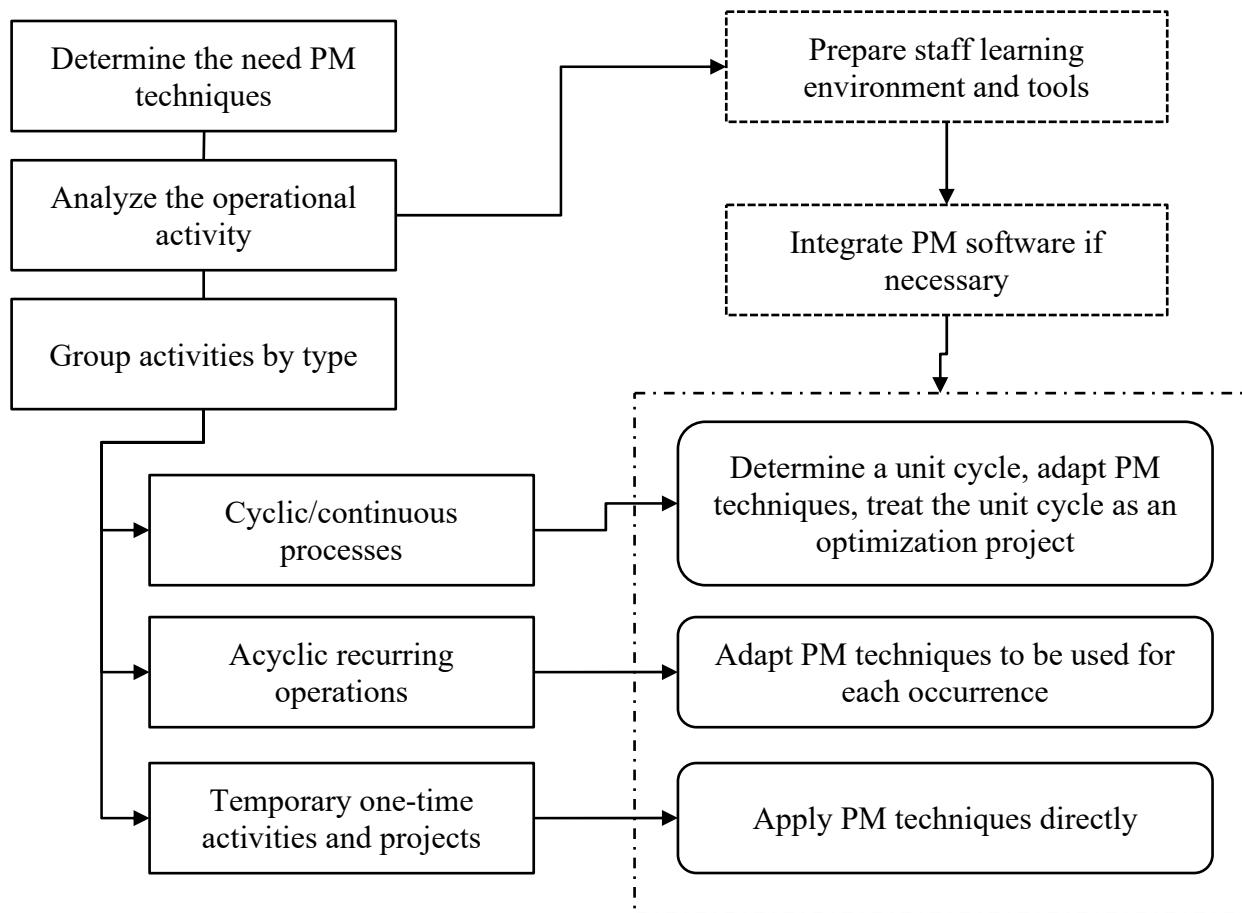


Fig. 1. Proposed approach to the use of project management techniques in the management of the company's operational activity

Source: developed by the author

The process of implementing such an approach may consist of the following steps: identification of all activities at the enterprise within its operational scope, division of these activities into separate processes and operations, in the case of cyclical processes, breaking them into individual cycles, analysis of the possibility of using particular project management techniques, optimization of processes at the planning stage, ongoing and post-process control over the execution of the individual cycles, improvement of the decision-making process regarding the overall course of mass production or service providing.

An important element in this case is staff training, which is an integral part of such initiatives, as the use of new, previously unused management tools and methods can be difficult for managers. Training can be organized in three directions: the use of software, theoretical training, and the development of systems thinking in terms of integrating the project-based approach and classical operations management techniques in the manufacturing and service sectors. Training can be time-consuming, so it should be divided into discrete elements and implemented gradually, in parallel with introducing specific project management tools.

In addition, it may be important to implement appropriate information technologies and integrate project management software with enterprise manage-

ment systems, such as ERP systems. The implementation of information technology tools can be focused on two areas: the first is manual work with data: data analysis, business analysis, planning, development of schedules and timetables, allocation of financial, material, and other resources; the second is project management automation, which plays a significant role today [8, p. 92].

**Conclusions and prospects for further research.** Therefore, the proposed approach aims to increase the efficiency of planning and organizing operational activities by expanding the range of managerial tools used at the enterprise. Its application will allow companies whose activities are not project-based in their essence to gain additional opportunities to optimize manufacturing and service processes, improve production efficiency and resource utilization, increase staff awareness about scientific approaches, and, consequently, gain additional competitive advantages.

Further research in this area may be aimed at studying industry differences in this area, developing recommendations for the use of specific project management tools in managing operations in the presence of certain specific combinations of internal and external factors that affect the functioning of the enterprise. It is also possible to study the impact of uncertainty and high risk caused by external factors on the use of the above-mentioned tools and approaches.

### Literature

1. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету Львівська політехніка «Проблеми економіки»*. 2009. № 640. С. 163–174.
2. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48(2). С. 119–124.
3. Сумець О. М. Теоретико-методологічна модель операційного менеджменту в загальній парадигмі управлінських наук: *Гене́за менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія. за ред. В. Г. Алькеми*. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2024. С. 211–239
4. Ravinder H., Kollikkathara N. Project Management in Operations Management Textbooks: Closing the Gap. *Journal of the Academy of Business Education*. 2017. Vol. 18. P. 307–324.
5. Gonzalez G., Dudley G. A Combined Project Management and Operations Management Course. *Journal of Military Learning*. 2023. Vol. 7, № 2. P. 39–51.
6. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). / ed. Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2021. 274 p.
7. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. № 1(1–2). С. 106–116.
8. Фоцій М. Д., Фоцій П. М. Особливості побудови корпоративної системи управління проектами для підприємств малого бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 90–93.

### References

1. Novakivskyi, I. I. (2009). Proektno-orientovana orhanizatsiina systema upravlinnia yak tsil evoliutsii proektnoho menedzhmentu [Project-oriented organizational management system as a goal of project management evolution]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnikha "Problemy ekonomiky"*, (640), pp. 163–174 [in Ukrainian].
2. Khadartsev, O. V. and Morhun, A. V. (2019). Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia proektamy na pidpriemstvi [Methodological aspects of enterprise project management system formation]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (48(2)), pp. 119–124 [in Ukrainian].

3. Sumets, O. M. (2024). Teoretyko-metodolohichna model operatsiinoho menedzhmentu v zahalnoi paradyhmi uprav-  
linskykh nauk [Theoretical and methodological model of operations management in the general paradigm of management  
sciences]. *Heneza menedzhmentu: systemy protsesy, proekty* Kyiv: "KROK" University, pp. 211–239 [in Ukrainian].
4. Ravinder, H. and Kolikkathara, N. (2017). Project Management in Operations Management Textbooks: Closing the  
Gap, *Journal of the Academy of Business Education*, 18, pp. 307–324.
5. Gonzalez, G. and Dudley, G. (2023). A Combined Project Management and Operations Management Course, *Journal  
of Military Learning*, 7(2), pp. 39–51.
6. Project Management Institute (ed.) (2021). *The standard for project management and a guide to the project manage-  
ment body of knowledge (PMBOK guide)*. Seventh edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute,  
Inc.
7. Bahlei, R., Buchynska, T. and Homotiuk, V. (2022). Osnovni napriamy rozvytku tekhnolohii operatsiinoho menedzh-  
mentu v suchasnykh umov [The main directions of development of operational management technologies in modern con-  
ditions]. *Ekonomichnyi dyskurs*, 1(1–2), pp. 106–116 [in Ukrainian].
8. Foshchii, M. D. and Foshchii, P. M. (2024) Osoblyvosti pobudovy korporativnoi systemy upravlinnia proiektamy dlia  
pidpriemstv maloho biznesu [Features of building a corporate project management system for small business enterprise].  
*Visnyk NTU 'KhPI' (ekonomichni nauky)*, (2), pp. 90–93 [in Ukrainian].

**Ustymenko Oleh**

*PhD Student of the Department of Management  
NTU «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Устименко Олег Олександрович**

*аспірант кафедри менеджменту  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

ORCID: 0009-0002-2012-4951

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10609

## ASSESSMENT OF INVESTOR EXPECTATIONS OF IT OUTSOURCING COMPANIES AS A FACTOR OF STRATEGIC TRANSFORMATION

## ОЦІНКА ОЧІКУВАНЬ ІНВЕСТИРІВ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Summary.** Introduction. The article presents a strategic management approach, emphasizing the importance of strategy as a tool for shaping corporate objectives and ensuring competitive advantages. It gives particular attention to companies' need to adapt to the dynamic conditions of the global business environment, which are driven by technological advancements, globalization processes, and shifting consumer preferences. A special focus is placed on IT outsourcing, which enables client companies to rapidly adapt to market changes and IT outsourcing companies to adjust to these transformations.

At the same time, modern scientific literature insufficiently addresses the strategic aspects of IT outsourcing companies' operations as they integrate into clients' business processes. This study aims to identify the specific features of strategy development for IT outsourcing companies by analyzing the "stock volatility–average profitability" model compared with software development companies and representatives of the "classical" economy, particularly international oil and gas companies.

**Research Objective.** To analyze the specific features of strategy formation in IT outsourcing companies based on the volatility analysis of their stocks, using data from the world's top 10 IT outsourcing companies, and to identify the peculiarities of their strategies compared with those of the top 10 software development companies and the top 10 leading international oil and gas companies representing the "classical" economy.

**Practical Significance of the Study.** The study's practical significance lies in identifying the key factors influencing the strategy formation of IT outsourcing companies. This knowledge facilitates the adaptation of top management to emerging challenges and enhances companies' competitiveness in the global environment.

**Materials and Methods.** The study materials included:

1. Academic works by domestic and international researchers focusing on strategic management, global IT outsourcing, and its impact on client companies' performance.
2. Statistical analysis of stock market reports from international IT outsourcing companies, software "product" development firms, and leading oil and gas companies to examine the relationship between stock volatility and investor average returns.

The study's methodology encompassed theoretical generalization and grouping, formalization, analysis, and synthesis, as well as a mathematical tool for calculating linear trend dependencies between "stock volatility" and "average returns" of shares of three companies from 2015 to 2025.

**Results.** An analysis of historical dependencies between "volatility" and "average returns" on stock operations revealed significant differences in the strategies of leading international oil and gas companies, software development firms, and IT outsourcing companies.

Oil&Gas Integrated companies and IT software "product" development firms demonstrated a classical relationship between risk (measured by standard deviation) and historical profitability.

IT outsourcing companies exhibited a distinct pattern, indicating how investors perceive their operations. These companies' securities are primarily valued based on the unpredictability of their future earnings, risks, and individual strategies, distin-



guishing them from other companies. The article substantiates the need to study approaches to transforming the strategy of IT outsourcing companies, considering investors' expectations regarding the market's uncertainty.

*Prospects.* The strategic distinctions between IT outsourcing providers and firms in software development or oil and gas create opportunities to refine IT outsourcing strategies. To develop an effective plan for IT outsourcing companies, it's essential to focus on investor expectations, which can be assessed through sustainability and profitability metrics.

**Key words:** IT outsourcing, outsourcing strategy, international outsourcing, stock volatility.

**Анотація.** Вступ. У статті представлено підхід до стратегічного управління, підкреслено важливість стратегії як інструменту формування корпоративних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Особлива увага приділяється потребам компаній адаптуватися до динамічних умов глобального бізнес-середовища, викликаних технологічним прогресом, процесами глобалізації та зміною споживчих уподобань. Особлива увага приділяється IT-аутсорсингу як засобу забезпечення швидкої адаптації компаній-клієнтів до змін ринку та як інструменту для IT-аутсорсингових компаній пристосуватися до цих трансформацій.

Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо висвітлено стратегічні аспекти діяльності IT-аутсорсингових компаній у міру їх інтеграції в бізнес-процеси клієнтів. Це дослідження спрямоване на виявлення особливостей розробки стратегії IT-аутсорсингових компаній шляхом аналізу моделі «волатильність акцій–середня прибутковість» у порівнянні з компаніями-розробниками програмного забезпечення та представниками «класичної» економіки, зокрема міжнародних нафтогазових компаній.

*Мета дослідження.* Проаналізувати особливості формування стратегії IT-аутсорсингових компаній на основі аналізу волатильності їх акцій, використовуючи дані 10 найкращих IT-аутсорсингових компаній світу та виявити особливості їх стратегій у порівнянні з 10 провідними компаніями з розробки програмного забезпечення, та 10 провідних міжнародних нафтогазових компаній, що представляють «класичну» економіку.

*Практична значущість дослідження.* Практичне значення дослідження полягає у виявленні реакції інвесторів на фондовому ринку щодо стратегії розвитку IT аутсорсингових компаній. Розуміння причин реакції інвесторів, як об'єктивного показника, дасть поштовх до формування ефективних стратегій IT-аутсорсингових компаній які будуть сприйняті ринком.

*Матеріали та методи.* Матеріали дослідження включали:

1. Наукові праці вітчизняних та міжнародних дослідників, присвячені стратегічному управлінню, глобальному IT-аутсорсингу та його впливу на ефективність компаній-клієнтів.

2. Статистичний аналіз звітів про фондовий ринок від міжнародних IT-аутсорсингових компаній, фірм з розробки програмного забезпечення та провідних нафтогазових компаній для вивчення зв'язку між волатильністю акцій та середньою прибутковістю інвесторів

*Методи.* Методологія дослідження охоплювала теоретичне узагальнення та групування, формалізацію, аналіз і синтез, а також математичний інструмент для розрахунку лінійних залежностей тренду між «волатильністю акцій» і «середньою прибутковістю» акцій трьох груп компаній з 2015 по 2025 рік.

*Результати.* Аналіз історичних залежностей між «волатильністю» та «середньою прибутковістю» операцій з акціями виявив суттєві відмінності в стратегіях провідних міжнародних нафтогазових компаній, фірм з розробки програмного забезпечення та IT-аутсорсингових компаній.

Нафтогазові компанії та компанії з розробки програмного забезпечення (далі IT «продуктові» компанії) продемонстрували класичний зв'язок між ризиком (вимірним стандартним відхиленням) та історичною прибутковістю операцій з їхніми акціями.

IT-аутсорсингові компанії продемонстрували чітку модель, що вказує на те, як інвестори сприймають їх діяльність. Інвестори сприймають їхні стратегії як суперечливі порівняно зі стратегіями нафтогазових і програмних компаній. У статті обґрунтовується необхідність дослідження підходів до трансформації стратегії IT-аутсорсингових компаній з урахуванням очікувань інвесторів щодо невизначеності ринку.

*Перспективи.* Стратегічні відмінності між постачальниками IT-аутсорсингу та фірмами, що займаються розробкою програмного забезпечення або нафтою та газом, створюють можливості для вдосконалення стратегій IT-аутсорсингу. Щоб розробити ефективний план для IT-аутсорсингових компаній, важливо зосередитися на очікуваннях інвесторів, які можна оцінити за допомогою показників стійкості та прибутковості.

**Ключові слова:** IT аутсорсинг, стратегія аутсорсингу, міжнародний аутсорсинг, волатильність акцій.

**Statement of the Problem.** The literature on strategic management describes strategy as a crucial instrument for shaping corporate objectives and securing sustainable avenues for competitive advantage [1; 2]. Strategy is instrumental in defining an organization's long-term goals and the requisite resources for attaining them [3].

In the contemporary global business milieu, characterized by technological advancement, globalization, evolving consumer preferences, and extensive regulation, businesses are compelled to adapt to sustain their competitiveness perpetually. Under such circumstances, firms must guarantee heightened productivity and financial performance [4].

Strategies based on a stable environment tend to prove ineffective [5]. However, strategic adaptation becomes necessary in the face of rapid market changes. IT outsourcing is a pivotal mechanism for enabling customer organizations to navigate these changes [5]. Successful collaborations between customers and providers of IT outsourcing services necessitate a mutual comprehension of the prospects for their development.

Nevertheless, current literature predominantly examines these relationships from the customer's vantage point, often overlooking the distinctive strategic considerations of IT outsourcing firms integrated into their customers' operational processes [6].

The strategies of IT outsourcing firms must be tailored to their specific characteristics, which differ from those of companies that produce ready-made IT products. Firms must formulate adaptive long-term strategies to preserve their competitiveness in an environment marked by swift changes.

This study seeks to provide a comprehensive understanding of information technology (IT) outsourcing strategies. It analyzes the model of 'stock volatility of shares — average profitability from transactions involving those shares' as it applies to a group of the ten largest IT outsourcing companies by market capitalization.

The findings of this study, which are compared with similar models from the ten leading international software firms, termed here as IT 'product' companies, and the ten largest global oil and gas entities, are of significant value. This analysis highlights crucial elements that shape the development of IT outsourcing strategies through empirical data evaluation and stock market investor behavior. This insight aids upper management in tackling new challenges and boosting competitiveness by adopting best practices from various industries.

The scholars in [5] define IT outsourcing as the process of engaging external resources to manage the client organization's information systems, develop software, or create infrastructure while the client organization retains control over key aspects of such activity.

This approach fundamentally differs from merely acquiring software or hardware for internal use, as the relationship and framework of the IT outsourcing project influence not only the client organization's current operational activities but also impact long-term goals and anticipated future profits [5; 6].

Furthermore, subsequent academic research has significantly broadened the investigation into the effect of IT outsourcing on the market efficiency of client organizations. In Ukraine, these issues have been examined by Brin P. V., Baulo O. V., Dergachova V. V., Lyutak O. M., Parkhomenko N. O., Parkhomenko O. V., Kryvoruchko O. V., among others, with a primary focus on the practical aspects of outsourcing and the competitive advantages of Ukrainian IT companies in the international IT outsourcing services market.

However, the specifics of IT outsourcing companies' strategic development remain inadequately addressed. Famous researchers, including J. Fjermestad, J. Saitta, C. Weigelt, D. Mani, A. Barua, A. Whinston, Murthy, S., and other scholars, utilize various empirical materials [6–10] to investigate the level of operational interactions between IT outsourcing companies and their clients.

They further investigate the impact of IT outsourcing on the market performance of companies and consumers of IT outsourcing services who engage in such outsourcing arrangements. For instance, the research in [7] identifies an inverted U-shaped relationship between the client organization's market share and the outsourcing volume. As the volume of outsourcing services increases, the market share rises to a certain threshold, beyond which the effect diminishes.

Concerning the influence of outsourcing on the market value of client organizations, a study [8], which analyzes 100 global outsourcing initiatives (1996–2005), asserts that:

- Delegating complex functions to external service providers without sufficient collaboration experience decreases the market value of shares.
- Making short-term decisions without incorporating the IT department into the organization's strategic objectives introduces the risk of excessive costs in the future.

Research [9] delineates three primary areas through which outsourcing impacts the productivity of the client organization: personnel, business processes, and products and services. For instance, outsourcing can lead to a more efficient use of personnel, streamlined business processes, and improved products and services. Lastly, work [10] establishes and synthesizes strategic objectives for the lasting success of outsourcing projects.

Enhancement of the information systems utilized by the company, specifically as a client of IT outsourcing services.

Optimization of operational processes for customer companies.

Leveraging the assets of the outsourcing firm to innovate new products and services for the company that ordered IT outsourcing.

In pursuit of these objectives, factors such as the clarity of outsourcing goals, the alignment of contracts with the client company's strategic ambitions, and the competencies of the outsourcing provider are significant.

The study referenced [11] examines a dynamic model of IT outsourcing that incorporates flexible contracts, moral hazards, and bounded rationality. This model is significant as it demonstrates that organizations adhering to high ethical standards achieve superior long-term profits owing to the exchange of intellectual property and enhanced reputation.

Contemporary approaches to outsourcing are predicated upon reevaluating the 'boundaries of the firm'

following Ronald Coase's classical theory of the firm [12]. This theory suggests that firms exist because they are more efficient than the market in organizing production.

Enhanced collaboration with outsourcing partners transforms conventional perceptions of firm boundaries, thereby influencing the volatility of client stock prices. The market interprets such relationships as adding or subtracting from the resources under the firm's control.

Consequently, the "boundaries of the firm" are perceived as "blurred" from a market perspective. Outsourcing becomes increasingly dependent on the success of interactions among several legally independent entities. Outsourcing emerges as a critical factor significantly impacting businesses' profitability and stability, warranting thorough empirical analysis.

References [13–15] explore the impact of earnings uncertainty on market investor behavior. It is well established that a security's market value reflects the discounted present value of the expected cash flows from ownership and resale of these shares [16].

In the document [17], the authors examine the linear regression analysis of how company earnings affect their stock exchange rates. The calculated coefficient of determination, denoted as  $R^2$ , indicates that low  $R^2$  values in regression models are associated with an unstable informational environment and idiosyncratic (internal) factors unique to specific companies.

From the literature review, it can be inferred that the effects of IT outsourcing on the productivity and valuation of client firms are complex and nonlinear. The main factors influencing this relationship include:

- Alignment of client companies' strategies, the development of their IT departments, and the capabilities of IT outsourcing providers.
- The experience both the client and the outsourcing firm have in executing outsourcing projects.

Establishing long-term relationships relies on analyzing interaction risks and considering the outsourcing provider's nonlinear impact on the client firm's performance.

- The use of earnings volatility and movements in market share prices as criteria for selecting IT outsourcing partners.
- The anticipation of market responses to the strategic initiatives implemented by IT outsourcing providers.

Therefore, the developmental strategy of an IT outsourcing firm requires a comprehensive approach to assess its influence on market efficiency and the integration processes within client business models.

**Presentation of the main material.** Organizations confronting significant uncertainty and rapid fluctuations in resource and consumer markets must assess their strategies utilizing objective indicators. One important indicator is the examination of the volatility of publicly traded equities. Following the "semi-strong" form of the efficient market hypothesis, prevailing stock

prices encapsulate nearly all available information regarding the company's circumstances and the anticipated returns projected by investors on these equities. Moreover, this analysis evaluates the clarity and feasibility of the corporation's strategic implementation.

Consequently, investigating the historical correlations between the standard deviation of stock returns and the returns generated by these equities across numerous firms within a specific economic sector equips management with invaluable insights into investor perceptions of the executed strategy.

In this framework, profits derived from trading a company's securities should be regarded solely as the gains attributable to the associated risk involved in purchasing or selling such securities; thus, dividend income from these assets remains included in the calculations.

The most illustrative analysis concentrates on companies possessing the most significant market capitalization, particularly those listed within the top ten capitalization rankings. The profit from stock transactions is as follows:

$$I_{share} = \frac{(P_t - P_{t-1})}{P_{t-1}}, \quad (1)$$

where:  $I_{share}$  — this is the income from the resale (market transaction) of a share (measured in fractions of a unit per year);

$P_t$  — this is the price on the stock exchange for the current year (period January 01–05 of the year);  $P_{t-1}$  — This is the price on the stock exchange for the previous year (period January 01–05 of the year).

For example, if the stock market price on January 1, 2015, was \$100, and on January 1, 2016, it increased to \$120, the notional annual income for the investor from the sale of shares according to formula (1) will be:  $(120 - 100)/100 = 0.20$  or 20%, for 2015.

This calculation does not consider the difference between the asking and selling prices on the exchange, brokerage fees for account maintenance, tax deductions, and other expenses. The term "profit from stock transactions" refers to the notional income illustrated in the example above

Based on the data provided in sources [21–22], an analysis conducted by the author led to the compilation of a list of the largest capitalized companies within three sectors of the economy:

- International Oil&Gas Integrated companies.
- International IT software "product" companies;
- International IT outsourcing companies.

In addition to the criterion of inclusion in the "Top 10" by capitalization, the presence of stock quotations since at least January 1, 2015, constituted a significant factor for these groups. This criterion enabled a comprehensive analysis of nearly a decade of historical stock performance. The results have been aggregated and are presented in the Appendix in Tables D1–D3, respectively.



Next, using formula (1), the profitability of securities transactions was calculated for each of the 10 companies in each industrial group for each year, where the base period was set to 01/01/2015. The annual profitability of securities transactions for each company in the three studied groups is shown in Appendix Tables D4–D6, respectively. The average profitability of transactions for each of the 10 companies in each group was calculated as the arithmetic mean for the period (in this case from 2015 to 2025 (01–05 Jan):

$$\mu_j = \frac{\sum_{t=1}^{10} I_t^j}{n}, \quad (2)$$

where:  $\mu_j$  — arithmetic mean of profitability for the period 2015–2025 for company  $j$ ;  $n$  — means data for 10 years, i.e.  $n = 10$  [16].

The formula gives the standard deviation for the stock return of each company  $j$ :

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^{10} (I_t^j - \mu_j)^2}{n - 1}}, \quad (3)$$

where:  $I_j$  — profit for each year from transactions with securities of company  $j$  according to formula (1);  $\mu_j$  — according to formula (2);  $n = 10$  [16].

Additionally, the correlation coefficient  $\rho$  between the standard deviation  $\sigma$  and the average profit  $\mu$  was computed for each of the three analyzed groups of companies for the period from 2015 to 2025 using the formula:

$$\text{Correl } \rho(k)(\sigma_j; \mu_j, k) = \frac{\sum (\sigma_j - \sigma_j^{\text{aver}})(\mu_j - \mu_j^{\text{aver}})}{\sqrt{\sum (\sigma_j - \sigma_j^{\text{aver}})^2 \sum (\mu_j - \mu_j^{\text{aver}})^2}} \quad (4)$$

where:  $\text{Correl } \rho(k)(\sigma_j; \mu_j, k)$  — correlation coefficient between  $\mu_j$  (formula (2) company  $j$  in group  $k$ , and the standard deviation  $\sigma_j$  (formula (3) for the period 2015–2024,  $\mu_j^{\text{aver}}$  — average profit for the entire period for all companies from group  $k$ ,  $\sigma_j^{\text{aver}}$  — average value of the standard deviation for all companies from group  $k$  for the whole period of the study.

Figure 1 shows the relationship between the standard deviation  $\sigma$  and historical returns on securities transactions of the “Top 10” international Oil&Gas Integrated companies.

Figure 1 displays a linear regression equation illustrating the relationship between the analyzed parameters. The high  $R^2 = 0.901 \approx 1$ , indicates that investors thoroughly comprehend companies’ strategies in the “classical” energy sector, enabling them to estimate future profits from these security transactions accurately enough [17–19].

As illustrated in Figure 2, a similar relationship has been established between the standard deviation  $\sigma$  and the average profit  $\mu$  derived from transactions involving the securities of the “Top 10” IT software “product” companies.

Figure 2 also shows a linear regression equation describing the relationship between the studied parameters. According to the high value of  $R^2$ , which is quite close to  $R^2 = 0.845 \approx 1$ , investors understand the strategy of IT software “product” companies and can also quite correctly calculate future profits from transactions with such securities [17–19].

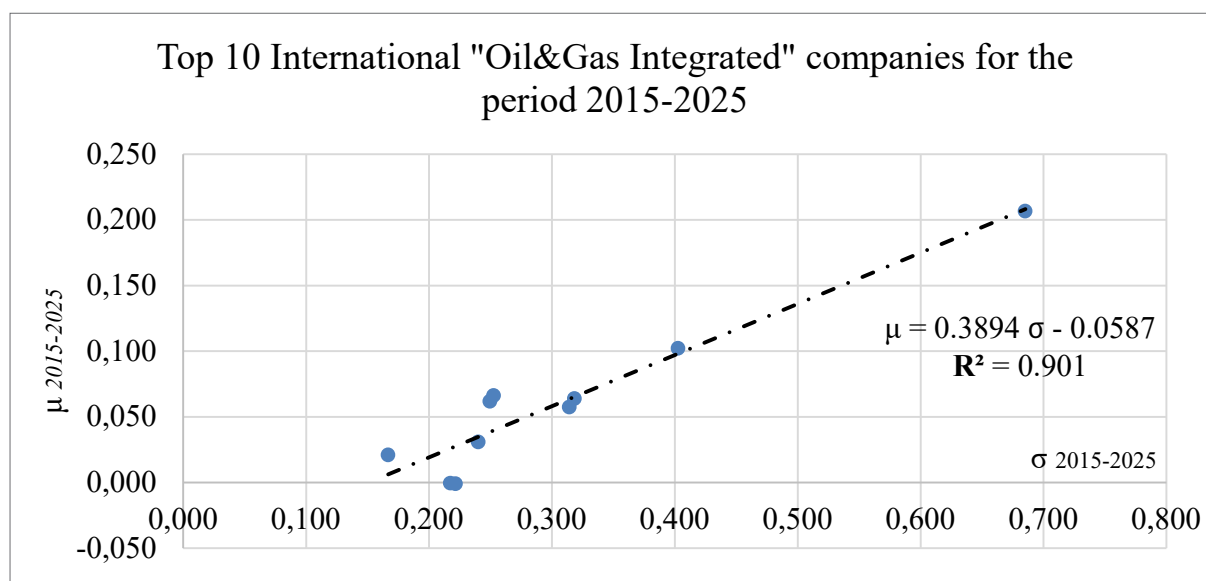


Fig. 1. Dependence of the average income  $\mu$  from transactions with securities of companies from the “Top 10” of the Oil&Gas sector and the standard deviation  $\sigma$  of obtaining such income for the period 2015–2025

Source: constructed by the author based on data from Table D4 (rows with  $\mu$  and  $\sigma$ ) in the Appendix



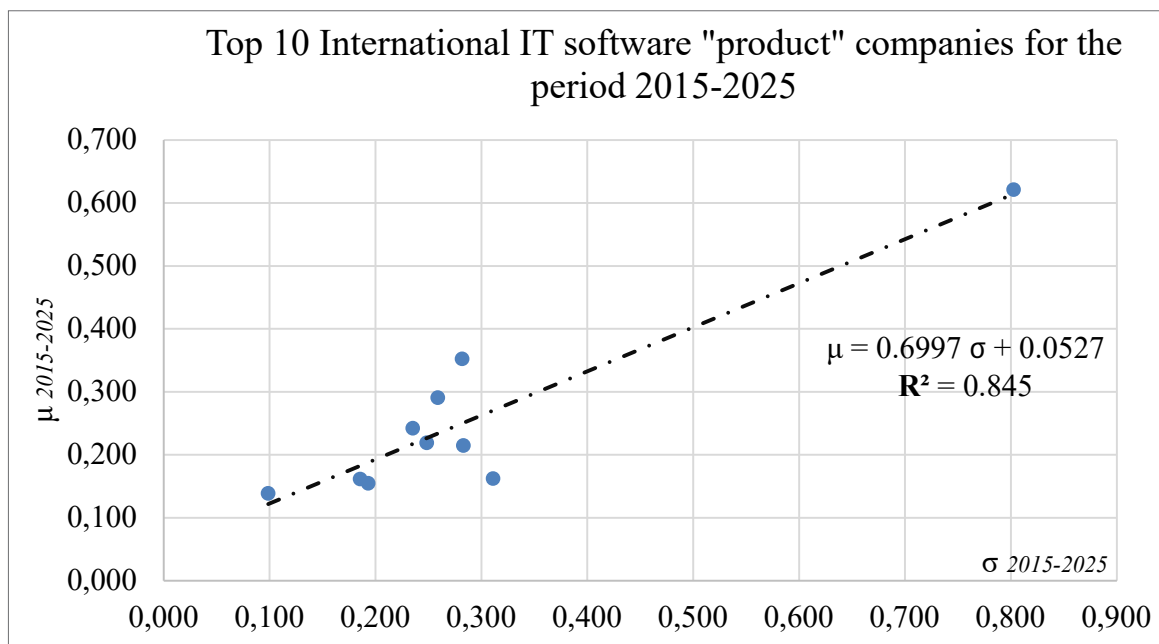


Fig. 2. Dependence of the average income  $\mu$  from transactions with securities of companies from the "Top 10" IT software "product" companies and the standard deviation  $\sigma$  of obtaining such income for the period 2015–2025

Source: constructed by the author based on data from Table D5 in the Appendix (rows with  $\mu$  and  $\sigma$ )

Finally, the relationship between the standard deviation  $\sigma$  and the average profit  $\mu$  from transactions with securities of the "Top 10" IT international outsourcing companies was constructed, which is shown in Figure 3.

Figure 3 presents a linear regression equation delineating the relationship between the parameters under investigation. A low  $R^2$  value, significantly de-

viating from  $R^2 = 0.112 \ll 1$ , suggests that investors generally lack a comprehensive understanding of the industry outlook and predominantly rely on internal performance indicators specific to IT outsourcing companies [17–19].

Moreover, it is noteworthy that the slope of the regression line for IT outsourcing companies, as illustrated in Figure 3, stands in stark contrast to the slope

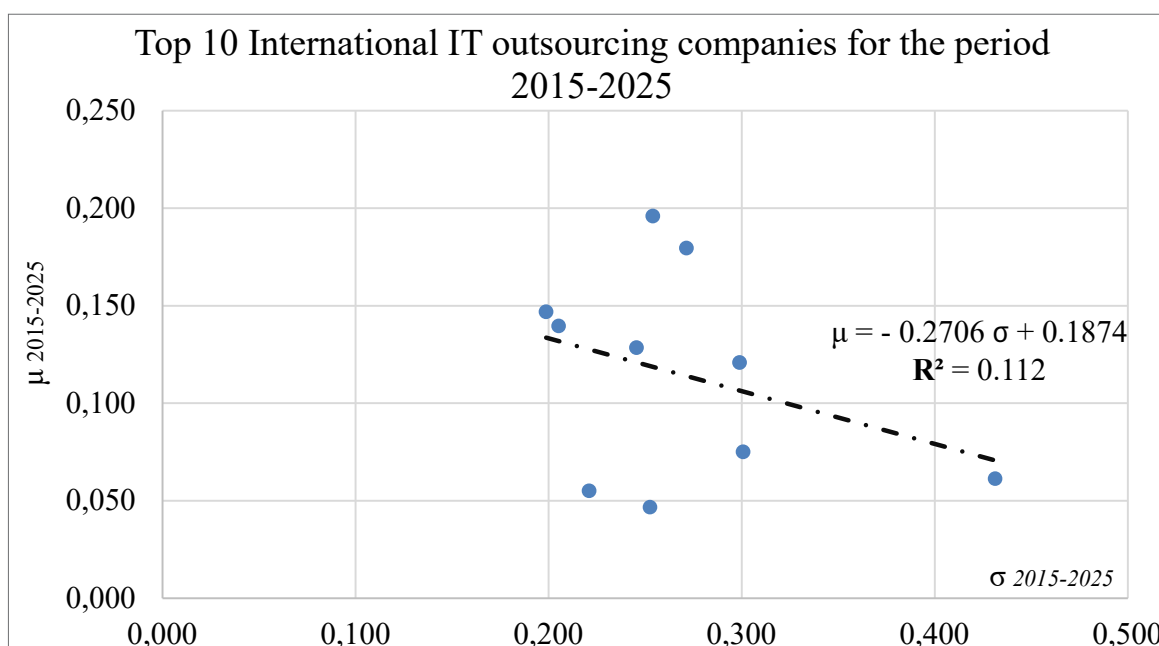


Fig. 3. Dependence of the Average Income  $\mu$  from transactions with securities of companies from the "Top 10" IT outsourcing companies and the standard deviation  $\sigma$  of obtaining such income for the period 2015–2025

Source: constructed by the author based on data from Table D6 in the Appendix (rows with  $\mu$  and  $\sigma$ )

Table 1

**The correlation coefficient between the average profit for the period from securities transactions of companies,  $\mu$ , from each group of the studied industries and the standard deviation of such profits,  $\sigma$  all period 2015–2025**

Top –10	Correlation coefficient $\rho$ between $\sigma$ and $\mu$ , period 2015–2025
International Oil&Gas Integrated companies	0.953
IT international software “product” companies	0.919
IT international outsourcing companies	<b>-0.343</b>

Source: the author calculates based on the formula for  $\rho$  (4) and data in the rows below for  $\sigma$  and  $\mu$  variables. Tables D4-D, in the Appendix (rows  $\mu$  and  $\sigma$ )

observed for oil and gas companies and IT product companies. The upward slope of the regression lines for oil and gas companies and IT product companies exemplifies the classical risk-return relationship [16], in which increasing returns offset the higher-risk strategies embraced by investors.

In contrast, the opposite trend is evident among IT outsourcing companies. Investors exhibit uncertainty regarding industry expectations, hindering their ability to assess prevailing industry trends. Consequently, the escalation in risk (as quantified by a higher standard deviation  $\sigma$ ) does not align with a proportional increase in returns from transactions involving the securities of IT outsourcing companies.

This observation implies that investors favor a detailed analysis of the specific prospects of individual IT outsourcing companies whose shares they contemplate incorporating into their investment portfolios. In this context, the impact of idiosyncratic (internal) factors on stock pricing markedly surpasses the influence of industry affiliation for international IT outsourcing companies.

The results of the visual analysis of the slope of the regression line are confirmed by calculating the correlation coefficients between the parameters  $\sigma$  and  $\mu$  for each group of companies, as summarized in Table 1. The negative sign in Table 1 of the correlation coefficient signifies that an increase in one variable is associated with a decrease in the other variable. This implies that the average income tends to decrease when the standard deviation rises. This observation contradicts the “classical” perspective on the relationship between risk and income, as posited by the securities pricing model in the market.

It should be acknowledged that IT software “products” companies and IT outsourcing firms function within a singular high-tech market. Both sectors utilize various advanced digital technologies and innovations that are cost-effective in producing software products and providing IT outsourcing services.

Consequently, it is insufficient to attribute the varied strategies of investors toward these two industry groups solely to the disparities in technologies. Furthermore, it is often the case that IT product companies and IT outsourcing companies collaborate to fulfill the needs of end users [11]. However, investors in the stock market exhibit significant disparities in their evaluations of the strategic initiatives employed by companies within the IT software “product” sector compared to those engaged in the IT outsourcing sector. The primary factor contributing to this difference likely pertains to the formulation and execution of strategies by IT outsourcing companies as opposed to those of IT software “product” companies.

**Conclusions.** After a thorough analysis of volatility, measured by standard deviation  $\sigma$  and historical average returns  $\mu$  from stock market activities, the proposed method emerges as a crucial indicator of the strategic decisions made by management in IT outsourcing firms. Unlike traditional Oil&Gas companies and IT software product firms, the noticeable discrepancy between investors’ risk and reward highlights opportunities to improve strategies within the IT outsourcing industry.

IT outsourcing companies can sharpen their strategic initiatives by better understanding how investors view the potential of securities in this space. Aligning with market expectations could fortify their competitive advantages and enhance the attractiveness of their shares, appealing to investors and potential clients who keenly observe the stock price fluctuations of their partners — IT outsourcing firms.

**Directions for Future Research.** Exploring avenues through which IT outsourcing companies can cultivate their long-term competitive strategies is necessary. This research should examine methodologies, frameworks, and, primarily, the dynamic capabilities of IT outsourcing firms that may bolster their strategic positioning and facilitate sustained growth within the global and multidimensional IT outsourcing landscape.

### References

1. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
2. Porter, M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1998. 592 p.
3. Chandler, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press, 1969. 463 p.
4. Araújo, M., Reis, L., Morais, I. Innovation Strategies for Adaptation of Organizations in a VUCA World. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 2. p. 1245–1253. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.162>.
5. Fjermestad, J., Saitta, J. A Strategic Management Framework for IT Outsourcing: A Review of the Literature and the Development of a Success Factors Model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*. 2005. Vol. 7, No. 3. p. 42–60. <https://doi.org/10.1080/15228053.2005.10856070>.
6. Weigelt, C. The Impact of Outsourcing New Technologies on Integrative Capabilities and Performance. *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30. P. 595–616. <https://doi.org/10.1002/smj.760>.
7. Kotabe, M., Mol, M.J., Murray, J.Y. Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40, No. 2. P. 329–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0276-z>.
8. Mani, D., Barua, A., Whinston, A. Outsourcing Contracts and Equity Prices. *Information Systems Research*. 2013. Vol. 24, No. 4. P. 1028–1049. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0478>.
9. Murthy, S. The Impact of Global Outsourcing on IT Providers. *Communications of the Association for Information Systems*. 2004. Vol. 14. P. 543–557. <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1361>.
10. Romualdo, A.Di., Gurbaxani, V. Strategic Intent for IT Outsourcing. *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 39. P. 67–80.
11. Anan, K., Goyal, M. Ethics, Bounded Rationality, and IP Sharing in IT Outsourcing. *Management Science*. 2019. Vol. 65 (11). P. 5252–5267. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3190>.
12. Coase, R.H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386–405. <https://www.zotero.org/google-docs/?Z5UQ4p>
13. Tsay, A., Gray, J., Noh, I.-J., та ін. A Review of Production and Operations Management Research on Outsourcing in Supply Chains: Implications for the Theory of the Firm. *Production and Operations Management*. 2018. Vol. 27. <https://doi.org/10.1111/poms.12855>.
14. Bowen, R., Davis, A., Matsumoto, D. Emphasis on Pro Forma Versus GAAP Earnings in Quarterly Press Releases: Determinants, SEC Intervention, and Market Reactions. *The Accounting Review*. 2005. Vol. 80, No. 4. P. 1011–1038. <https://doi.org/10.2139/ssrn.399980>.
15. Bardhan, I., Mithas, S., Lin, S. Performance Impacts of Strategy, Information Technology Applications, and Business Process Outsourcing in U.S. Manufacturing. *Production and Operations Management*. 2007. Vol. 16, No. 6. P. 747–762.
16. Damodaran, A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*: Wiley, 2012. 992 p.
17. Teoh, S., Yang, G., Zhang, Y. R-Square and Market Efficiency. *SSRN Electronic Journal*. May, 2013. <https://ssrn.com/abstract=2256670> (date of access: 10.12.2024).
18. Skaife, H., Gassen, J., Lafond, R. Does Stock Price Synchronicity Represent Firm-Specific Information? The International Evidence. *MIT Sloan Research Paper*. 2006. No. 4551–05. URL: <https://ssrn.com/abstract=768024> (date of access: 10.12.2024).
19. Goldstein, I. Information in Financial Markets and Its Real Effects. *Review of Finance*. 2023. Vol. 27, No. 1. P. 1–32. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac052>.
20. Goldstein, I., Liu, B., Yang, L. Market Feedback: Evidence from the Horse's Mouth. *Rotman School of Management Working Paper*. 2021. No. 3874756.
21. Stock Market Screener NYSE & NASDAQ <https://www.investing.com/> (date of access: 06.01.2025).
22. Global Stock Market Screener <https://finviz.com/> (date of access: 06.01.2025).

**Appendix**

*Table D1*

**“Top 10” International “Oil&Gas Integrated” company stock quotes (\$)**

Year (01–05 January)	Stock Sticker / Company Name									
	XOM/Exxon Mobil Corp.	CVX/Chevron Corp.	SHEL/ Shell Plc ADR	TTE/Total Energ. SE ADR	BP.BP/ plc ADR	EQNR/Equinor ASA ADR	PBR //Petroleo Brasil. S.A. Petrobras ADR	ENI/Spa ADR	SU/Suncor Energy, Inc.	IMO /Imperial Oil Ltd.
2015	87.42	102.53	61.45	50.65	38.83	16.8	6.01	33.9	29.81	37.11
2016	77.85	86.47	43.93	43.58	32.37	13.6	3.47	28.95	23.55	30.61
2017	83.89	111.35	54.39	49.71	35.98	18.67	10.26	30.91	31.04	32.88
2018	87.3	125.35	70.24	57.09	42.79	23.44	13.36	36.22	36.25	31.44
2019	73.28	114.65	61.73	53.81	41.12	22.78	16.3	33.88	32.32	28.49
2020	62.12	107.14	52.15	47.77	36.13	18.18	14.11	27.99	30.59	23.68
2021	44.84	85.2	36.89	41.37	22.22	17.73	10.05	20.15	16.73	19.02
2022	75.96	131.33	51.4	55.85	30.92	27.55	13.35	29.96	28.57	40.92
2023	116.01	174.02	58.81	62.04	36.23	30.43	11.6	30.9	34.72	54.76
2024	102.81	147.43	62.91	65.18	35.1	28.67	17.07	31.95	33.12	57.69
2025	107.86	147.85	64.52	55.48	30.47	25.2	13.02	27.7	36.43	62.41

Source: stock screening by the author based on [21; 22]

*Table D2*

**“Top 10” International “IT software (product) companies” stock quotes (\$)**

Year (01–05 January)	Stock Sticker / Company Name									
	MSFT / Microsoft	ORCL / Oracle	SRM / Salesforce	INTU / Intuit Inco	CDNS /Cadence Design Systems Inc	ADSK /Autodesk Inc.	ADP/ Automatic Data Processing Inc.	SAP/ SAP SE ADR (Germany)	SHOP/Shopify Inc	WDAY/Workday Inc
2015	40.4	41.89	56.45	86.82	17.99	54.01	82.53	64.98	3.39	79.46
2016	55.09	36.31	68.06	95.51	19.56	46.82	83.09	79.34	2.32	63.01
2017	64.65	40.11	79.10	118.58	26.03	81.34	100.99	90.98	5.08	83.09
2018	95.01	51.59	113.91	167.90	44.86	115.62	123.63	112.59	12.79	119.89
2019	104.43	50.23	151.97	215.82	48.03	147.20	139.84	102.82	16.85	181.53
2020	170.23	52.45	182.31	280.38	72.11	196.85	171.39	130.01	46.57	184.63
2021	231.96	60.43	225.56	361.23	130.39	277.43	165.12	125.47	109.86	227.53
2022	310.98	81.16	232.63	555.23	152.14	249.79	206.17	124.48	96.42	253.01
2023	247.81	88.46	167.97	422.67	182.83	215.16	225.81	118.53	49.27	181.43
2024	397.58	111.70	281.09	631.33	288.46	253.81	245.78	173.10	80.07	291.07
2025	423.35	166.32	332.90	630.23	303.86	294.06	291.69	241.40	109.25	252.84

Source: stock screening by the author based on [21;22]



Table D3

**“Top 10” International “IT outsourcing companies” stock quotes (\$)**

Year (01–05 January)	Stock Sticker / Company Name									
	IBM / Informa- tion Technology Services	CTSH / Cogni- zant	TCS / TATA Consulting	HCLT/ HCL Tech	ACN /Accenture plc	WIT /Wipro Ltd	INFY/ Infosys	(DXC)/ DXC Techn	CAPP */Capgem- ini	SNX /Synnex
2015	183.66	54.13	1187.11	401.7	88.84	2.411	8.43	22.11	72.87	37.17
2016	134.73	63.31	1143.70	422.93	101.83	2.197	8.86	27.74	91.09	42.06
2017	133.57	52.59	1066.46	414.25	116.46	1.731	6.81	53.8	81.36	60.21
2018	113.77	77.98	1488.57	439.35	153.84	2.059	8.91	86.11	132.83	61.48
2019	137.29	69.68	1926.60	479.93	140.59	2.134	10.74	64.12	110.41	48.47
2020	128.39	61.38	2028.37	571.95	210.15	1.815	10.9	31.88	124.63	69.01
2021	156.36	77.95	3035.51	940.21	256.46	3.075	16.78	28.2	145.06	81.62
2022	166.70	85.42	3645.18	1326.15	407.21	3.845	23.44	30.08	221.77	104.57
2023	119.19	66.75	3343.21	1039.45	270.26	2.445	18.69	28.73	188.89	102.15
2024	146.44	77.12	3815.95	1483.75	346.92	2.83	19.75	21.8	224.11	99.98
2025	222.65	76.38	4095.00	1953.05	353.85	3.50	22.63	19.87	166.04	117.93

Source: stock screening by the author based on [21; 22]

\* The shares of Capgemini are traded in euros; consequently, the author converted the share prices from euros to dollars utilizing the currency exchange rates from January 1st to January 5th for each respective year.

Table D4

**Annual profit I from securities transactions Top 10 International  
“Oil&Gas Integrated” companies**

Period January/ January	Stock Sticker / Company Name									
	XOM/Exxon Mobil Corp.	CVX/Chevron Corp.	SHEL/Shell Plc ADR	TTE/TotalEnergies SE ADR	BP/BP plc ADR	EQNR/Equinor ASA ADR	PBR/ Petroleo Brasileiro S.A. Petrobras ADR	ENI/ Spa ADR	SU/Suncor Energy, Inc.	IMO /Imperial Oil Ltd.
2015/2016	-0.109	-0.157	-0.285	-0.140	-0.166	-0.190	-0.422	-0.146	-0.210	-0.175
2016/2017	0.078	0.288	0.238	0.141	0.112	0.373	1.956	0.068	0.318	0.074
2017/2018	0.041	0.126	0.291	0.148	0.189	0.255	0.302	0.172	0.168	-0.044
2018/2019	-0.161	-0.085	-0.121	-0.057	-0.039	-0.028	0.220	-0.065	-0.108	-0.094
2019/2020	-0.152	-0.066	-0.155	-0.112	-0.121	-0.202	-0.134	-0.174	-0.054	-0.169
2020/2021	-0.278	-0.205	-0.293	-0.134	-0.385	-0.025	-0.287	-0.280	-0.453	-0.197
2021/2022	0.694	0.541	0.393	0.350	0.392	0.554	0.328	0.487	0.708	1.151
2022/2023	0.527	0.325	0.144	0.111	0.172	0.105	-0.131	0.031	0.215	0.338
2023/2024	-0.114	-0.153	0.070	0.051	-0.031	-0.058	0.471	0.034	-0.046	0.054
2024/2025	0.049	0.003	0.026	-0.149	-0.132	-0.121	-0.237	-0.133	0.100	0.082
$\mu$ formula(2)	0.057	0.062	0.031	0.021	-0.001	0.066	0.207	-0.001	0.064	0.102
$\sigma$ formula (3)	0.314	0.250	0.240	0.167	0.222	0.253	0.685	0.217	0.318	0.403

Source: author's calculation based on data from Table D1 and using formulas (1) (2) and (3), respectively

Table D5

**Annual profit I from securities transactions Top 10 International  
“IT software (product) companies”**

Period January/ January	Stock Sticker / Company Name									
	MSFT / Microsoft	ORCL / Oracle	SRM / Salesforce	INTU / Intuit Inco	CDNS / Cadence Design Systems Inc	ADSK /Autodesk Inc.	ADP / Automatic Data Processing Inc.	SAP / SAP SE ADR (Germany)	SHOP/Shopify Inc	WDAY/Workday Inc
2015/2016	0.364	-0.133	0.206	0.100	0.087	-0.133	0.007	0.221	-0.316	-0.207
2016/2017	0.174	0.105	0.162	0.242	0.331	0.737	0.215	0.147	1.190	0.319
2017/2018	0.470	0.286	0.440	0.416	0.723	0.421	0.224	0.238	1.518	0.443
2018/2019	0.099	-0.026	0.334	0.285	0.071	0.273	0.131	-0.087	0.317	0.514
2019/2020	0.630	0.044	0.200	0.299	0.501	0.337	0.226	0.264	1.764	0.017
2020/2021	0.363	0.152	0.237	0.288	0.808	0.409	-0.037	-0.035	1.359	0.232
2021/2022	0.341	0.343	0.031	0.537	0.167	-0.100	0.249	-0.008	-0.122	0.112
2022/2023	-0.203	0.090	-0.278	-0.239	0.202	-0.139	0.095	-0.048	-0.489	-0.283
2023/2024	0.604	0.263	0.673	0.494	0.578	0.180	0.088	0.460	0.625	0.604
2024/2025	0.065	0.489	0.184	-0.002	0.053	0.159	0.187	0.395	0.364	-0.131
$\mu$ formula (2)	0.291	0.161	0.219	0.242	0.352	0.215	0.139	0.155	0.621	0.162
$\sigma$ formula (3)	0.259	0.186	0.249	0.235	0.282	0.283	0.099	0.193	0.803	0.311

Source: author's calculation based on data from Table D2 and using formulas (1) (2) and (3) respectively

Table D6

**Annual profit I from securities transactions Top 10 International “IT outsourcing companies”**

Period January/ January	Stock Sticker / Company Name									
	IBM / Information Technology Services	CTSH / Cognizant	TCS / TATA Consulting	HCLT/ HCL Tech	ACN /Accenture plc	WIT /Wipro Ltd	INFY/ Infosys	(DXC)/ DXC Techn	CAPP/Capgemini	SNX /Synnex
2015/2016	-0.266	0.170	-0.037	0.053	0.146	-0.089	0.051	0.255	0.250	0.132
2016/2017	-0.009	-0.169	-0.068	-0.021	0.144	-0.212	-0.231	0.939	-0.107	0.432
2017/2018	-0.148	0.483	0.396	0.061	0.321	0.189	0.308	0.601	0.633	0.021
2018/2019	0.207	-0.106	0.294	0.092	-0.086	0.036	0.205	-0.255	-0.169	-0.212
2019/2020	-0.065	-0.119	0.053	0.192	0.495	-0.149	0.015	-0.503	0.129	0.424
2020/2021	0.218	0.270	0.497	0.644	0.220	0.694	0.539	-0.115	0.164	0.183
2021/2022	0.066	0.096	0.201	0.410	0.588	0.250	0.397	0.067	0.529	0.281
2022/2023	-0.285	-0.219	-0.083	-0.216	-0.336	-0.364	-0.203	-0.045	-0.148	-0.023
2023/2024	0.229	0.155	0.141	0.427	0.284	0.157	0.057	-0.241	0.186	-0.021
2024/2025	0.520	-0.010	0.073	0.316	0.020	0.237	0.146	-0.089	-0.259	0.180
$\mu$ formula (2)	0.047	0.055	0.147	0.196	0.179	0.075	0.128	0.061	0.121	0.140
$\sigma$ formula (3)	0.253	0.221	0.199	0.254	0.271	0.301	0.246	0.431	0.299	0.205

Source: author's calculation based on data from Table D3 and using formulas (1) (2) and (3) respective

УДК 339.137.22:658

**Балан Валерій Григорович**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Balan Valeriy**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation and Investment  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0002-1577-0636

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10665

## МЕТОДИ НЕЧІТКОГО БАГАТОКРИТЕРІЙНОГО АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## METHODS OF FUZZY MULTICRITERIA ANALYSIS IN THE FORMATION OF A NEW PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Нові трансформації та виклики, які генеруються зовнішнім оточенням і внутрішнім середовищем підприємств, зумовлюють потребу в адекватній реакції на відповідні зміни. Це призводить до необхідності формування нової парадигми стратегічного менеджменту на основі застосування нових інструментів аналізу, стратегічного вибору та «навігації».

Метою статті є проаналізувати поточний стан досліджень та основні тенденції щодо застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу при розв'язанні проблем стратегічного управління, розглянути структуру проблеми групового багатокритерійного оцінювання, ідентифікувати перелік методів нечіткого багатокритерійного оцінювання для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв та пріоритетності альтернативних варіантів.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою статті є інструментарій стратегічного менеджменту, нечіткого багатокритерійного оцінювання та бібліометричного аналізу. Інформаційною базою дослідження стали публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені застосуванню методів нечіткого багатокритерійного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами, зокрема, що були проіндексовані в наукометричній базі SCOPUS.

Результати. У статті зроблено висновок щодо необхідності формування нової парадигми стратегічного управління підприємствами шляхом трансформації і вдосконалення його методичного інструментарію на основі застосування можливостей нечіткої методології, зокрема методів нечіткого багатокритерійного аналізу (Multi-Criteria Decision Analysis – MCDA). Розглянуто структуру та компоненти проблеми групового багатокритерійного аналізу альтернативних варіантів у стратегічному управлінні. Визначено типові задачі прийняття стратегічних рішень за основними складовими стратегічного процесу для застосування нечітких методів MCDA на всіх його етапах та зроблено оцінку потенціалу й перспективності відповідних досліджень. Удосконалено загальну класифікацію методів багатокритерійного прийняття рішень та запропоновано розбиття нечітких методів MCDA за їх цільовим призначенням у процесі здійснення багатокритерійного аналізу. Розглянуто еволюцію методів MCDA в контексті дифузії в них та розвитку нечіткої методології. Проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій із використання методів нечіткого MCDA для розв'язання проблем стратегічного управління, які були проіндексовані в наукометричній базі SCOPUS за період з 2000 по 2024 рр.

Перспективи. Відповідно до проведеного дослідження можна стверджувати, що інструментарій нечіткого багатокритерійного аналізу має значний потенціал для застосування у багатогранній і складній царині стратегічного менеджменту та має стати невід'ємною частиною аналітичної роботи вищого управлінського персоналу для переходу до нової парадигми стратегічного управління підприємствами. Подальші розвідки за даною темою можуть бути спрямовані на поглиблення розуміння необхідності застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу в практиці стратегічного управління вітчизняними підприємствами та на розробку методичних підходів для розв'язання задач стратегічного менеджменту на основі побудови нечітких гібридних моделей та їх адаптації до специфіки конкретного підприємства чи галузі.

**Ключові слова:** стратегічне управління, теорія нечітких множин, нечіткий багатокритерійний аналіз.

**Summary.** Introduction. New transformations and challenges generated by the external and internal environment of enterprises necessitate an adequate response to the corresponding changes. This leads to the need to form a new paradigm of strategic management based on the application of new tools of analysis, strategic choice and «navigation».

The purpose of the article is to analyze the current state of research and the main trends in the application of fuzzy multi-criteria analysis methods in solving strategic management problems, to consider the structure of the problem of group multi-criteria evaluation, to identify a list of methods of fuzzy multi-criteria evaluation for determining the weight coefficients of criteria and the priority of alternative options.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the article is the tools of strategic management, fuzzy multi-criteria evaluation and bibliometric analysis. The information base of the study was the publications of domestic and foreign scientists devoted to the application of fuzzy multi-criteria analysis methods in strategic management of enterprises, in particular, which were indexed in the SCOPUS database.

**Results.** The article concludes that it is necessary to form a new paradigm of strategic management of enterprises by transforming and improving its methodological tools based on the application of the capabilities of fuzzy methodology, in particular, methods of fuzzy multi-criteria analysis (MCDA). The structure and components of the problem of group multi-criteria analysis of alternative options in strategic management are considered. Typical strategic decision-making tasks based on the main components of the strategic process for the application of fuzzy MCDA methods at all its stages have been identified, and the potential and prospects of relevant research have been assessed. The general classification of multi-criteria decision-making methods has been improved and a division of fuzzy MCDA methods according to their intended purpose in the process of multi-criteria analysis has been proposed. The evolution of MCDA methods in the context of diffusion in them and the development of fuzzy methodology has been considered. A bibliometric analysis of scientific publications on the use of fuzzy MCDA methods to solve strategic management problems, which were indexed in the SCOPUS database for the period from 2000 to 2024, has been carried out.

**Discussion.** According to the conducted research, it can be stated that the tools of fuzzy multi-criteria analysis have enormous potential for application in the multifaceted and complex field of strategic management and should become an integral part of the analytical work of senior management personnel for the transition to a new paradigm of strategic management of enterprises. Further research on this topic can be aimed at deepening the understanding of the need to apply fuzzy multi-criteria analysis methods in the practice of strategic management of domestic enterprises and at developing methodological approaches for solving strategic management problems based on the construction of fuzzy hybrid models and their adaptation to the specifics of a particular enterprise or industry.

**Key words:** strategic management, fuzzy set theory, fuzzy multi-criteria analysis.

**Постановка проблеми.** Поглиблення кризових явищ у світовій та вітчизняній економіках, яке зумовлене впливом різноманітних чинників, призводить до суттєвих змін умов функціонування підприємств, трансформації управлінської парадигми та стратегічних імперативів у їх діяльності. Ці умови характеризуються:

- 1) різким збільшенням невизначеності, нестабільності, динамічності та турбулентності середовища функціонування підприємств;
- 2) зростанням складності прогнозування майбутнього та необхідністю застосування при цьому сценарного підходу та інших сучасних предиктивних методів, причому мова йде про потребу не просто у передбаченні чи плануванні діяльності підприємства, а в чіткому, ґрунтовному, багатоваріантному поточному та майбутньому прогнозуванні у постійно змінних складних умовах;
- 3) зменшенням проміжку часу «достовірного» прогнозування й відповідно планування через зміни, події, явища, які привносять елементи хаосу, стихійності, розбалансування та розладу в діяльність організацій;
- 4) великою кількістю чинників, обмежень, параметрів, змінних та критеріїв, які необхідно застосувати в процесі управління;
- 5) застосуванням новітніх інформаційних технологій, експертних систем та систем підтримки прийнят-

тя стратегічних рішень, швидких ефективних інновацій, що радикально змінює традиційну парадигму стратегічного менеджменту;

- 6) орієнтацією сучасних компаній на постійно зростаючу швидкість виведення продукції на ринки із одночасною тенденцією зменшення життєвого циклу продуктів та їх швидкою заміною;
- 7) трансформацією методів, правил та умов ведення бізнесу в кожній країні світу та відповідно загострення конкурентної боротьби, що зумовлює потребу в постійному моніторингу ринків збуту, діяльності конкурентів, дослідженні їх стратегічної поведінки та моделюванні майбутніх параметрів розвитку.

Американський футуролог, старший науковий співробітник Інституту Майбутнього і професор Каліфорнійського університету Джамаїс Кашіо, зазначаючи, що середовище функціонування підприємств стає ще більш динамічним, невизначеним, складним, непередбачуваним і неструктурованим, стверджує [1], що це характеризує, на його думку, перехід із VUCA-середовища у BANI-середовище (рис. 1).

Відповідно до цього виникає нагальна потреба у трансформації та вдосконаленні методів ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень менеджментом компаній, у суттєвій модернізації класичного інструментарію управління з урахуванням



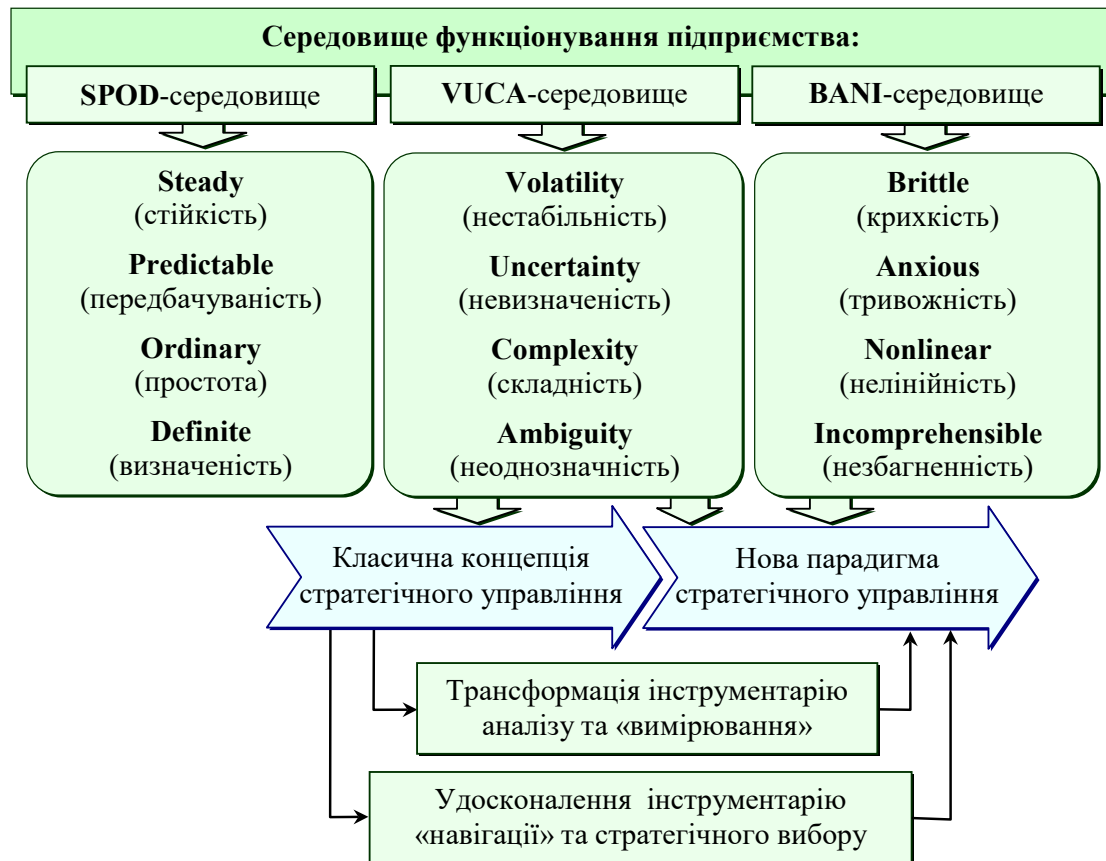


Рис. 1. Трансформація парадигми стратегічного управління підприємством  
Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

сучасних технологій моделювання, досвіду та напрацювань теоретиків і практиків, задіяних у розбудові фундаментальних засад менеджменту організацій. Це призводить до необхідності формування нової парадигми стратегічного менеджменту. Мова не йде про те, що стратегічне управління має розглядатися в іншій «системі координат», проте «вимірювання» і «навігація» у ній мають здійснюватися з використанням сучасних методів та інструментів, які є більш гнучкими та дають змогу враховувати нечіткість, неточність та обмеженість управлінської інформації. Це не означає заперечення чи відкидання напрацювань попередніх поколінь дослідників, а ставить питання про суттєве вдосконалення класичних моделей та розробку якісно нових методичних підходів, що базуються на сучасних досягненнях у новітніх областях, пов'язаних із бурхливим розвитком в останнє десятиліття теорії нечітких множин, нечіткої логіки, «м'яких» обчислень, нейро-нечітких мереж, нечіткого когнітивного моделювання, нечіткого багатокритерійного аналізу, експертних технологій із використанням штучного інтелекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Моделювання процесів стратегічного управління в умовах динамічного й турбулентного бізнес-середовища на основі застосування сучасних методів нечіткої множинної теорії, нечіткої логіки, новітніх інстру-

ментів нечіткого багатокритерійного аналізу (Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making — FMCDM, інші назви: Fuzzy Multi-Attribute Decision-Making — FMADM, Fuzzy Multiple Criteria Decision Making — FMCDM) для розв'язання слабоструктурованих та неструктурованих управлінських проблем із нечіткими описами та даними знайшло своє відображення у численних наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених. У табл. 1 наведено деякі останні основні публікації за складовими стратегічного менеджменту.

Незважаючи на суттєвий прогрес у наукових дослідженнях, присвячених застосуванню нечіткого інструментарію у стратегічному управлінні підприємствами, існує низка проблем, пов'язаних із особливостями використання методів нечіткого багатокритерійного аналізу в стратегічному процесі на всіх його етапах та оцінюванням потенціалу цих методів у подальших розвідках.

**Метою статті** є проаналізувати поточний стан досліджень та основні тенденції щодо застосування інструментарію нечіткого багатокритерійного аналізу при розв'язанні проблем стратегічного управління, розглянути структуру проблеми групового багатокритерійного оцінювання, ідентифікувати перелік методів нечіткого багатокритерійного оцінювання для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв та пріоритетності альтернативних варіантів.

Таблиця 1

**Застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу  
в стратегічному управлінні підприємствами**

Складові стратегічного управління	Основні джерела та методи Fuzzy MCDM
1. Стратегічний аудит макрооточення	[2] — Fuzzy AHP, Fuzzy SAW; [3] — Fuzzy SAW.
2. Стратегічний аналіз мікрооточення	[4] — Fuzzy AHP, Fuzzy GROT-аналіз, Fuzzy TOPSIS; [5] — Fuzzy SMART, Fuzzy SAW, Mamdani FIS; [6] — Fuzzy SBWM, Fuzzy SAW; [3] — Fuzzy SAW.
3. Конкурентний аналіз	[7] — COPRAS-G, Fuzzy COPRAS; [8] — Fuzzy DEMATEL, Fuzzy AHP, модифікований Fuzzy SAW; [9] — DIBR, Fuzzy CoCoSo; [10] — Fuzzy Synthetic Evaluation (FSE).
4. Стратегічна діагностика внутрішнього середовища	[11] — Fuzzy AHP, Fuzzy SAW; [3] — Fuzzy SAW.
5. SWOT-аналіз підприємства	[12] — Fuzzy SBWM; [13] — Fuzzy SWOT, Fuzzy SAW; [14] — SWOT, Fuzzy ANP.
6. Формування місії та стратегічних цілей	[15] — Fuzzy DEMATEL; [16] — DIBR, Fuzzy SAW.
7. Формування стратегічних альтернатив	[17] — Fuzzy DSPACE-аналіз, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW, Fuzzy SMART.
8. Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив	[18] — Fuzzy DEMATEL, Fuzzy AHP, Fuzzy SBWM, Fuzzy Delphy; [19] — Fuzzy CODAS;
9. Впровадження стратегії	[20] — Fuzzy SBWM, Fuzzy SAW; [21] — Fuzzy ANP, VIKOR; [14] — Fuzzy ANP;
10. Стратегічний контроль	[22] — Fuzzy DEMATEL; [3] — Fuzzy SAW.

Джерело: розроблено автором

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Дана робота є узагальненням досліджень автора [1, 4–9, 11, 12, 15–20, 23 та інших] у контексті моделювання процесів стратегічного управління в умовах динамічного, важкопрогнозованого, турбулентного бізнес-середовища з метою формування нової парадигми стратегічного менеджменту на основі застосування сучасних методів конкурентного аналізу, нечітко-множинної теорії, новітніх інструментів нечіткого багатокритерійного оцінювання для розв'язання слабкоструктурованих та неструктурованих управлінських проблем з нечіткими описами та даними. Сутність нечіткого моделювання полягає в побудові моделей, які мають високу адаптаційну здатність до різномірних даних, до якісного, вербального опису параметрів, що аналізуються, є достатньо гнучкими й адекватними вхідній інформації. Підхід на основі застосування нечітких описів дає змогу інтегрувати, звести воедино всю наявну неоднорідну інформацію (детерміновану, статистичну, лінгвістичну й інтервальну) про підприємство та його діяльність [23] для прийняття стратегічних рішень. За визначенням В. Педріча [24] «Нечіткі моделі — інформаційно-аналітичні логічні моделі системи, процесу чи явища, побудовані на основі застосування теорії нечітких множин та нечіткої логіки».

У табл. 2 наведено авторські експертні оцінки перспектив застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами за складовими стратегічного менеджменту.

Зазначимо, що для лінгвістичного оцінювання перспективності (потенціалу) зазначених методів та інструментів використана наступна семирівнева терм-множина  $T = \{EL, VL, L, M, H, VH, EH\}$ , де EL — надзвичайно низький рівень (Extremely Low), VL — дуже низький (Very Low), L — низький (Low); M — середній (Medium); H — високий (High); VH — дуже високий (Very High), EH — надзвичайно високий (Extremely High) рівень.

Проблеми стратегічного управління підприємствами є досить складними і неструктурованими як в контексті інструментарію аналізу та оцінювання, так і щодо розробки стратегічних ініціатив та вибору ефективних засобів їх реалізації. Окрім методологічних питань вибору інструментів, ці проблеми характеризуються феноменологічними особливостями (нечіткість експертних оцінок, вплив різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, невизначеності та ризиків) і когнітивними бар'єрами, що виникають через лінгвістичні розбіжності, особливості систем індивідуальних міркувань та уподобань експертів, а також відмінності у їх професійному досвіді.

Таблиця 2

**Оцінювання перспектив застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами**

Складові стратегічного управління	Перспективи застосування методів Fuzzy MCDA
1. Стратегічний аудит макрооточення	VH
2. Стратегічний аналіз мікрооточення	VH
3. Конкурентний аналіз	EH
4. Стратегічна діагностика внутрішнього середовища	VH
5. SWOT-аналіз підприємства	VH
6. Формування місії та стратегічних цілей	H
7. Формування стратегічних альтернатив	H
8. Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив	EH
9. Впровадження стратегії	H
10. Стратегічний контроль	VH

*Джерело: розроблено автором*

Використання нечіткої методології, зокрема методів нечіткого багатокритерійного аналізу є досить ефективним у стратегічному управлінні для вирішення різноманітних проблем ранжирування об'єктів (стратегічних альтернатив, стратегічних цілей, можливостей, загроз, стратегічних бізнес-одиниць тощо), для компаративного оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства чи конкурентоспроможності підприємств (рис. 2).

Проблема групового нечіткого багатокритерійного оцінювання може бути описана наступним кортежем:  $\langle P, A, E, C, S, M^C (M^{SC}) \rangle$ , де  $P$  — постановка (тип) проблеми;  $A = \{A_1; A_2; \dots, A_n\}$  — множина розроблених (ідентифікованих) альтернативних варіантів;  $E = \{E_1; E_2; \dots, E_K\}$  — множина експертів;  $C = \{C_1; C_2; \dots, C_m\}$  — множина критеріїв оцінювання, кожний із яких шляхом декомпозиції може бути розбитий на множину відповідних часткових критеріїв (підкритеріїв, індикаторів):  $C_i = \{C_{i1}; C_{i2}; \dots, C_{in_i}\}$ ,  $i = 1, m$ ;  $M^C$ ,  $M^{SC}$  — нечіткі методи MCDM, які можуть бути використані для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв (часткових критеріїв, індикаторів) та пріоритетності альтернативних варіантів відповідно;  $S = \{S_1; S_2; \dots, S_m\}$  — шкали оцінювання за критеріями (у випадку декомпозиції критеріїв на часткові критерії (чи індикатори) шкали уводяться для кожного часткового критерію (чи індикатора):  $S = \{S_{i1}; S_{i2}; \dots, S_{in_i}\}$ .

На рис. 3 наведено основні компоненти проблеми групового багатокритерійного аналізу, а на рис. 4 — представлення цієї проблеми у вигляді ієрархії.

Застосування положень теорії нечітких множин та нечіткої логіки дає змогу значно розширити та посилити можливості класичних методів MCDA, особливо для розв'язання слабоструктурованих і навіть неструктурованих проблем, які є характерними для управлінської діяльності й особливо в стратегічному аспекті. А розробка нових типів нечітких множин

та їх використання у нечіткому багатокритерійному аналізі створює загальну формальну основу для вираження й опрацювання неповної, невизначеної, розпливчастої та суперечливої інформації, яка може бути отримана з різних релевантних джерел для прийняття управлінських рішень.

На рис. 5 представлена еволюція методів MCDM шляхом дифузії нечіткої методології (теорії нечітких множин, нечіткої логіки) з метою адаптації до розв'язання слабоструктурованих та неструктурованих проблем, які характеризуються неповною, нечіткою та неточною інформацією. Сучасний етап розвитку нечіткого інструментарію MCDA характеризується розробкою нових методів та удосконаленнями на основі створення нових типів нечітких множин.

На рис. 6 представлена класифікація методів багатокритерійного аналізу та оцінювання альтернатив, а на рис. 7 — нечітких методів MCDA за цільовим призначенням, причому виокремлено основні методи для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв (часткових критеріїв, індикаторів), а також для визначення рівня пріоритетності альтернативних варіантів за критеріями (частковими критеріями, індикаторами).

З метою визначення тенденцій щодо застосування нечіткого інструментарію багатокритерійного оцінювання та ідентифікації основних методів Fuzzy MCDA, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємствами було здійснено бібліометричний аналіз найбільш релевантних за темою дослідження публікацій у наукометричній базі SCOPUS. До пошукового запиту з метою забезпечення ретельного відбору було включено терміни: «fuzzy multiple criteria», або «fuzzy multiple attribute», або «fuzzy multiple analysis», або «fuzzy multiple decision», або «fuzzy ahp», або «fuzzy topsis», або «інші fuzzy методи...» та «strategic management», або «strategic analysis» або «strategic control», або «strategic planning», які мали фігурувати виключно у назвах



Рис. 2. Типові задачі прийняття стратегічних рішень за визначеними складовими процесу стратегічного управління

Джерело: розроблено автором

документів. Також до пошукового запиту було додано додаткові обмеження щодо

- типу документа — статті (англійською мовою);
- часовий проміжок — з 2000 (включно) по 2024 (включно) рр.;
- області досліджень: Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance.

Отже, пошуковий запит для формування вибірки набув наступного вигляду: TITLE-ABS-KEY (fuzzy AND (ahp OR topsis OR dematel OR anp OR vikor OR smart OR swara OR copras OR bwm OR saw OR aras OR waspas OR marcos OR edas OR multimoo- ra OR moora OR cradis OR piprecia OR linmap OR cocoso OR (multiple AND (criteria OR attribute OR analysis OR decision)))) AND TITLE-ABS-KEY (strategic AND (management OR analysis OR control OR planning))) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, «DECI») OR LIMIT-TO (SUBJAREA, «BUSI»)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, «ar»)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, «English»)).

Відповідно до запиту на рис. 8 представлена динаміка кількості публікацій за визначеною тематикою у бібліометричній базі даних SCOPUS за період з 2000 по 2024 рр., яка свідчить про стрімке зростання застосування методів Fuzzy MCDM в останні 5 років, причому збільшення майже в 2 рази (з 21 до майже 40 публікацій) за період із 2019 по 2023 рік, і більш ніж у 2 рази — за 2024 р. порівняно з 2023 р.

На рис. 9 наведена інформація щодо кількості наукових публікацій за визначеною тематикою за країнами світу, причому серед представлених ТОП-10 країн за авторством статей за період з 2000 по 2024 рр. до лідируючої трійки країн належать Індія (110), Іран (62) та Китай (46). Далі з невеликим відставанням (трохи менше 40) — Великобританія, Тайвань, Сполучені Штати та Турція. Лідерство зазначених країн пояснюється наявністю центрів, наукових шкіл та осередків, які займаються дослідженнями даної проблематики.

Для визначення кількості публікацій за кожним окремим нечітким методом пошукові запити для формування вибірок були сформовані таким чином:



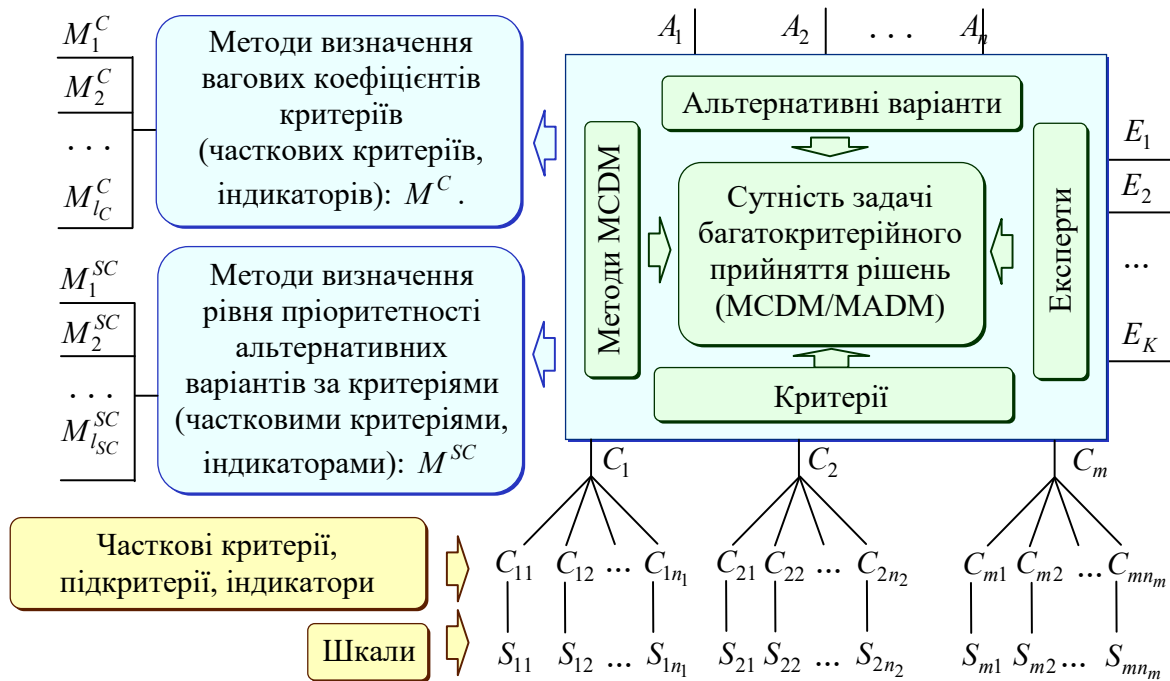


Рис. 3. Структура проблеми групового нечіткого багатокритерійного оцінювання

Джерело: розроблено автором

(TITLE-ABS-KEY (метод) AND TITLE-ABS-KEY (strategic AND (management OR analysis OR control OR planning))) AND PUBYEAR >1999 AND PUBYEAR <2025 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, «DECI») OR LIMIT-TO (SUBJAREA, «BUSI») OR LIMIT-TO (SUBJAREA, «ECON»)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, «ar»)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, «English»)).

На рис. 10 наведені дані проведеного аналізу щодо кількості публікацій із застосуванням 20-ти

основних методів нечіткого Fuzzy MCDA при моделюванні проблем стратегічного управління.

Із наведених результатів можна зробити висновок, що з достатньо суттєвим відривом «лідують» три нечіткі методи: Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS та Fuzzy DEMATEL. Це можна пояснити тим, що більшість методів із невеликим «рейтингом» були розроблені в останнє десятиріччя і не набули поширення саме через відносну новизну і значно менший

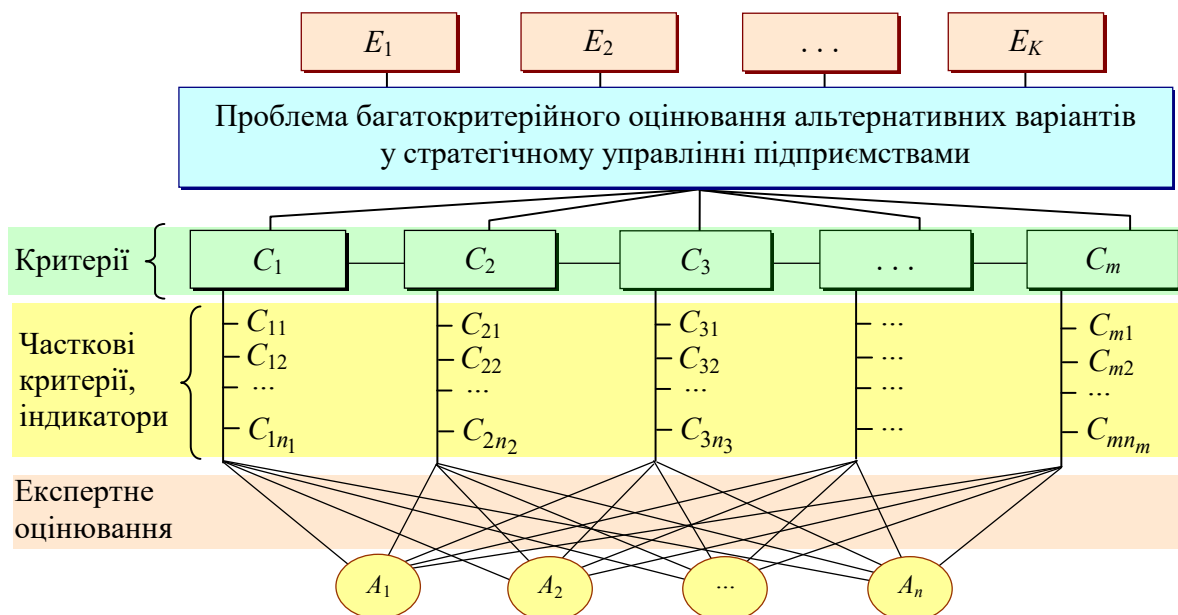


Рис. 4. Ієрархічна структура проблеми багатокритерійного оцінювання альтернативних варіантів у стратегічному управлінні підприємствами

Джерело: розроблено автором

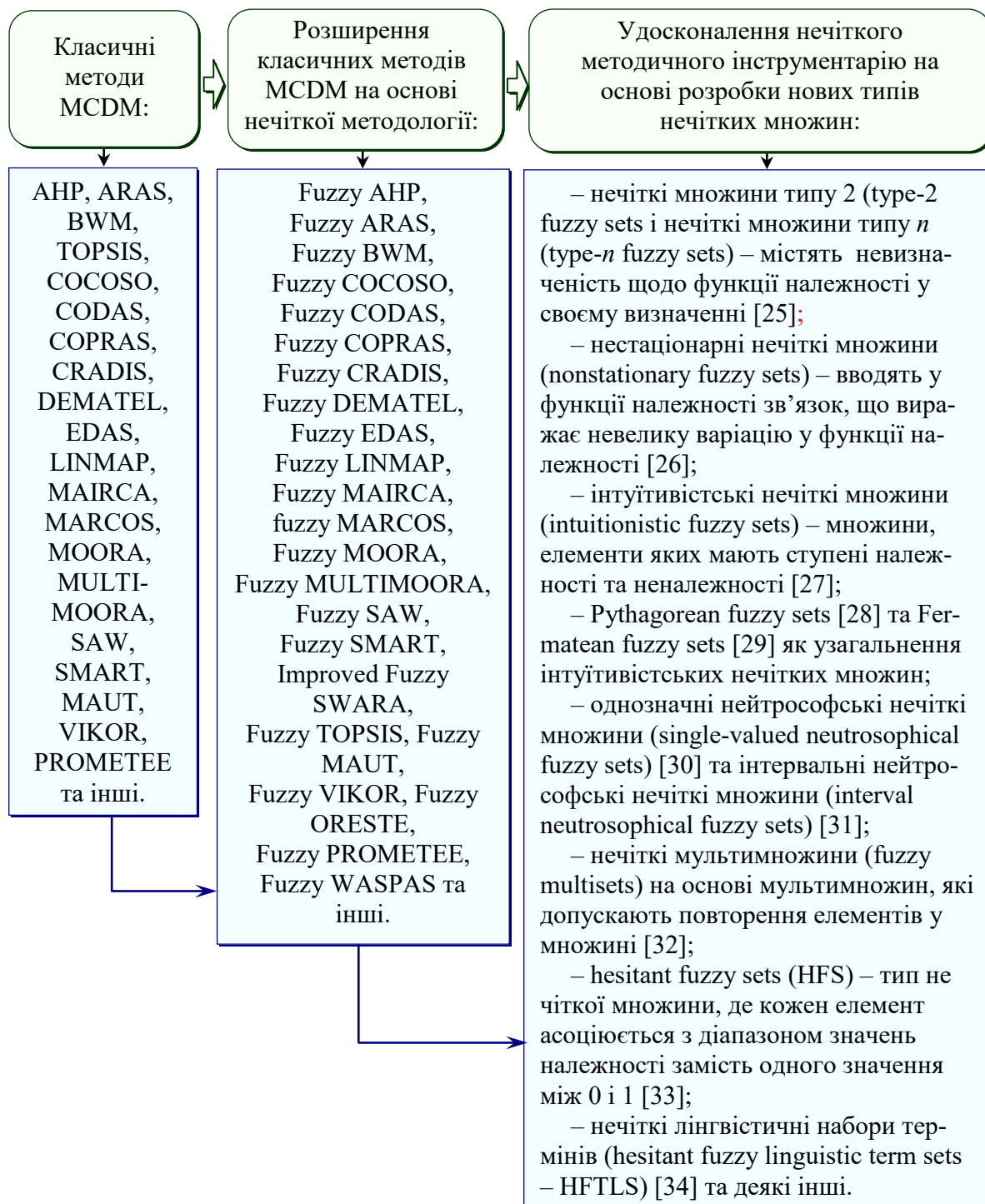


Рис. 5. Еволюція методів MCDM у контексті дифузії в них та розвитку нечіткої методології

Джерело: розроблено автором

термін присутності на «ринку досліджень», тобто у полі зору науковців та практиків. Аналіз динаміки публікацій із використанням основних методів Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS, Fuzzy DEMATEL та Fuzzy ANP (рис. 11) підтверджує загальну тенденцію (рис. 8) стрімкого зростання їх застосування в останні 5 років.

**Висновки.** Відповідно до проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- 1) поглиблення кризових явищ у світовій та вітчизняній економіках, яке зумовлене впливом різноманітних чинників, характеризується переходом від VUCA до BANI-середовища і призводить до суттєвих змін умов функціонування підприємств, а також до необхідності формування нової парадигми стратегічного менеджменту, яка має передбачати «вимірювання» і «навігацію» у «системі координат» стратегічного управління

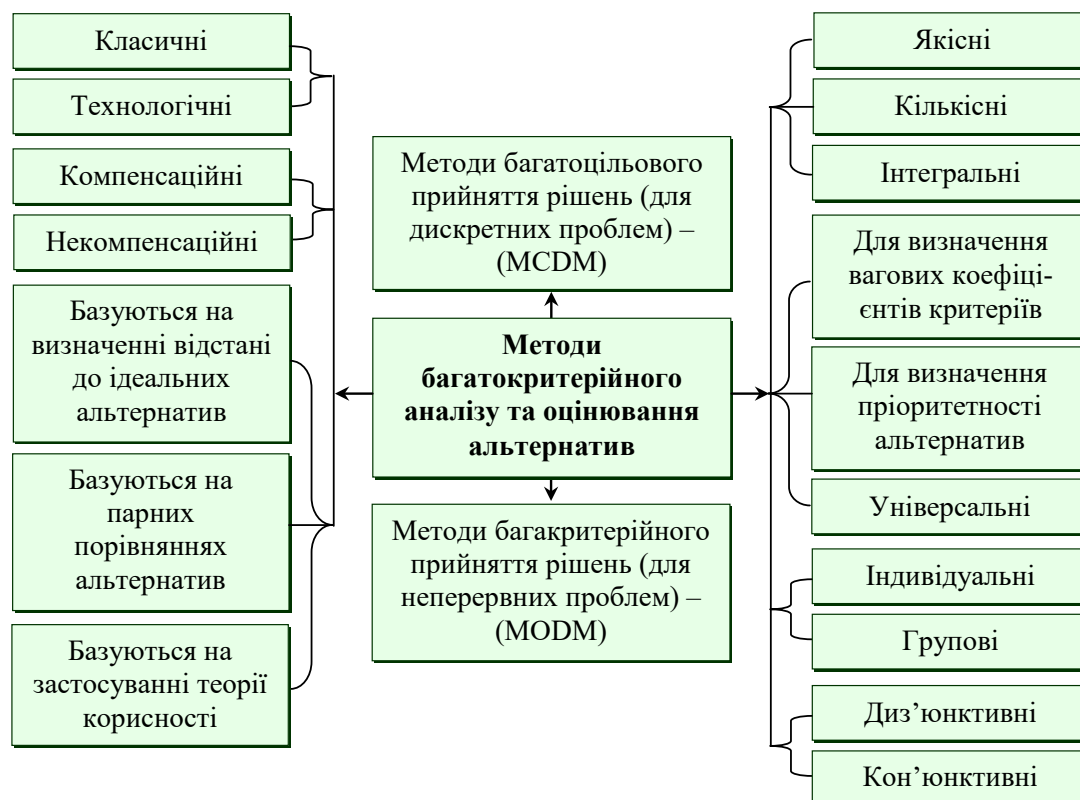


Рис. 6. Класифікація методів багатокритерійного аналізу та оцінювання альтернатив

Джерело: розроблено автором на основі [35–37]

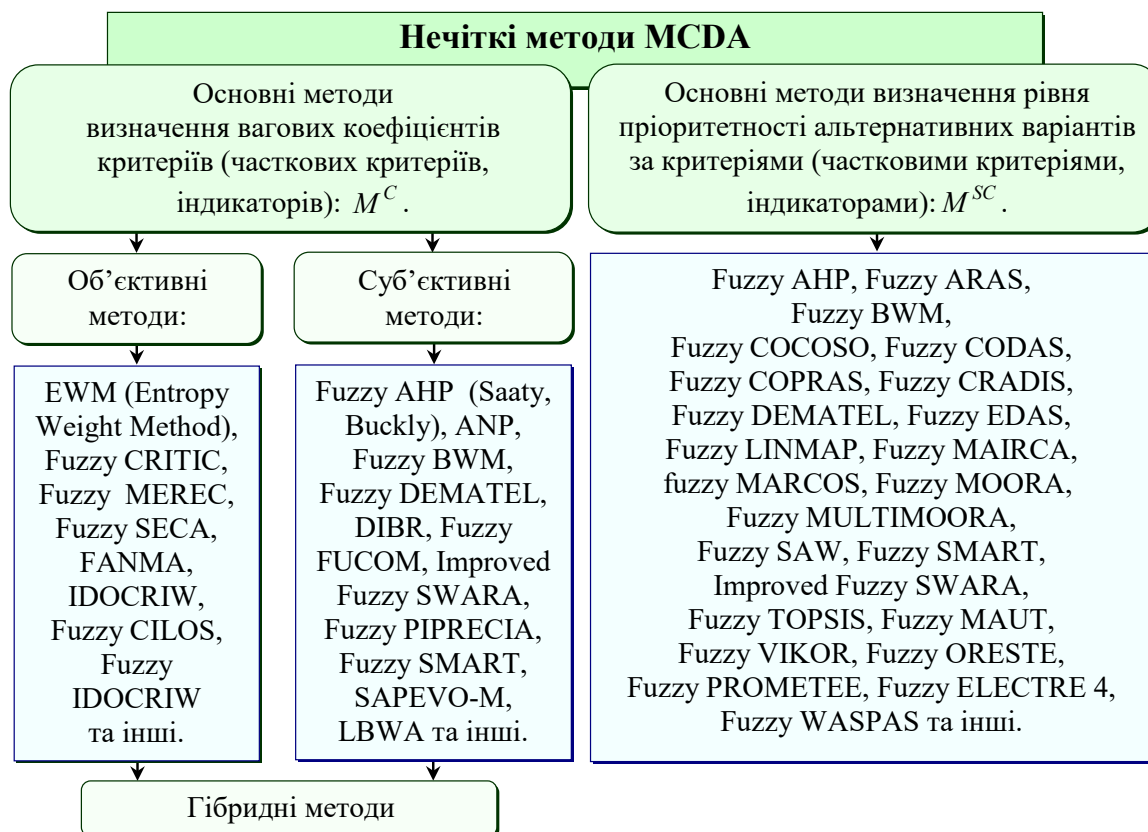


Рис. 7. Класифікація (за цільовим призначенням) методів нечіткого багатокритерійного аналізу

Джерело: розроблено автором

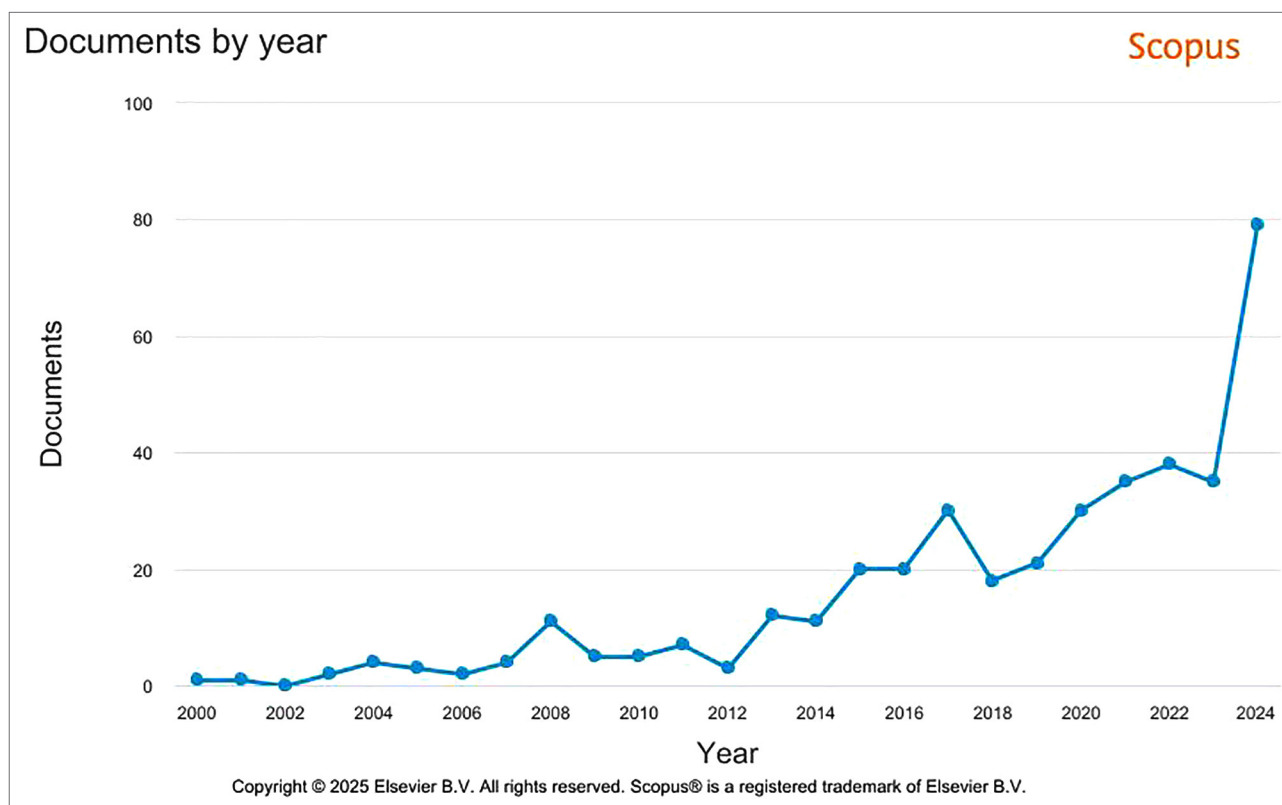


Рис. 8. Динаміка кількості публікацій за визначеною тематикою у SCOPUS за період з 2000 по 2024 рр.  
Джерело: побудовано автором за даними SCOPUS

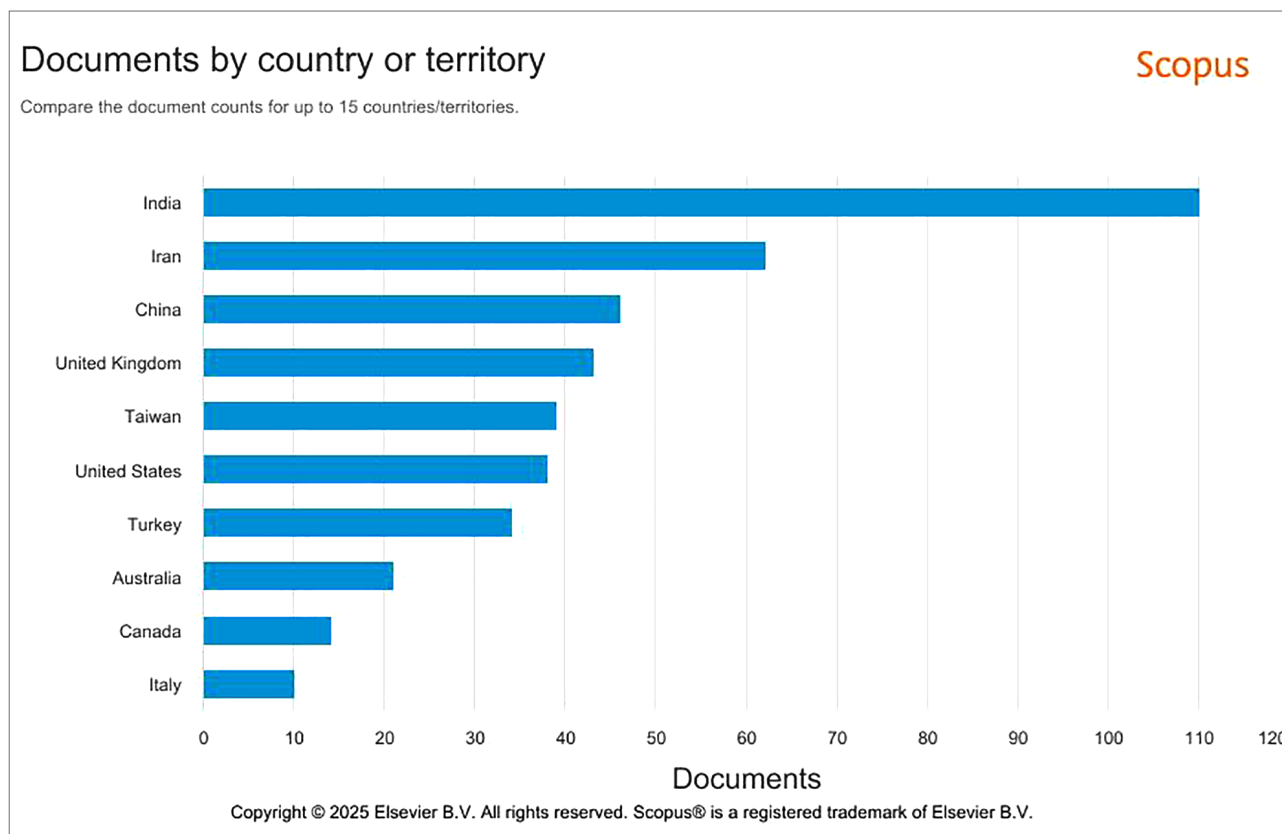


Рис. 9. ТОП-10 країн за авторством статей за період з 2000 по 2024 рр.  
Джерело: побудовано автором за даними SCOPUS



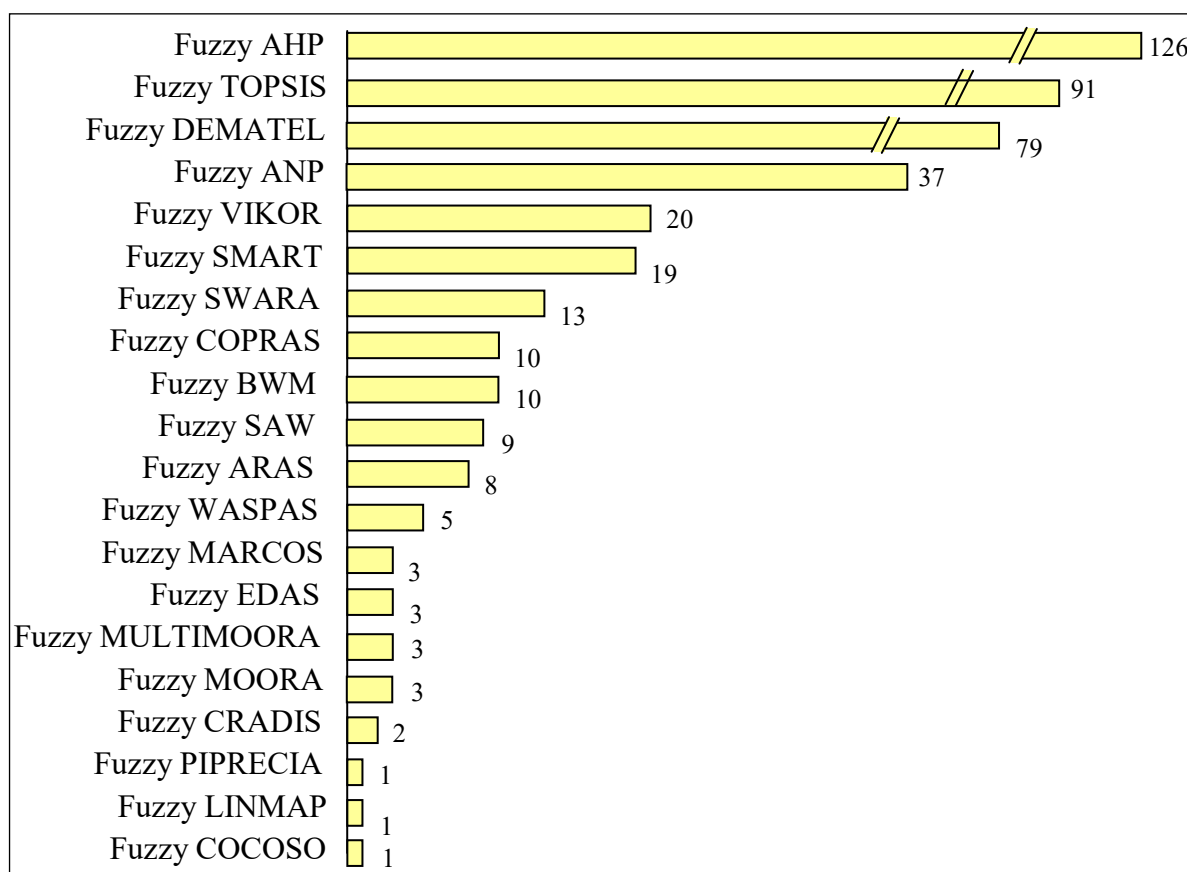


Рис. 10. Кількість публікацій з використанням методів нечіткого багатокритерійного аналізу за визначеною тематикою у SCOPUS за період з 2000 по 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними SCOPUS

із використанням сучасних методів та інструментів на основі нечіткої методології, які є більш гнучкими та дають змогу враховувати нечіткість, неточність та обмеженість релевантної управлінської інформації;

2) аналіз тенденцій застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу в стратегічному управлінні та оцінювання їх перспектив дає змогу стверджувати про:

- різке посилення цікавості до цих методів у дослідженнях вітчизняних та закордонних теоретиків і практиків в останні 5 років та зростання публікаційної активності за даною тематикою;
- значне розширення переліку методів Fuzzy MCDA за рахунок удосконалення класичних методів MCDA на основі дифузії в них теорії нечітких множин і нечіткої логіки, а також розробки нових підходів шляхом створення нових типів нечітких множин;

– інструментарій нечіткого багатокритерійного аналізу має величезний потенціал для застосування у багатогранній і складній царині стратегічного менеджменту, а також має стати невід’ємною частиною аналітичної роботи вищого управлінського персоналу для переходу до нової парадигми стратегічного управління підприємства.

**Подальші розвідки** за даною темою можуть бути спрямовані:

- на поглиблення розуміння необхідності застосування методів нечіткого багатокритерійного аналізу в практиці стратегічного управління вітчизняними підприємствами;
- на розробку методичних підходів для розв’язання задач стратегічного менеджменту на основі побудови нечітких гібридних моделей та їх адаптації до специфіки конкретного підприємства чи галузі.

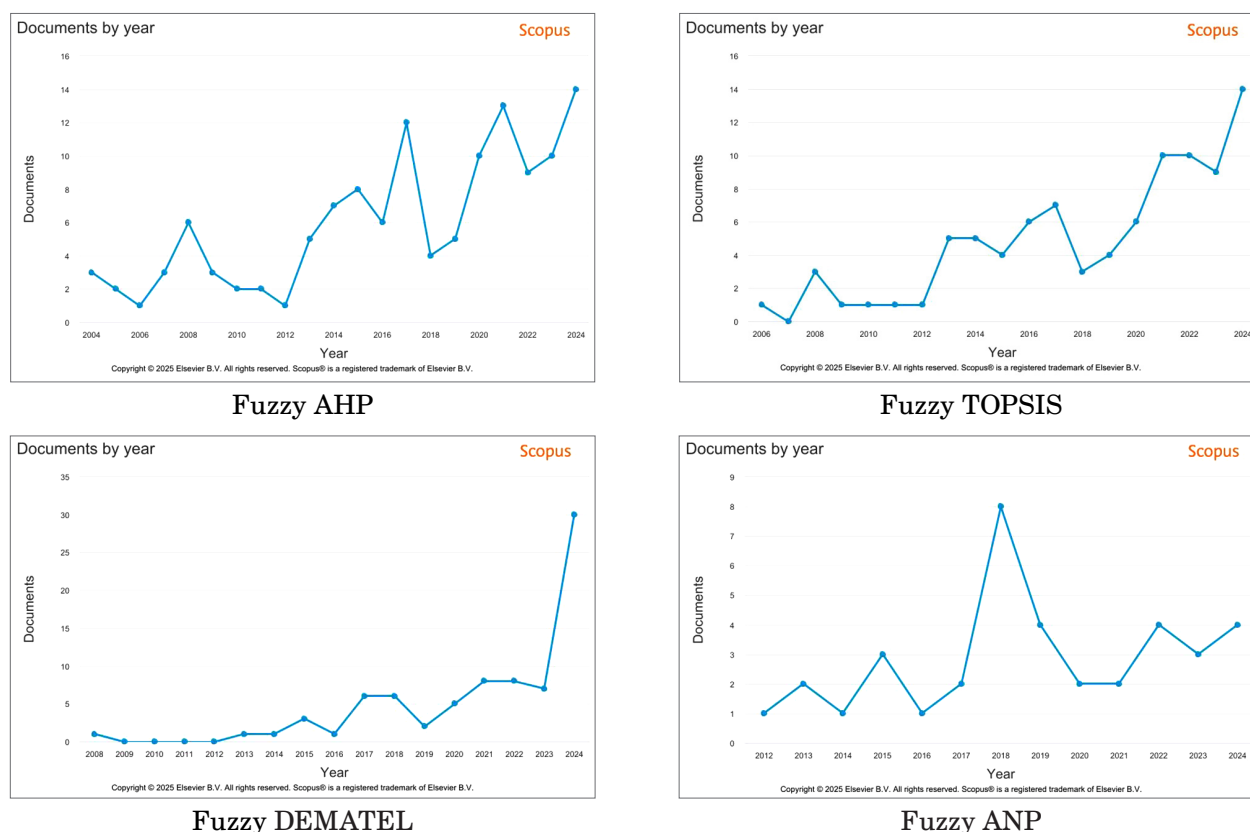


Рис. 11. Динаміка кількості публікацій з використанням найбільш застосованих нечітких методів у SCOPUS за період з 2000 по 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними SCOPUS

## Література

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos (DANI-world). 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 24.01.2025).
2. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства на основі нечітких даних. *Економічний prospect*. 2020. № 156. С. 109–115. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>.
3. Mohammadi A., Mohammadi Ab., Zarifpayam S. V., Mohammadi M. Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2011. Vol. 5(12). P. 1173–1179.
4. Балан В.Г. Оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства засобами нечіткої множинної теорії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 114–120. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-19>.
5. Balan V., Pryimak V., Tymchenko I. A hybrid fuzzy approach for industry competition analysis. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2021. Vol. 29(2). P. 1–13. <https://doi.org/10.46585/sp29021280>.
6. Balan V., Tymchenko I. Market segment evaluation based on fuzzy tools. *Acta Logistica*, 2024. Vol. 11. Issue 3. P. 373–386. <https://doi.org/10.22306/al.v11i3.522>.
7. Балан В.Г. Гібридний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі COPRAS-G та FUZZY COPRAS. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Том 25. Випуск 4 (83). С. 39–45. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-6>.
8. Балан В.Г. Інструментарій теорії нечітких множин у конкурентному аналізі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 58–65. <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-10>.
9. Балан В.Г. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі методів DIBR та fuzzy CoCoSo. *Бізнес-Навігатор*. 2024. Вип. 1 (74). С. 52–59. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-8>.
10. Ulubeyli S. Industry-wide competitiveness assessment through fuzzy synthetic evaluation: the case of cement industry. *Journal of Business Economics and Management*. 2017. Vol. 18(1). P. 35–53. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1218927>.

11. Балан В. Г. Нечіткий стратегічний аналіз внутрішнього середовища диверсифікованого підприємства. *Підприємство та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 95–101. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16>.
12. Балан В. Г., Козленко А. С. Оцінювання факторів SWOT-аналізу дослідницького університету на основі нечітких даних. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2023. Том 28, Вип. 1 (95). С. 22–34. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4>.
13. Ghazinoory S., Zadeh E. A., Memariani A. Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2007. Vol. 18. P. 99–108.
14. Jeyaraj K. L., Muralidharan C., Senthilvelan T. A hybrid business strategy selection process for a Textile company using SWOT and fuzzy ANP — a case study. *International Journal of Management*. 2012. Vol. 3, No. 2. P. 124–143.
15. Балан В. Г. Інструментарій нечіткої логіки у формуванні стратегічних цілей підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 47–54. <https://doi.org/10.32843/bses.53-7>.
16. Балан В. Г. Методичний підхід до формування та нечіткого оцінювання місії підприємства. *Наукові інновації та передові технології, серія «Економіка»*. 2024. Т. 1(29). С. 431–442. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-431-442](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-431-442).
17. Балан В. Г. Застосування динамічного нечіткого SPACE-аналізу для формування стратегій підприємства. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2020. № 9. С. 26–64. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2020.026>.
18. Балан В. Г. Нечітка гібридна модель формування системи показників оцінювання ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 19–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-70>.
19. Балан В. Г. Оцінювання стратегічних наборів підприємства з використанням FUZZY CODAS-методу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 2(215). С. 13–22. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/215-2/2>.
20. Balan V. Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2022. № 11. С. 124–156. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.124>.
21. Fouladgar M., Yazdani-Chamzini A., Yakhchali S. A new methodology for prioritizing mining strategies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2011. Vol. 2. No. 4. P. 342–347.
22. Jassbi J., Mohammad N. F., Nasrollahzadeh H. A Fuzzy Dematel framework for modeling cause and effect relationship of strategy. *Expert systems with applications*, 2010. Т. 38 (5). P. 5967–5973.
23. Балан В. Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 48–56. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-8>.
24. Pedrycz W. Fuzzy Sets: A Brief Retrospect and Beyond. In: Seising R., Trillas E., Moraga C., Termini S. (eds) *On Fuzziness. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. 2013. Vol 299. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-35644-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35644-5_15).
25. Zadeh L. A. The Concept of a Linguistic Variable and Its Application to Approximate Reasoning-1. *Information Sciences*. 1975. Vol. 8. P. 199–249. [https://doi.org/10.1016/0020-0255\(75\)90036-5](https://doi.org/10.1016/0020-0255(75)90036-5).
26. Garibaldi J. M., Jaroszewski M., Musikaswan S. Nonstationary Fuzzy Sets. *Fuzzy Systems*. IEEE Transactions on. 2008. Vol. 16(4). P. 1072–1086. <https://doi.org/10.1109/TFUZZ.2008.917308>.
27. Atanassov K. T. Intuitionistic Fuzzy Sets. *Fuzzy Set Systems*. 1986. Vol. 20. P. 87–96. [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(86\)80034-3](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(86)80034-3).
28. Yager R. R. Pythagorean fuzzy subsets. 2013 joint IFSA world congress and NAFIPS annual meeting (IFSA/NAFIPS), IEEE, Edmonton, AB, Canada, 2013. P. 57–61.
29. Senapati T., Yager R. R. Fermatean fuzzy sets. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2020. Vol. 11. P. 663–674.
30. Smarandache F. Neutrosophy: neutrosophic probability, set, and logic. *Collected Papers*. Vol. III. Oradea (Romania): Abaddaba. 2000. P. 58–72. <https://doi.org/10.5281/zenodo.57726>.
31. Wang H., Smarandache F., Zhang Y. Q., Sunderraman R. Interval neutrosophic sets and logic: Theory and applications in computing. 2005. Hexis, Phoenix. 98 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8818>.
32. Miyamoto S. Fuzzy multisets and their generalizations. *Multiset Processing, Lecture Notes in Computer Science*, WMC 2000, Springer, Berlin, Heidelberg. 2000. P. 225–235.
33. Torra V., Narukawa Y. On hesitant fuzzy sets and decision. In: *The 18th IEEE International Conference on Fuzzy Systems*. Jeju Island, Korea. 2009. P. 1378–1382. <https://doi.org/10.1109/FUZZY.2009.5276884>.
34. Rodriguez R., Martinez L., Herrera F. Hesitant Fuzzy Linguistic Term Sets. *Advances in Intelligent and Soft Computing*. 2011. Vol. 122. P. 287–295 [https://doi.org/10.1007/978-3-642-25664-6\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-642-25664-6_34).
35. Kahraman C., Onar S. C., Oztaysi B. Fuzzy Multicriteria Decision-Making: A Literature Review. *International Journal of Computational Intelligence Systems*. 2015. Vol. 8(4). P. 637–666. <https://doi.org/10.1080/18756891.2015.1046325>.
36. Kahraman C. Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments. *Springer Optimization and Its Applications*. 2008. Vol. 16. Springer. 591 p.
37. Kaya D., Murat Çolak M., Terzi F. A comprehensive review of fuzzy multi criteria decision making methodologies for energy policy making. *Energy Strategy Reviews*. 2019. Vol. 24. P. 207–228. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2019.03.003>.

## References

1. Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos (DANI-world). URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
2. Balan, V.H. (2020). Stratehichniy analiz zovnishnoho otocennia pidpriemstva na osnovi nechitkykh danykh [Strategic analysis of the enterprise's external environment using fuzzy data]. *Ekonomichniy prostir*, no. 156, pp. 109–115. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19> [in Ukrainian].
3. Mohammadi, A., Mohammadi, Ab., Zarifpayam, S. V., Mohammadi, M. (2011). Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 5(12), pp. 1173–1179.
4. Balan, V.H. (2020). Otsiniuvannia pryvabylosti stratehichnykh zon hospodariuvannia pidpriemstva zasobamy nechitko-mnozhyynnoi teorii [Attractiveness evaluation of enterprise strategic areas by fuzzy set theory means]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 114–120. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-19> [in Ukrainian].
5. Balan, V., Pryimak, V., Tymchenko, I. (2021). A hybrid fuzzy approach for industry competition analysis. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of Economics and Administration*, vol. 29(2), pp. 1–13. <https://doi.org/10.46585/sp29021280>.
6. Balan, V., Tymchenko, I. (2024). Market segment evaluation based on fuzzy tools. *Acta Logistica*, vol. 11, issue 3, pp. 373–386. <https://doi.org/10.22306/al.v11i3.522>.
7. Balan, V.H. (2020). Hibrydniy pidkhid do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na osnovi CO-PRAS-G TA FUZZY COPRAS [A hybrid approach to evaluating the competitiveness of enterprises based on COPRAS-G and FUZZY COPRAS]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, vol. 25, issue 4 (83), pp. 39–45. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-6> [in Ukrainian].
8. Balan, V.H. (2020). Instrumentarii teorii nechitkykh mnozhyyn u konkurentnomu analizi pidpriemstv [Fuzzy set theory toolkit in competitive analysis of enterprises]. *Market Infrastructure*, issue 45, pp. 58–65. <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-10> [in Ukrainian].
9. Balan, V.H. (2024). Komparatyvne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na osnovi metodiv DIBR ta fuzzy CoCoSo [Comparative assessment of enterprises competitiveness based on DIBR and FUZZY COCOSO methods]. *Biznes-Navihator*, issue 1 (74), pp. 52–59. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-8> [in Ukrainian].
10. Ulubeyli, S. (2017). Industry-wide competitiveness assessment through fuzzy synthetic evaluation: the case of cement industry. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 18(1), pp. 35–53. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1218927>.
11. Balan, V.H. (2020). Nechitkyi stratehichniy analiz vnutrishnoho seredovyscha dyversyfikovanoho pidpriemstva [Fuzzy strategic analysis of the diversified enterprise internal environment]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, issue 12, pp. 95–101. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16> [in Ukrainian].
12. Balan, V.H., Kozlenko, A.S. (2023). Otsiniuvannia faktoriv SWOT-analizu doslidnytskoho universytetu na osnovi nechitkykh danykh [Evaluation of the SWOT-analysis factors of the research university based on fuzzy data]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, vol. 28, issue 1 (95), pp. 22–34. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4> [in Ukrainian].
13. Ghazinoory, S., Zadeh, E.A., Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, vol. 18, pp. 99–108.
14. Jeyaraj, K. L., Muralidharan, C., Senthilvelan, T. (2012). A hybrid business strategy selection process for a Textile company using SWOT and fuzzy ANP — a case study. *International Journal of Management*, vol. 3, no. 2, pp. 124–143.
15. Balan, V.H. (2020). Instrumentarij nechitkoji loghiky u formuvanni stratehichnykh cilej pidpriemstva [Fuzzy logic tools in the formation of enterprise strategic goals]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vipusk 53, pp. 47–54. <https://doi.org/10.32843/bses.53-7> [in Ukrainian].
16. Balan, V.H. (2024). Metodychny pidkhid do formuvannia ta nechitkoho otsiniuvannia misii pidpriemstva [A methodical approach to the formation and fuzzy assessment of the enterprise mission]. *Scientific innovations and advanced technologies, Economics Series*, vol. 1(29), pp. 431–442. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-431-442](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-431-442) [in Ukrainian].
17. Balan, V.H. (2020). Zastosuvannia dynamichnoho nechitkoho SPACE-analizu dlia formuvannia stratehii pidpriemstva [Application of dynamic fuzzy space-analysis for forming enterprise strategies]. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, no. 9, pp. 26–64. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2020.026> [in Ukrainian].
18. Balan, V.H. (2023). Nechitka hibrydna model formuvannia systemy pokaznykiv otsiniuvannia efektyvnosti pidpriemstva [Fuzzy hybrid model for forming a system of indicators for assessing the efficiency of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue 48, pp. 19–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-70> [in Ukrainian].
19. Balan, V.H. (2021). Otsiniuvannia stratehichnykh naboriv pidpriemstva z vykorystanniam FUZZY CODAS-metodu [Assessment of the enterprise strategic sets using FUZZY CODAS method]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, issue 2(215), pp. 13–22. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/215-2/2> [in Ukrainian].



20. Balan, V. (2022). Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, no. 11, pp. 124–156. <https://doi.org/10.33111/nfnte.2022.124>.
21. Fouladgar, M., Yazdani-Chamzini, A., Yakhchali, S. (2011). A new methodology for prioritizing mining strategies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, no. 4, pp. 342–347.
22. Jassbi, J., Mohammad, N.F., Nasrollahzadeh, H. (2010). A Fuzzy Dematel framework for modeling cause and effect relationship of strategy. *Expert systems with applications*, vol. 38 (5), pp. 5967–5973.
23. Balan, V.H. (2021). Instrumentarii nechitkoho modeliuвання u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvamy [Fuzzy modeling toolkit in strategic enterprise management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 1(118), pp. 48–56. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-8> [in Ukrainian].
24. Pedrycz, W. (2013). Fuzzy Sets: A Brief Retrospect and Beyond. In: Seising R., Trillas E., Moraga C., Termini S. (eds) On Fuzziness. *Studies in Fuzziness and Soft Computing*, vol 299, Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-35644-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35644-5_15).
25. Zadeh, L.A. (1975). The Concept of a Linguistic Variable and Its Application to Approximate Reasoning-1. *Information Sciences*, vol. 8, pp. 199–249. [https://doi.org/10.1016/0020-0255\(75\)90036-5](https://doi.org/10.1016/0020-0255(75)90036-5).
26. Garibaldi, J.M., Jaroszewski, M., Musikasuwana, S. (2008). Nonstationary Fuzzy Sets. *Fuzzy Systems*. IEEE Transactions on, vol. 16(4), pp. 1072–1086. <https://doi.org/10.1109/TFUZZ.2008.917308>.
27. Atanassov, K.T. (1986). Intuitionistic Fuzzy Sets. *Fuzzy Set Systems*, vol. 20, pp. 87–96. [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(86\)80034-3](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(86)80034-3).
28. Yager, R.R. (2013). Pythagorean fuzzy subsets. 2013 joint IFSA world congress and NAFIPS annual meeting (IFSA/NAFIPS), IEEE, Edmonton, AB, Canada, pp. 57–61.
29. Senapati, T., Yager, R.R. (2020). Fermatean fuzzy sets. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, vol. 11, pp. 663–674.
30. Smarandache, F. (2000). Neutrosophy: neutrosophic probability, set, and logic. *Collected Papers*, vol. III, Oradea (Romania): Abaddaba, pp. 58–72. <https://doi.org/10.5281/zenodo.57726>.
31. Wang, H., Smarandache, F., Zhang, Y.Q., Sunderraman, R. (2005). Interval neutrosophic sets and logic: Theory and applications in computing. Hexis, Phoenix. 98 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8818>.
32. Miyamoto, S. (2000). Fuzzy multisets and their generalizations. *Multiset Processing, Lecture Notes in Computer Science*, WMC 2000, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 225–235.
33. Torra, V., Narukawa, Y. (2009). On hesitant fuzzy sets and decision. In: The 18th IEEE International Conference on Fuzzy Systems. Jeju Island, Korea, pp. 1378–1382. <https://doi.org/10.1109/FUZZY.2009.5276884>.
34. Rodriguez, R., Martinez, L., Herrera, F. (2011). Hesitant Fuzzy Linguistic Term Sets. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, vol. 122, pp. 287–295. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-25664-6\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-642-25664-6_34).
35. Kahraman, C., Onar, S.C., Oztaysi, B. (2015). Fuzzy Multicriteria Decision-Making: A Literature Review. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, vol. 8(4), pp. 637–666. <https://doi.org/10.1080/18756891.2015.1046325>.
36. Kahraman, C. (2008). Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments. *Springer Optimization and Its Applications*, vol. 16, Springer, 591 p.
37. Kaya, D., Murat, Çolak, M., Terzi, F. (2019). A comprehensive review of fuzzy multi criteria decision making methodologies for energy policy making. *Energy Strategy Reviews*, vol. 24, pp. 207–228, <https://doi.org/10.1016/j.esr.2019.03.003>.

УДК 330.3:338.124

**Могилова Марина Михайлівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**Mohylova Maryna**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Marketing and Business Management  
National University of Kyiv-Mohyla Academy  
ORCID: 0000-0003-2411-8014*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10672

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ М&А В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

### **INFORMATION SUPPORT FOR M&A IN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINIAN ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. Кризові умови ведення бізнесу вимагають адаптації системи менеджменту і коригування стратегії його розвитку. Альтернативою органічному зростанню може бути стратегія злиття / поглинання. Як доводить досвід розвитку ринку М&А, рядом бізнес-структур стратегія злиття / поглинання використовується як антикризова. Вона є більш ризиковою і має ряд особливостей. Обґрунтованість її доцільності, ефективності і своєчасності забезпечується відповідним інформаційно-аналітичним забезпеченням.

Метою дослідження є розробка системи інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування стратегії злиття і поглинання в контексті антикризового управління підприємств України.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугують базові положення теорії антикризового управління, злиття і поглинання компаній. Інформаційну базу дослідження становлять наукові статті, дані Інституту ІМАА і консалтингової компанії KPMG щодо розвитку ринку М&А. Для виконання поставлених завдань використано: діалектичний метод і порівняння – для оцінки розвитку ринку М&А під впливом фактору криз; логічного узагальнення і систематизації – для формування системи аналітичного забезпечення обґрунтування злиття / поглинання, формування висновків; графічний і табличний – для візуалізації результатів досліджень.

Результати. Шляхом аналізу світового і вітчизняного ринку М&А доведено його спад під час загальноекономічних криз. Разом з тим встановлено, що значна кількість підприємств в умовах загальноекономічних криз досягнення стратегічних цілей розглядає шляхом злиття / поглинання. Окреслено основні мотиви М&А в період криз. Для фінансово-спроможних компаній такими визначено можливість придбати бізнес чи частку бізнесу за нижчою ціною, що є наслідком зменшення рівня капіталізації більшості підприємств в кризових умовах. Для ризикових підприємств, переважно малих і середніх, стратегія консолідації може бути захисною з метою уникнення свого поглинання. М&А потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності загально-стратегічним цілям, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз. Обґрунтованість злиття чи поглинання забезпечується наявністю відповідної інформаційно-аналітичної бази. В розвиток цих позицій розроблено систему інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування і реалізації М&А в системі антикризового управління з визначенням змісту кожного аналітичного етапу і джерел інформації.

Перспективи. Результати наукових досліджень щодо доцільності М&А в кризових умовах можуть використовуватись як орієнтир альтернативного варіанту розвитку. Розроблена система інформаційного забезпечення М&А слугує основою формування інформаційної бази для обґрунтування стратегії злиття і поглинання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексу показників для діагностики зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища й оцінки синергетичного ефекту від М&А.

**Ключові слова:** менеджмент, управління підприємством, антикризове управління, криза, інформаційне забезпечення управління, підприємство, злиття і поглинання.

**Summary.** Introduction. Crisis conditions of doing business require adaptation of the management system and adjustment of its development strategy. An alternative to organic growth can be a merger/acquisition strategy. As the experience of the M&A market development proves, a number of business structures use the merger/acquisition strategy as an anti-crisis strategy. It is more risky and has a number of features. The justification of its expediency, efficiency and timeliness is ensured by appropriate information and analytical support.

**Purpose.** The purpose of the study is to develop an information support system for the phased justification of the merger and acquisition strategy in the context of anti-crisis management of Ukrainian enterprises.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the study is the basic provisions of the theory of anti-crisis management, mergers and acquisitions of companies. The information base of the study is scientific articles, data from the IMAA Institute and the KPMG consulting company on the development of the M&A market. To accomplish the tasks set, the following methods were used: dialectical method and comparison – to assess the development of the M&A market under the influence of the crisis factor; logical generalization and systematization – to form a system of analytical support for the justification of mergers / acquisitions, the formation of conclusions; graphical and tabular – to visualize the results of the research.

**Results.** By analyzing the global and domestic M&A market, its decline during general economic crises has been proven. At the same time, it has been established that a significant number of enterprises in conditions of general economic crises consider achieving strategic goals through mergers/acquisitions. The main motives for M&A during crises are outlined. For financially capable companies, such are defined as the opportunity to acquire a business or a share of a business at a lower price, which is a consequence of the decrease in the level of capitalization of most enterprises in crisis conditions. For risky enterprises, mainly small and medium-sized ones, the consolidation strategy can be protective in order to avoid their absorption. M&A requires a clear justification in the context of compliance with general strategic goals, the likelihood of obtaining a synergistic effect and timeliness during economic crises. The validity of a merger or acquisition is ensured by the presence of an appropriate information and analytical base. In order to develop these positions, an information support system for the phased justification and implementation of M&A in the anti-crisis management system has been developed, with the definition of the content of each analytical stage and sources of information.

**Prospects.** The results of scientific research on the feasibility of M&A in crisis conditions can be used as a guideline for an alternative development option. The developed M&A information support system serves as a basis for forming an information base for substantiating the merger and acquisition strategy. Further research should be aimed at developing a set of indicators for diagnosing the external and internal business environment and assessing the synergistic effect of M&A.

**Key words:** management, enterprise management, anti-crisis management, crisis, information management support, enterprise, mergers and acquisitions.

**Постановка проблеми.** Базовим положенням нефективного управління підприємством є формування довгострокової стратегії розвитку з коригуванням шляхів її реалізації у відповідності до змін бізнес-середовища. Кризові умови господарювання вимагають адаптації системи менеджменту і застосування дієвих антикризових інструментів. Підприємства з метою досягнення загальних стратегічних цілей переважно йдуть шляхом органічного зростання, мобілізуючи власний потенціал і фінансові можливості, перш за все прибуток при залученні за потреби позикових коштів.

Альтернативою може бути стратегія злиття / поглинання з іншими компаніями, яка окремими підприємствами використовується як антикризова в умовах чи стані кризи. На світовому ринку M&A в 2020 році, не зважаючи на коронакризу, було укладено 47307, на вітчизняному ринку — 955 угод. В кризових умовах 2022–2024 років в Україні процеси злиття і поглинання сповільнилася, тим не менш за цей період укладено 1762 угоди. Стратегія M&A дозволяє швидше отримати запланований ефект, але є більш ризиковою, відповідно вимагає обґрунтованості і своєчасності. Її результативність забезпечується високим професіоналізмом менеджменту й відповідним інформаційно-аналітичним за-

безпеченням. Тому є потреба у формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств України для обґрунтування і реалізації ними стратегії M&A, враховуючи її специфіку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методології злиття і поглинання висвітлені П. А. Гоханом [1]. Розвиток ринку M&A та його вплив на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації досліджено В. Хаустовою і Т. Колодяжною [2]. П. Моросіні і М. Табахарнюк в своїх працях розкривають інституційні та організаційні аспекти злиття / поглинання підприємств, в тому числі в Україні [3, 4]. Разом з тим, в цих роботах злиття і поглинання не розглядається в контексті антикризового інструменту з чітким окресленням інформаційно-аналітичної бази поетапного процесу обґрунтування і реалізації угоди M&A. Антикризовому управлінню присвячено дослідження багато вчених, які розкривають суть і роль криз, механізм і принципи антикризового менеджменту [5; 6; 7; 8; 9]. Однак в їх роботах як дієвий антикризовий інструмент не досліджується злиття й поглинання з обґрунтуванням його доцільності і передумов використання. Кризові умови вітчизняного бізнесу і можливості його участі в угодах консолідації обумовлюють необхідність ґрунтовних досліджень

застосування M&A в антикризовому управлінні. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття і поглинання представлено в роботах автора [10]. Разом з тим, цей процес потребує подальшої розробки в частині формування його інформаційно-аналітичної складової.

**Мета статті** — розробка системи інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування стратегії злиття і поглинання в контексті антикризового управління підприємств України.

**Матеріали і методи.** Теоретико-методологічною основою дослідження слугують базові положення теорії антикризового управління, формування інтегрованих структур, злиття й поглинання компаній. Інформаційну базу дослідження становлять наукові статті зарубіжних і вітчизняних вчених, аналітичні дані Інституту ІМАО та міжнародної консалтингової компанії KPMG щодо ринку M&A в світі та Україні. Для виконання поставлених завдань використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичний метод й порівняння — для оцінки розвитку ринку M&A під впливом фактору криз; логічного узагальнення та систематизації — для формування системи аналітичного забезпечення поетапного процесу обґрунтування злиття / поглинання, формування висновків. Графічний і табличний методи використано з метою візуалізації результатів досліджень.

**Виклад основних результатів дослідження.** Досвід ведення бізнесу доводить залежність його розвитку і рівня конкурентоспроможності від правильно визначеної стратегії з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього інституційно-економічного середовища. Все більша кількість підприємств досягнення стратегічних цілей розглядає шляхом злиття / поглинання з конкурентами чи іншими підприємствами.

M&A відповідає як стратегії масштабування виробництва з ефектом зниження витрат, так і стратегіям зростання частки на ринку, освоєння нових продуктових чи географічних ринків, стратегії інноваційного розвитку тощо. Переважно злиття з іншими підприємствами чи їх поглинання використовуються на стадіях розвитку і підтримки бізнесу. Разом з тим, M&A може бути ефективним під час згасаючого циклу розвитку компанії. Стратегічні цілі і стадії життєвого циклу підприємства визначають мотиви злиття чи поглинання. Основними мотивами, що характеризують прагнення отримання синергетичного ефекту операційної діяльності, є «ефект масштабу», взаємодоповнення виробничих ресурсів та інновацій, мотив вертикальної інтеграції, тощо, які в підсумку націлені на зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. В контексті зростання ефективності фінансової діяльності злиття і поглинання мотивується зростанням доступності капіталу, оптимізацією податкового навантаження. Інвестиційні мотиви пов'язані з можливістю при угоді M&A придбати необхідні активи у складі ЦМК

за нижчою ціною. Злиття з іншими підприємствами дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити її якість, стабілізувати чи диверсифікувати виробництво, збільшити частку і розширити географію ринку тощо. Поглинання інших компаній спрямоване на усунення конкурентів і посилення позицій на ринку.

Рядом підприємств злиття і поглинання використовується як дієвий інструмент антикризового управління. Це доводить той факт, що, не зважаючи на зниження активності світового ринку M&A під час загально-економічних криз і в найближчі кілька років, багато компаній продовжують участь на ньому (рис. 1).

Так, в 2000 році було укладено 39783 угоди. Внаслідок «краху доткомів» за наступні 2 роки обсяг світового ринку скоротився майже в 1,5-рази за кількістю і 3 рази за загальною вартістю угод. Тим не менш, в 2001–2002 роках було укладено 56774 угоди. Масштабна світова фінансово-економічна криза 2007–2008 рр. спричинила обвал ринку M&A. Але при цьому в 2008 році було укладено більше 45 тисяч, а в 2009 — більше 40 тисяч угод. Негативні наслідки мала і коронакриза COVID-19. Разом з тим, в пандемійний період 2020–2021 рр. укладено 105615 угод на загальну суму 8,5 трлн. дол. США. Частина компаній — учасників інтеграційних угод, з нашої точки зору, їх реалізовувала в рамках проведення антикризових заходів.

Негативні наслідки різних криз, обумовлених економічними, політичними і природними факторами, проявляються і на вітчизняному ринку злиття й поглинання (табл. 1).

Дані таблиці 1 доводять, що з початком політичної нестабільності в Україні в 2014 році стався обвал на ринку M&A, який дещо стабілізувався в 2018–2019 рр. Негативним наслідком коронакризи COVID-19 є загальний спад в економіці країни, в тому числі і сповільнення інтеграційної активності бізнесу: в 2020 році кількість угод злиття й поглинань зменшилась на 17%, а загальна вартість — в 2,5 рази. Певна активізація цих процесів, частково за рахунок призупинених угод минулого року, спостерігається в 2021 році. Вже з 2022 року в умовах воєнного стану вітчизняний ринок M&A демонструє нестабільність і найнижчі кількісні й вартісні параметри за 12-річний період. Попри все, ряд компаній під час криз приймали участь в угодах з інтеграції, в тому числі в рамках реалізації антикризової стратегії.

Фінансово-спроможні компанії в кризові періоди можуть використовувати злиття / поглинання для реалізації стратегій масштабування чи диверсифікації бізнесу, збільшення частки ринку тощо, оскільки під час кризи суттєво знижується рівень капіталізації більшості підприємств, що дозволяє їх придбати за меншою ціною. Окремі компанії, переважно з низьким рівнем конкурентоспроможності, або малі та середні, можуть стати учасниками



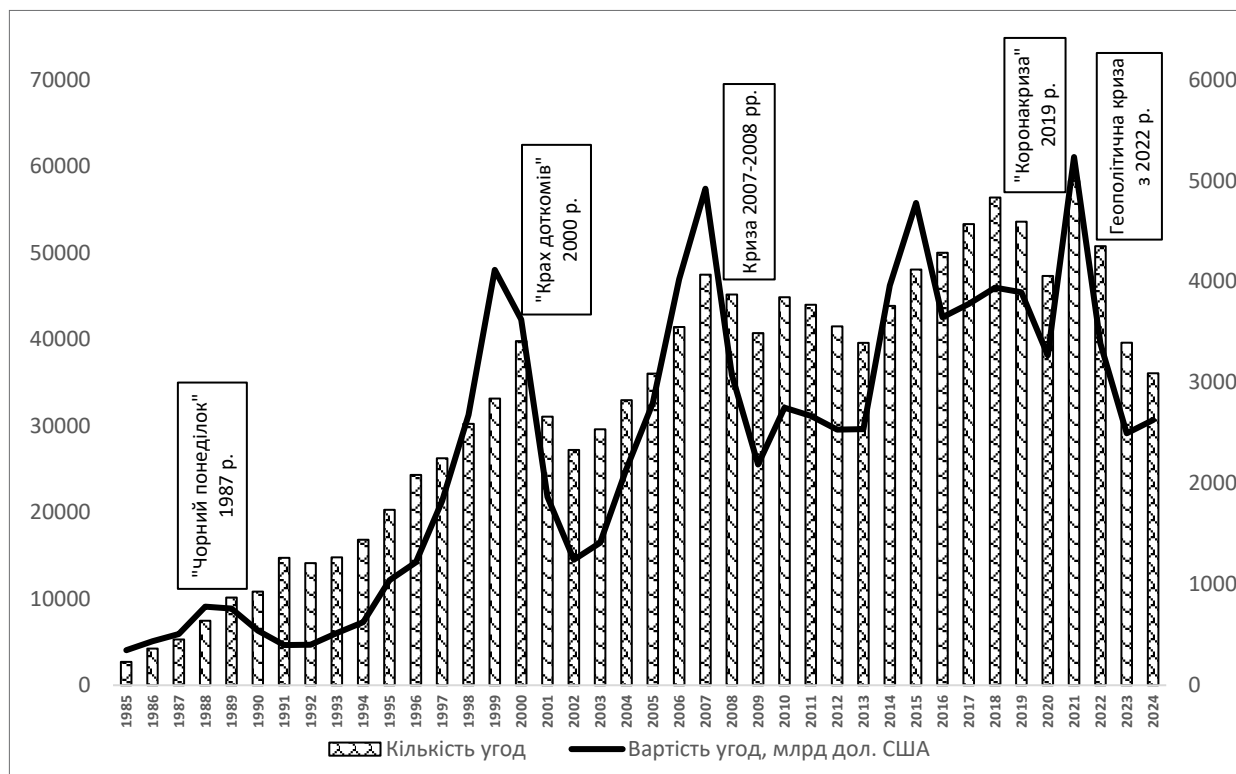


Рис. 1. Розвиток світового ринку M&A в 1985–2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними аналітичних досліджень ІМАО [11]

злиття як захисного антикризового інструменту для зменшення ризиків свого поглинання.

Злиття й поглинання, особливо в кризових умовах ведення бізнесу, потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності стратегії розвитку підприємства, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз.

В 1987 і 2005 роках міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company провела дослідження результативності угод M&A, з яких більше 70% було визнано невдалими. Однією з причин неефективності злиття / поглинання визначено завищену оцінку потенціалу ринків і синергії. Серед інших — відсутність оцінки синергії, неякісно проведений Due diligence. Це доводить важливість достовірної, доречної, максимально-необхідної інформаційно-аналітичної бази з обґрунтування і реалізації стратегії M&A на кожному етапі цього процесу.

При обґрунтуванні стратегії злиття й поглинання слід оцінити ймовірність досягнення загальних

стратегічних цілей шляхом M&A. Принциповим є діагностика зовнішнього інституційного, макро- і мезоекономічного середовища, а також загального стану ринку M&A з виявленням тенденцій на ньому. Основною метою цього дослідження є визначення сприятливості зовнішніх умов для реалізації інтеграційної угоди. Аналіз внутрішнього середовища здійснюється в контексті оцінки показників конкурентоспроможності, техніко-економічних параметрів, фінансового потенціалу й системи менеджменту для участі підприємства в злитті чи поглинанні й забезпечення ефективності угоди. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття й поглинання включає 6 основних етапів, особливість якого полягає в дослідженні ринку M&A та відповідного інституційного середовища консолідації бізнесу [10, с. 9].

На етапі реалізації стратегії і підготовки угоди M&A відсутність відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення позначається на якості Due diligence, завищеній оцінці синергетичного

Таблиця 1

#### Розвиток ринку M&A в Україні

Показник	Рік											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість угод	109	<b>36</b>	48	55	67	81	81	<b>69</b>	75	<b>28</b>	48	36
Вартість угод, млрд. \$ США	3,82	<b>2,58</b>	1,01	0,79	0,99	1,82	2,42	<b>0,96</b>	1,95	<b>0,49</b>	1,25	0,64

Джерело: дані KPMG [12]

ефекту. Для уникнення цих проблем компаніям слід оперувати комплексною інформаційною базою. Її особливість полягає в аналізі підприємством не лише власного бізнесу, а й системи показників — характеристик потенційних учасників угоди злиття чи поглинання з визначенням підприємства-цілі. При діагностиці внутрішнього середовища інтегратора і можливих компаній-цілей акцент робиться на їх операційних та фінансових показниках, техніко-економічних параметрах, характеристиках системи менеджменту, які принципи для консолідації бізнес-структур і генерування синергетичного ефекту.

В контексті використання злиття й поглинання як антикризового інструменту всі аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища потребують поглибленого дослідження з урахуванням фактору кризи. Так, при аналізі макро-, мезо- і мікроекономічних показників важливою є оцінка впливу на них кри-

зових умов функціонування бізнесу з визначенням масштабу й характеру походження кризи (внаслідок фінансово-економічних; енергетичних; політичних чи природних чинників). Діагностика ринку M&A передбачає факторний аналіз його стану у взаємозв'язку із загальноекономічними кризами. Результати такого дослідження слугують підґрунтям визначення своєчасності M&A, пріоритету злиття чи поглинання інших компаній, використання злиття з іншими підприємствами для захисту від ворожого поглинання. На основі цих висновків здійснюється подальша самооцінка компанії-інтегратора і пошук перспективних підприємств для угоди інтеграційної угоди.

Основні складові інформаційно-аналітичного забезпечення поетапного обґрунтування і реалізації M&A в системі антикризового управління представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Інформаційне забезпечення обґрунтування M&A в системі антикризового управління підприємствами України**

Елементи інформаційно-аналітичного забезпечення	Джерела інформації
Аналіз стратегії розвитку підприємства з метою оцінки ймовірності досягнення стратегічних цілей шляхом M&A і визначення мотивів злиття / поглинання	Стратегія розвитку підприємства
Оцінка макроекономічного середовища (аналіз ретро-, поточних і перспективних показників економічного розвитку країни, рівня інфляції, демографічної ситуації тощо)	Дані Держстату України, НБУ, інформація МВФ та інших інституцій. Результати наукових досліджень.
Дослідження інституційного середовища, перш за все антимонопольного законодавства, державної політики стимулювання M&A, податкової системи	Законодавчі та інші матеріали АМКУ. Результати досліджень екосистеми KPMG. Результати наукових досліджень.
Аналіз стану і тенденцій на ринку M&A в контексті оцінки сприятливості умов для стратегії з консолідації чи поглинання, в тому числі з урахуванням впливу фактору кризи	Дані ІМАА. Інтернет-платформа M&A Ukraine. Інтернет-платформа KPMG. Дані ФДМУ.
Мезоекономічний аналіз за видами економічної діяльності компанії-інтегратора і сферами можливої горизонтальної, вертикальної чи когломератної інтеграції	Дані Держстату України, профільних міністерств, інших інституцій. Результати наукових досліджень.
Самоаналіз компанії-інтегратора, в тому числі з визначенням фази її розвитку і оцінкою потенціалу для M&A	Дані фінансової звітності, бухгалтерського обліку; установчі документи; результати техніко-технологічного обстеження ЦМК; результати експертних оцінок бізнесу і системи менеджменту; тощо
Фінансова розвідка для порівняльної оцінки підприємств-кандидатів угоди M&A в контексті антикризової стратегії злиття чи поглинання.	Опублікована фінансова звітність. Дані ФДМУ. Легальні бази даних держустанов (Держстат; ТПП України; інші). Інформація спеціалізованих агентств ( <a href="https://youcontrol.com.ua">https://youcontrol.com.ua</a> ; аудиторські висновки; тощо). Публікації, результати моніторингу під час виставок тощо.
Due diligence + Оцінка вартості компаній — учасників угоди M&A	Установчі документи. Дані фінзвітності, бухгалтерського та податкового обліку. Кадрова документація. Технічна документація і результати обстеження ЦМК. Дані фондового ринку і ринку різних видів майна...

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна констатувати, що специфіка злиття / поглинання і особливості функціонування бізнесу в умовах криз вимагають відповідної інформаційно-аналітичної бази з обґрунтування M&A. В її підготовці зростає значимість інструментів штучного інтелекту. Зокрема, аналіз і прогнозування фінансових показників підприємств можна здійснювати з використанням таких технологій як MindBridge, AI Auditor, Prophet, TensorFlow, PyTorch. Для збору статистичних даних з їх опрацюванням в залежності від мети дослідження призначені Big Data, Machine Learning, Neural Networks. Інструменти ШІ активно інтегруються в сферу злиття й поглинання компаній. Так, використання AlphaSense, BloombergGPT, S&P Global Market Intelligence дають можливості для глибокого і оперативного дослідження ринку M&A. Такі інструменти ШІ, як Kira.ai, Imprima AI Due Diligence та ThoughtRiver забезпечують процес підготовки і реалізації угоди злиття чи поглинання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розвиток світового і вітчизняного ринку M&A свідчить, що, не зважаючи на його спад під час за-

гальноекономічних криз, ряд підприємств злиття і поглинання використовують як антикризовий інструмент. Мотивом M&A для фінансово-спроможних компаній є можливість придбати бізнес чи частку бізнесу за нижчою ціною, що є наслідком зменшення рівня капіталізації більшості підприємств в кризових умовах. Для малого і середнього бізнесу, а також підприємств в стані депресії чи кризи, стратегія злиття з подібними бізнес-структурами може бути захисною з метою уникнення свого поглинання. M&A потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності загально-стратегічним цілям, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз. Обґрунтованість злиття чи поглинання визначається відповідною інформаційно-аналітичною базою. Для її формування рекомендується система інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування стратегії M&A з визначенням відповідних джерел інформації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексу показників для діагностики ринку M&A, зовнішнього й внутрішнього бізнес-середовища, а також оцінки синергетичного ефекту від злиття чи поглинання.

### Література

1. Gaughan P.A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. 672 p.
2. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.
3. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями: в помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As. Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 304 с.
4. Табахарнюк М. О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні. К. : Київська книжково-журнальна фабрика, 2012. 304 с.
5. Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper Collins, 2009. 224 p.
6. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
7. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2014. 584 с.
8. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
9. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 2(49). С. 174–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
10. Могилова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 7–13. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7.
11. Статистика злиттів та поглинань. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (дата звернення: 10.01.2025).
12. M&A RADAR: Україна. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html> (дата звернення: 10.01.2025).

### References

1. Gaughan, P.A. (2011). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Khaustova, V.Ye. and Kolodiazna, T.V. (2019). Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan' na konkurentospromozhnist' ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [The influx of globalization processes and focus on the competitiveness of the economy in the minds of globalization]. FOP Liburkina L. M., Kharkiv, Ukraine [in Ukrainian].

3. Morosyn, P. and Stedzher, U. (2005). Upravlenye kompleksnyimi slyianiyami: v pomosh' rukovodyteliu kompanyy, yspol'zuiushej stratehyy M&As [Management of complex mergers: to help the leader of the company using M & As strategies]. Balans Byznes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine.
4. Tabakharniuk, M. O. (2012). Hra na mil'jon: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Gra for a million: practice of zlyttia and poglinannia in Ukraine]. Kyivs'ka knyzhkovo-zhurnal'na fabryka, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
5. Drucker, P. F. (2009). Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins, New York, USA.
6. Karpun', I. N. (2014). Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia [Anti-crisis approaches to enterprises: management, strategy, goals and objectives]. Vydavnytstvo "Mahnoliia 2006", L'viv, Ukraine [in Ukrainian].
7. Skibits'ka, L. I. Matvieiev, V. V. and Schelkunov, V. I. (2014). Antykryzovyy menedzhment [Anti-crisis management]. TsUL, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
8. Aref'ieva, O. Pilets'ka, S. and Listrova, M. (2022). Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].
9. Pilets'ka, S. Klius, I. and Bilous, N. (2024). Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 174–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27> [in Ukrainian].
10. Mohylova, M. (2025). Justification of the merger and acquisition strategy in the anti-crisis management system. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 7–13. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7 [in Ukrainian].
11. IMAA (2024), "M&A Statistics". Available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.
12. KPMG (2024), "M&A RADAR: Ukraine". Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html>.



УДК 330.342;005;330.322;005.936.3;332.12

**Сахацький Микола Павлович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеська державна академія будівництва та архітектури;  
професор кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет*

**Sakhatskyi Mykola**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Marketing  
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture;  
Professor of the Department of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID: 0000-0001-8765-766X*

**Запша Галина Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет*

**Zapsha Halyna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID: 0000-0003-2657-9367*

**Старчиков Андрій Сергійович**

*аспірант  
Одеського державного аграрного університету*

**Starchykov Andrii**

*Postgraduate Student of the  
Odesa State Agrarian University  
ORCID: 0009-0004-6883-4439*

**Ганенко Олег Петрович**

*аспірант  
Одеського державного аграрного університету*

**Hanenko Oleh**

*Postgraduate Student of the  
Odesa State Agrarian University  
ORCID:0009-0003-4648-6149*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10642

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК  
ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING  
INVESTMENT ATTRACTION IN THE DEVELOPMENT  
OF ENTERPRISES OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

**Анотація.** Вступ. Актуальність науково прикладного дослідження економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад спричинюється необхідністю надійного науково-економічного супроводу забезпечення високої якості життя людей, об'єктивною основою якої постає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер життєдіяльності кожної територіальної громади країни, що потребує стабільного інвестування суб'єктів господарювання та компетентного управління на рівні органів місцевого самоврядування.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-прикладних рекомендацій щодо посилення економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вчених з економічного механізму управління, менеджменту, інвестування, організаційно-економічного розвитку підприємств, територіальних громад. 2) Офіційні статистичні матеріали щодо кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, вартості та структури джерел капітальних інвестицій, кількості територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: критичний (для представлення різних точок зору при ідентифікації категоріального апарату); порівняння (для дослідження вартості та структури капітальних інвестицій за джерелами фінансування); вимірювання (для дослідження кількості територіальних громад та суб'єктів господарювання); аксіоматичний (для формулювання теоретичних положень щодо економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад як економічної категорії); аналізу (для розкриття змісту економічного механізму управління); синтезу (для висвітлення взаємозв'язку компонент економічного механізму); абстрагування (для формулювання рекомендацій зі створення сприятливого інвестиційного клімату в територіальних громадах та узагальнюючих висновків).

**Результати.** У науковій статті встановлено, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад представляє собою сукупність компонент, цілеспрямований взаємозв'язок і взаємодія яких в кластерному просторі покликані забезпечувати ефективне функціонування всієї економічної системи громади. Складовими елементами такого механізму виступають наявні та залучені в громаду ресурси, методи управління, інститути та економіко-соціальні відносини між суб'єктами економічної діяльності.

Обґрунтовано, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад передбачає цілеспрямовану взаємодію підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування в напрямках, за якими у відповідних територіальних кластерах здійснюється розвиток: державно-приватного партнерства; ринкової інфраструктури; підприємницької діяльності; співпраці з міжнародними фінансовими інститутами; інформаційних систем та технологій; логістичної інфраструктури; транспортної інфраструктури; енергетичної інфраструктури; телекомунікаційної системи; соціальної та екологічної сфери.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проблемах розвитку територіальних громад стосовно формування в них сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання підприємницької діяльності, розвитку ринкової інфраструктури, заохочення державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** економічний механізм управління, менеджмент, дослідження, інвестиції, підприємства, територіальні громади.

**Summary.** Introduction. The relevance of scientific and applied research into the economic mechanism for managing investment in the development of enterprises of territorial communities is caused by the need for reliable scientific and economic support for ensuring a high quality of life for people, the objective basis of which is the balanced development of the economic, social and environmental spheres of life of each territorial community of the country, which requires stable investment by business entities and competent management at the level of local government bodies.

**Purpose.** The purpose of the study is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop scientific and applied recommendations for strengthening the economic mechanism for managing investment in the development of enterprises of territorial communities.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) works of scientists on the economic mechanism of governance, management, investment, organizational and economic development of enterprises, territorial communities. 2) Official statistical materials on the number of operating business entities by type of economic activity, the cost and structure of sources of capital investments, the number of territorial communities.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: critical (to present different points of view when identifying the categorical apparatus); comparison (to study the cost and structure of capital investments by sources of financing); measurement (to study the number of territorial communities and business entities); axiomatic (to formulate theoretical provisions regarding the economic mechanism for managing investment in the development of enterprises of territorial communities as an economic category); analysis (to reveal the content of the economic mechanism of management); synthesis (to highlight the interconnection of the components of the economic mechanism); abstraction (to formulate recommendations for creating a favorable investment climate in territorial communities and generalizing conclusions).

**Results.** The scientific article establishes that the economic mechanism for managing investment in the development of enterprises of territorial communities is a set of components, the purposeful interconnection and interaction of which in the

cluster space are designed to ensure the effective functioning of the entire economic system of the community. The constituent elements of such a mechanism are the resources available and involved in the community, management methods, institutions and economic and social relations between economic entities.

It is substantiated that the economic mechanism for managing investment in the development of enterprises of territorial communities provides for targeted interaction between enterprises, state authorities and local governments in the areas in which the development of the following is carried out in the relevant territorial clusters: public-private partnership; market infrastructure; entrepreneurial activity; cooperation with international financial institutions; information systems and technologies; logistics infrastructure; transport infrastructure; energy infrastructure; telecommunications system; social and environmental spheres.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the problems of development of territorial communities in terms of forming a favorable investment climate in them, stimulating entrepreneurial activity, developing market infrastructure, and encouraging public-private partnerships.

**Key words:** economic governance mechanism, management, research, investments, enterprises, territorial communities.

**Постановка проблеми.** Актуальність науково-прикладного дослідження економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад спричинюється:

по-перше, необхідністю надійного науково-економічного супроводу забезпечення високої якості життя людей, об'єктивною основою якої постає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер життєдіяльності кожної територіальної громади країни, що потребує стабільного інвестування суб'єктів господарювання та компетентного управління на рівні органів місцевого самоврядування;

по-друге, належністю підприємств до основної ланки постачання населенню територіальних громад матеріальних та нематеріальних благ, що, з одного боку, залучає людей до безпосереднього їх створення, а з іншого — передбачає задоволення життєвих потреб кожного учасника виробничо-господарського процесу;

по-третє, перспективністю участі територіальних громад в національному та світовому поділі праці за рахунок презентації результатів своєї виробничо-господарської діяльності, унікальність яких породжується природно-ландшафтними, економічними, культурними, побутовими, екологічними, історичними, етнічними та ментальними особливостями ресурсного потенціалу кожної соціально-територіальної ойкумени;

по-четверте, значущістю примноження власного ресурсного потенціалу кожної територіальної громади, що потребує їх стабільного інвестиційного забезпечення, можливого за умови конкурентних, з позицій вигідності та прозорості, економічних пропозицій;

по-п'яте, пріоритетністю використання економічних методів управління в силу утвердження в Україні і в світі ринкових відносин як основного способу взаємодії між виробниками і споживачами через купівлю-продаж товарів шляхом добровільних обмінних процесів;

по-шосте, обмеженістю інвестиційних ресурсів в силу широкомасштабної агресії з боку Російської федерації по відношенню до України, що посилює

в країні ринкові невизначеності й ризики матеріальних і нематеріальних втрат, яких інвестор намагається уникати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Науково-прикладне дослідження проблеми економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад висвітлюється вітчизняними та зарубіжними вченими досить різнобічно і в цілому, і в розрізі її окремих структурних компонент. Так, сутність та зміст економічного механізму управління розкривають Бужимська К. О., Царук І. М. [1], Єршова О. О. [2], Присяжнюк П. В. [3], Ткачук В. І. [4], Козловський В. О., Дончак Л. Г. [5], Волошина С. В. [6], Ареф'єва О. В., Побережна З. М. [7], Зборовська О. М. [8] та інші вчені. Наукові дослідження щодо залучення інвестицій у розвиток підприємств представляють Мацибора Т. В. [9], Павлович Р. Ф. [10], Баланюк І., Іваночко Б. [11], Герзанич В., Петрецький І. [12], Мацука В. М. [13] та інші дослідники-економісти. Економіко-соціальний розвиток територіальних громад висвітлюють Малік М. Й., Забуранна Л. В. [14], Томашук І. В. [15], Швець А. А. [16] та інші вчені. Разом з тим залишаються спірні питання стосовно сутності та змісту економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад як самостійної економічної категорії; нагального науково-прикладного розв'язання потребує проблема створення в реальній дійсності сприятливого інвестиційного клімату для залучення інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад в умовах війни та можливої втрати матеріальних і нематеріальних активів.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-прикладних рекомендацій щодо посилення економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вчених з економічного механізму управління, менеджменту, інвестування, організаційно-економічного розвитку підприємств, територіальних громад. 2) Офіційні статистичні матеріали щодо

кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, вартості та структури джерел капітальних інвестицій, кількості територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: критичний (для представлення різних точок зору при ідентифікації категоріального апарату); порівняння (для дослідження вартості та структури капітальних інвестицій за джерелами фінансування); вимірювання (для дослідження кількості територіальних громад та суб'єктів господарювання); аксіоматичний (для формулювання теоретичних положень щодо економічного механізму управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад як економічної категорії); аналізу (для розкриття змісту економічного механізму управління); синтезу (для висвітлення взаємозв'язку компонент економічного механізму); абстрагування (для формулювання рекомендацій зі створення сприятливого інвестиційного клімату в територіальних громадах та для узагальнюючих висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Дослідженнями встановлено, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад завдяки своїй повсякденній актуальності, багатофункціональності та багатогранності висвітлюється досить різнобічно як в цілому, так і в розрізі своїх основних компонент. Так, досліджуючи сутність і структуру механізмів управління, Бужимська К. О. та Царук І. М. подають їх в розвитку підприємства як сукупність взаємопов'язаних загальних функціональних складових управлінського процесу в якості самостійних механізмів: розробки плану розвитку; організаційно-економічний; реалізації плану; контролю та оцінювання результатів; коригування плану; координації; регулювання; мотивації [1, с. 278–287]. В даному випадку організаційно-економічний компонент вказується як цілісний відповідно до загальної управлінської функції «організація» без виокремлення економічної складової в зазначеному механізмі.

Дослідниця Єршова О. О. під механізмом управління розвитком бізнес-процесів розуміє: «... систему принципів, форм, засобів, методів, функцій, технік, інших інструментів управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого бізнес-процесу, цілеспрямований вплив на який за допомогою суб'єкта управління забезпечує максимально безболісний для підприємства перехід від поточного стану бізнес-процесу до обраного майбутнього стану цього ж бізнес-процесу, що є бажаним і кращим від попереднього стану» [2, с. 85–86]. Поділяючи точку зору вченої щодо складу механізму управління розвитком бізнес-процесів, вважаємо, що цілеспрямований вплив на бізнес-процес в реальному ринковому середовищі не завжди в змозі забезпечити

максимально безболісний для підприємства перехід до майбутнього стану. Спірним також є те, що стан цього нового бізнес-процесу завжди буде відповідати бажаному і кращим від попереднього.

Досліджуючи сутність, види та складові механізм управління, Присяжнюк П. В. цілком правомірно пропонує відносити до складових елементів механізму управління «... методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей» [3]. При цьому економічний механізм управління дослідником пропонується подавати як «... сукупність елементів планування та прогнозування за допомогою яких здійснюється в організації формування політик ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально технічного забезпечення» [3].

Вчений виокремлює планування та прогнозування, бо їх використання допомагає здійснювати всі інші складові економічного механізму, і тим самим показує до певної міри їх пріоритетність в цьому механізмі. Проте, вважаємо, в умовах ринкової дійсності пріоритетом економічного механізму управління суб'єктів господарювання постає отримання прибутку. Підтвердженням слугує те, що найчастіше саме отримання прибутку фігурує в статутних документах підприємницьких структур як ціль їх утворення та функціонування.

Моделювання організаційно-економічного механізму у сільськогосподарських підприємствах, які системно і поглиблено в дослідженнях проводить Ткачук В. І., дозволяє вченому зробити цілком справедливе узагальнення, що «... економічний механізм є інструментом ефективного використання ресурсів в процесі виробництва. Складовими цього механізму є ринкова структура організації виробництва, підприємство у аграрній сфері, маркетинг, менеджмент, інфраструктура ринку тощо» [4, с. 18]. Адже дійсно, ринкова структура організації виробництва гарантує отримання доходу, бо відповідає існуючому поточному попиту на ринку.

Вчені Козловський В. О. та Дончак Л. Г. в монографічному дослідженні внутрішнього економічного механізму виробничих підприємств цілком логічно структурують науковий пошук в розрізі теоретико-методичних основ формування такого механізму, аналізу його сучасного стану розвитку та функціонування, а також проектної складової стосовно удосконалення внутрішнього економічного механізму як напряму підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Наукова методологія дослідження та використаний системний підхід дозволяє дослідникам зробити узагальнююче визначення внутрішнього економічного механізму підприємства, який «... з однієї сторони, є складовим



елементом системи економічного механізму, якому він підпорядковується, а з іншої — відносно самостійною складною системою, яка являє собою сукупність певних економічних елементів та взаємозв'язків між ними на рівні структурних підрозділів» [5, с. 15–16]. Проте науковцям доцільно було б уточнити якому саме економічному механізму підприємства підпорядковується внутрішній економічний механізм. Бо цього не зрозуміло також і з підсумкового визначення внутрішнього економічного механізму підприємства, зробленого на 24 сторінці зазначеної монографії.

Дослідниця Волошина С.В. при розкритті економічного механізму управління концентрується на його ефективності предметно використання матеріальних ресурсів підприємства. Погоджуючись із запропонованими вченою напрямками вдосконалення традиційного економічного механізму управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємств, особливо в частині реалізації наукових підходів до процесу нормування матеріальних ресурсів, підвищення точності діагностики стану використання матеріальних ресурсів, розвитку системи матеріального стимулювання за економію матеріальних ресурсів [6, с. 163–164], дискусійним вважаємо наведену тут пропозицію з виокремлення в самостійну структурну ланку управлінський підрозділ з нормування та оцінки використання матеріальних ресурсів. Бо такий самостійний підрозділ до певної міри дублює функції планово-економічної служби, масштабує кількість управлінських зв'язків та розширює штат функціональних керівників апарату управління підприємства.

З позицій запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління, досліджують економічний механізм Ареф'єва О.В. та Побережна З.М. Запропонований ними економічний механізм антикризового управління підприємства, дійсно має комплексний, системний характер і являє собою взаємодію різних інструментів та важелів [7, с. 20], прикладне використання яких надає підприємству стійкості та ринкової конкурентоспроможності. Їх наукова праця набуває особливої ваги через широкомасштабну війну та агресивний тероризм з боку військ Російської Федерації, коли, незалежно від місця ведення бойових дій, в умовах перманентних ризиків знаходиться кожний суб'єкт господарювання та потребує, відповідно, антикризового управління.

Економічний механізм управління дослідниця Зборовська О.М. подає в контексті розвитку промислового підприємства. Вказуючи, що «... за ринкових умов господарювання до основних економічних механізмів в промисловому комплексі належать ціновий і фінансовий механізми [8, с. 25], вчена тим самим віддає належне значенню інвестиційному забезпеченню як складового компонента фінансового механізму. Проте наведена модель економічного

механізм стосується всього промислового комплексу, що виходить за межі зазначеної мети дослідження та призводить до втрати низки внутрішньогосподарських складових економічного механізму.

Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств територіальних громад також досліджується з різної площини. Так, Мацибора Т.В. висвітлює інвестиційну діяльність у сільському господарстві країни з позицій викликів і загроз в умовах ведення війни. Розкривається відмінність інвестування до початку бойових дій та проблеми залучення інвестицій в аграрний сектор з початком широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України [9]. Особливої уваги для науковців і практиків заслуговують обґрунтуванні дослідницею пріоритетні напрями інвестування вітчизняних аграріїв. Вважаємо, що їх дотримання сприятиме адаптації сільськогосподарського виробництва до вимог воєнного і повоєнного відновлювального періоду.

Методичний підхід до формування стратегії інвестування дослідник Павлович Р.Ф. подає в контексті розвитку Національної інноваційної системи. Надзвичайно актуальною є пропозиція науковця стосовно використання підходів бізнес-ангелів, що передбачає інвестування проєктів на ранніх стадіях їх розвитку [10, с. 45]. Бо новаторські проєкти, дійсно, потребують тривалого часу на реалізацію, а пакети акцій на них тільки з часом демонструють свою економічну привабливість.

Дослідники Баланюк І. та Іваночко Б. вивчають процеси інвестиційного забезпечення територіальних громад з позицій їх соціально-економічного розвитку. Ними цілком правомірно наголошується на вагомості залучення інвестицій для розвитку в конкретних громадах охорони здоров'я, освіти, культури та спорту, місцевого бізнесу, екологічної безпеки, житлово-комунального господарства та благоустрою територій [11, с. 91–98]. Справедливо вказуючи на те, що «... інвестиційне забезпечення розвитку територіальної громади — складний процес, який передбачає формування організаційно-економічних механізмів із залучення достатньої кількості інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи громад» [10, с. 93], розкриваючи структурні компоненти цього забезпечення [11, с. 93–96], вченим варто було б сфокусувати увагу на дії цього механізму як системній цілісній єдності.

Вчені Герзанич В. та Петрецький І. розкривають теоретичні аспекти інфраструктурного забезпечення перебігу інвестиційного процесу у його взаємозв'язку з інноваційними стосовно розвитку сільських територій. При цьому економічна сутність інфраструктурного забезпечення інноваційно-інвестиційного процесу розвитку сільських територій дослідники трактують «... як систему спеціалізованих державних та недержавних інвестиційних інститутів основного й допоміжного призначення, націлених на створення умов для капітальних та інтелектуальних

вкладень в об'єкти підприємницької діяльності для стимулювання інноваційних змін у господарській практиці і суспільній діяльності, здатних сприяти подальшому інтенсивному соціально-економічному розвитку частини території держави поза межами міст, що мають адміністративно-територіальну (сільські поселення, села, сільські ради) та функціональну приналежність, а також власні соціальні, виробничі, екологічні, фінансово-економічні, етнічно-культурні та ін. особливості» [12, с. 181]. Поділяємо точку зору вчених щодо значущості інвестиційних інститутів в розвитку сільських територій, що витікає з наведеного ними визначення.

Тренди іноземного інвестування в Україні в сучасних умовах досліджує Мацука В. М. Вважаємо своєчасною та правильною позицію дослідника про необхідність формувати інвестиційну привабливість України за рахунок поєднання державних і ринкових важелів впливу. Очікування вченого щодо можливого буму та збільшення інвестування, особливо після війни, в розвиток таких сфер як: енергетична, military-tec, кібер-безпека, будівництво, рітейл, інфраструктура, охорона здоров'я [13, с. 88–94], є правомірними та такими, що витікають із практики реальної економіки. Водночас, в наведений перелік сфер пріоритетного інвестування варто було б включити аграрний сектор, освіту та науку, які безпосередньо впливають на рівень якості життя населення країни.

Вчені аграрної економіки Малік М. Й. та Забурання Л. В. концентрують свою увагу на процесах розвитку сільських територій в умовах децентралізації влади. Погоджуємося з ними в тому, що соціально-економічні можливості розвитку сільських територій значною мірою визначають економічні, соціальні, екологічні, культурно-історичні та інституціональні чинники [14, с. 5–14]. Особливої ваги дійсно набувають відносини власності щодо наявних на певній території ресурсів та організація управління їх розвитком.

Вчений Томахук І. В., при дослідженні розвитку сільських територій в умовах децентралізації влади, наголошує на необхідності передачі місцевому самоврядуванню значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Обґрунтовується доцільність, в інтересах мешканців територіальних громад, використовувати інклюзію, що активізує участь місцевих жителів у розвитку сільських поселень [15, с. 88–101]. Адаже безпосереднє залучення мешканців громад до розробки і реалізації проєктів з вирішення конкретних місцевих проблем включає в господарський оборот наявні на цій території людські, земельно-ландшафтні, природно-біологічні, матеріально-технічні та фінансові ресурси.

Поглиблені дослідження, які проводили Малік М. Й. та Швець А. А. щодо розвитку сільських територій, дозволили вченим зробити цілком правомірні висновки про об'єктивну необхідність підприємницької діяльності, кооперації та агропромислової

інтеграції. Виробництво сільськогосподарської продукції на основі приватної власності здійснюється на власний ризик виробника, передбачає його самостійність у прийнятті рішень щодо ринків збуту, виборі посередників, товарного асортименту, комунікації зі споживачами [16, с. 50–62]. Всі наведені характеристики в повній мірі відповідають необхідним для підприємницької діяльності властивостям. Їх використання в сільських територіальних громадах дозволяє вирішувати проблему працевлаштування селян за місцем проживання, реалізовувати наявний людський, земельний та матеріально-технічний потенціал.

Різноманітність та багатофункціональність розвитку підприємств територіальних громад підтверджується дослідженнями, що висвітлюється в працях Гадзало Я. М. та Лузана Ю. Я. з удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій [17, с. 6–18], Шибаніна В., Шибаніної О. та Кормишкіна Ю. з впровадження принципів циркулярної економіки для сприяння розвитку сільських територій [18, с. 51–59], наукових напрацювань інших вчених.

Проведене дослідження дозволяє зробити узагальнюючий висновок щодо того, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад в якості економічної категорії віддзеркалює сукупність компонент, цілеспрямований взаємозв'язок і взаємодія яких в кластерному просторі покликані забезпечувати ефективне функціонування всієї економічної системи громади за рахунок коштів різних джерел інвестування. Складовими елементами такого механізму виступають наявні та залучені в громаду ресурси, інститути, методи управління та економіко-соціальні відносини між суб'єктами економічної діяльності. Реалізацію економічного механізму здійснюють підприємства та організації, що в результаті інвестування забезпечують розподіл ресурсів, виробництво товарів та здійснення послуг, обмін, розподіл та споживання результатів виробничо-господарської діяльності.

Згідно даних офіційної статистики у 2023 р. загальна кількість діючих суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності становила 1913257 одиниць. З них фізичні особи-підприємці 1605341 од. або 83,9% від всієї кількості [19]. Відтак, абсолютна більшість суб'єктів господарювання в Україні на власний ризик реалізує здатність до праці шляхом самостійної підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

Найбільша кількість суб'єктів господарювання в країні фіксується в оптовій та роздрібній торгівлі; ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів — 714544 од., або 37,3% від загального числа в Україні. Серед лідерів економічних видів економічної діяльності за кількістю суб'єктів господарювання по країні знаходяться: інформація та

телекомунікації — 306822 од. (16%), професійна, наукова та технічна діяльність — 160419 од. (8,4%). Абсолютними аутсайдерами в цьому кількісному рейтингу суб'єктів господарювання виступають: фінансова та страхова діяльність — 10106 од. (0,5%), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок — 16116 од. (0,8%), освіта — 25321 од. (1,3%) [19].

Джерелами капітальних інвестицій суб'єктів господарювання виступають кошти державного бюджету, кошти місцевих бюджетів, власні кошти підприємств та організацій, кредити банків та інші позики, кошти інвесторів-нерезидентів, кошти населення на будівництво житла, кошти інших джерел фінансування. Вартість та структура капітальних інвестицій суб'єктів господарювання в країні у 2023 р. наведена в таблиці 1.

Згідно наведених даних у 2023 р. основним джерелом фінансування капітальних інвестицій підприємств та організацій виступають їх власні кошти з часткою в загальній вартості 72,2%. На кошти державного бюджету приходиться 9,9% від всіх інвестицій, а на кошти місцевих бюджетів — 7,2%. Мінімальну питому вагу в загальній вартості капітальних інвестицій займають кошти інвесторів-нерезидентів — всього 0,1%.

Панівне положення власних коштів підприємств як джерела капітальних інвестицій свідчить про наявність значних ресурсів для інвестування, що знаходяться за межами господарюючих суб'єктів. При цьому масштаб цих зовнішніх інвестиційних ресурсів багаторазово перевершує потенціал і можливості самих підприємств. Відтак, економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад передбачає цілеспрямоване проведення комплексу заходів з координації спільних дій як з боку керівництва підприємств, так і органів державної влади та місцевого самоврядування з метою формування в територіальних громадах сприятливого інвестиційного клімату.

Кількість таких територіальних громад на 1 січня 2022 р. становила 1469 одиниць. Вони територіально розташовані в 461 містах, 881 селищах міського типу, 28369 сільських населених пунктах [21].

Ці дані засвідчують, що в Україні територіальні громади мають значне просторове розосередження й, відповідно, власні особливості географічно-ландшафтного, природно-кліматичного, економічного, соціального, екологічного, історичного та етнічного характеру.

Формування в кожній територіальній громаді сприятливого інвестиційного клімату потребує врахування наявних в них особливостей та співпраці підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування в напрямках, за якими у відповідних територіальних кластерах здійснюється цілеспрямований з боку менеджменту розвиток:

- державно-приватного партнерства — на основі підготовки для територіальних громад професійних менеджерів з публічного управління та адміністрування, компетенції яких полягають в плануванні, організації, координації, регулюванні та контролі за взаємодією підприємств різних форм власності та господарювання, органів державної влади та місцевого самоврядування щодо спільного фінансування, будівництва, експлуатації та управління інфраструктурними проектами через їх юридичний та фінансовий супровід з боку відповідної територіальної громади, у той час як приватний бізнес бере на себе частину фінансових, матеріально-технічних та управлінських ризиків;
- ринкової інфраструктури — завдяки формуванню (відкриттю філій) банків, бірж, фінансово-кредитних посередників, комерційних фондів, страхових агенцій, обслуговуючих кооперативів, служб зайнятості, торговельно-посередницьких та інших підприємств, організацій та установ, які забезпечують стабільне функціонування виробничо-господарських взаємозв'язків, міжгосподарську взаємодію ринкових суб'єктів, безперервний рух товарів, надання комерційних послуг, переміщення матеріальних та нематеріальних цінностей, постачання робочої сили в різні сфери життєдіяльності громади;
- підприємницької діяльності — за рахунок: створення для підприємців системи інформаційно-консультаційного забезпечення, підтримування

Таблиця 1

**Вартість та структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2023 р., грн.**

Джерела фінансування	Вартість, грн.	Частка, %
Усього, у тому числі за рахунок:	395450014	100,0
– коштів державного бюджету	38994634	9,9
– коштів місцевих бюджетів	28554230	7,2
– власних коштів підприємств та організацій	285674884	72,2
– кредитів банків та інших позик	11649129	2,9
– коштів інвесторів-нерезидентів	290257	0,1
– коштів населення на будівництво житла	21788763	5,5
– інших джерел фінансування	8498117	2,1

Джерело: сформовано на основі [20]



- підприємців освітньою та науковою кваліфікаційною підготовкою, впровадження податкових пільг (зменшення або звільнення від сплати певних податків окремих категорій платників податків) та субсидій для підприємств та організацій через пільгові кредити та безповоротні гранти, надання грошових коштів на покриття витрат та реалізацію перспективних економіко-соціально-екологічних проєктів тощо;
- співпраці з міжнародними фінансовими інститутами, що займаються забезпеченням фінансових ресурсів, наданням кредитів, інвестуванням в людський капітал, соціально-економічним консультуванням, просуванням товарів та послуг підприємств територіальної громади на світовий ринок;
  - інформаційних систем та технологій, складові яких (апаратні, програмні, організаційні) сприяють збору, обробці, передачі даних та забезпечують автоматизацію процесів управління, оперативність прийняття управлінських рішень, можливість використання штучного інтелекту та впровадження автоматизації як у виробничо-господарську діяльність підприємств, так і в усі сфери територіальних громад та життєдіяльності їх населення;
  - логістичної інфраструктури, що включає розбудову транспортної мережі, складського господарства та терміналів для вантажних перевезень, центрів з обробки та зберігання товарів, інформаційних систем та технологій, логістичних управлінських структур з інтеграції всіх ланок логістичного ланцюга для транспортування, зберігання, обробки та розподілу товарів;
  - транспортної інфраструктури, система якої передбачає наявність доступних та якісних автомобільних доріг, аеропортів, морських та річкових портів, залізничних шляхів сполучення, організаційних структур з моніторингу та управління рухом, включно з ІТ-системами для планування та обробки інформаційних даних, що впливає на швидкість та своєчасність виконання замовлень та перевезення вантажів;
  - енергетичної інфраструктури, об'єкти та технології яких забезпечують виробництво, передачу, розподіл та споживання енергії на різних рівнях економіки та побуту, з врахуванням структурних зрушень стосовно скорочення споживання традиційних джерел енергії (нафти, природного газу,

вугілля тощо) та нарощування споживання відновлювальної екологічно чистої енергетики (сонячної, вітрової, гідроелектричної, біопалива тощо);

- телекомунікаційної системи, складовими яких виступають різноманітні канали зв'язку (телевізійні, телефонні, комп'ютерні), що використовуються для передачі інформації на відстані, цифрових комунікацій та ведення бізнесу;
- соціальної та екологічної сфери, що передбачає формування результативної системи організацій та установ з надання послуг в сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, соціального захисту, житлово-комунального та побутового обслуговування, підтримки найбільш уразливих категорій населення, відродження зруйнованої війною поселенської мережі, збереження природного довкілля.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Встановлено, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад представляє собою сукупність компонент, цілеспрямований взаємозв'язок і взаємодія яких в кластерному просторі покликані забезпечувати ефективне функціонування всієї економічної системи громади. Складовими елементами такого механізму виступають наявні та залучені в громаду ресурси, методи управління, інститути та економіко-соціальні відносини між суб'єктами економічної діяльності.

Обґрунтовано, що економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад передбачає цілеспрямовану взаємодію підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування в напрямках, за якими у відповідних територіальних кластерах здійснюється розвиток: ринкової інфраструктури; підприємницької діяльності; державно-приватного партнерства; співпраці з міжнародними фінансовими інститутами; інформаційних систем та технологій; логістичної інфраструктури; транспортної інфраструктури; енергетичної інфраструктури; телекомунікаційної системи; соціальної та екологічної сфери.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проблемах розвитку територіальних громад стосовно формування в них сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання підприємницької діяльності, розвитку ринкової інфраструктури, заохочення державно-приватного партнерства.



### Література

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278–287. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>.
2. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 2. С. 85–95. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95).
3. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. doi: 10.32702/2307-2105-2019.12.150. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Ткачук В. І. Організаційно-економічний механізм у сільськогосподарських підприємствах та його моделювання. *Агросвіт*. 2015. № 23. С. 17–21.
5. Козловський В. О., Дончак Л. Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 203 с.
6. Волошина С. В. Економічний механізм управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 159–164.
7. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 17–23.
8. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 2. С. 24–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_2_7) (дата звернення: 14.01.2025).
9. Мацибора Т. В. Інвестиційна діяльність у сільському господарстві України під час війни: нові виклики та загрози. *Економіка АПК*. 2023. Том 30, № 5. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>.
10. Павлович Р. Ф. Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 41–50. doi: 10.36919/2312-7872.2.2019.41
11. Баланюк І., Іванченко Б. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 91–98.
12. Герзанич В., Петрецький І. Економічна сутність та чинники впливу інфраструктурного забезпечення інноваційно-інвестиційного процесу на розвиток сільських територій. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 2(27). С. 175–187. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).175-187](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).175-187).
13. Мацука В. М. Сучасні тренди іноземного інвестування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 88–94. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.88>.
14. Малік М. Й., Забуранна Л. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2017. Том 24, № 7. С. 5–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_7_3) (дата звернення: 11.01.2025).
15. Томашук І. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71), № 4. С. 88–101.
16. Малік М. Й., Швець А. А. Роль підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції у розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2021. Том 28, № 7. С. 50–62. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202107050>.
17. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6–18.
18. Шебанін В., Шебаніна О., Кормишкін Ю. Впровадження принципів циркулярної економіки для сприяння розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2024. № 31(2). С. 51–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402051>.
19. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2023 році. Київ: Держ. служба статистики України, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2025).
20. Джерела капітальних інвестицій у 2023 р. Київ: Держ. служба статистики України, 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh\\_kindj\\_2021\\_u/](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh_kindj_2021_u/) (дата звернення: 11.01.2025).
21. Чисельність наявного населення України. Статистичний збірник. Київ: Держ. служба статистики України, 2022. 82 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/05/zb\\_Nas.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/05/zb_Nas.pdf) (дата звернення: 03.01.2025).

### References

1. Buzhymyska, K. O., Tsaruk I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: sutnist i struktura [Enterprise development management mechanisms: essence and structure] *Biznes Inform*. № 7. С. 278–287. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> [in Ukrainian].
2. Yershova, O. O. (2019). Instytutsionalne zabezpechennia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom biznes-protsesiv pidpryiemstva [Institutional support for the mechanism for managing the development of the enterprise's business processes] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*. Vyp. 2(54). S. 85–95. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95) [in Ukrainian].
3. Prysiazhniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components] *Efektivna ekonomika*. № 12. doi: 10.32702/2307-2105-2019.12.150; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> [in Ukrainian].

4. Tkachuk, V. I. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm u silskohospodarskykh pidpriemstvakh ta yoho modeliuvannya [Organizational and economic mechanism in agricultural enterprises and its modeling]. *Ahrosvit*. № 23. S. 17–21 [in Ukrainian].
5. Kozlovskiy, V. O., Donchak, L. H. (2013). Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm vyrobnychkykh pidpriemstv [Internal economic mechanism of manufacturing enterprises]: Monohrafiia. Ternopil: Krok, 203 s. [in Ukrainian].
6. Voloshyna, S. V. (2016). Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia materialnykh resursiv pidpriemstva [Economic mechanism for managing the efficiency of the use of material resources of an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 3. S. 159–164 [in Ukrainian].
7. Arefieva, O. V., Poberezhna, Z. M. (2020). Ekonomichnyi mekhanizm zapobihannya ryzykam diialnosti pidpriemstva pid chas realizatsii antykrizovoho upravlinnia [Economic mechanism for preventing risks in enterprise activities during the implementation of anti-crisis management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 34. S. 17–23 [in Ukrainian].
8. Zborovska, O. M. (2010). Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 2. S. 24–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_2_7) [in Ukrainian].
9. Matsyhora, T. V. (2023). Investytsiina diialnist u silskomu hospodarstvi Ukrainy pid chas viiny: novi vyklyky ta zahrozy [Investment activity in Ukrainian agriculture during the war: new challenges and threats]. *Ekonomika APK*. Tom 30. № 5. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010> [in Ukrainian].
10. Pavlovych, R. F. (2019). Metodychnyi pidkhid do formuvannya stratehii investuvannya v konteksti rozvytku Natsionalnoi innovatsiinoi systemy [Methodical approach to forming an investment strategy in the context of the development of the National Innovation System]. *Ekonomika i upravlinnia*. № 2. S. 41–50. doi: 10.36919/2312-7872.2.2019.41 [in Ukrainian].
11. Balaniuk, I., Ivanochko, B. (2023). Investytsiine zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Investment support for the socio-economic development of territorial communities]. *Ahrarna ekonomika*. T. 16, № 1–2. S. 91–98 [in Ukrainian].
12. Herzanych, V., Petretskiy, I. (2021). Ekonomichna sutnist ta chynnyky vplyvu infrastrukturnoho zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoho protsesu na rozvytok silskykh terytorii [Economic essence and factors of influence of infrastructure support of innovation and investment process on development of rural areas]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*. № 2(27). S. 175–187. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).175-187](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).175-187) [in Ukrainian].
13. Matsuka, V. M. (2023). Suchasni trendy inozemnoho investuvannya v Ukraini [Current trends in foreign investment in Ukraine. Investments: practice and experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 12. S. 88–94. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.88> [in Ukrainian].
14. Malik, M. Y., Zaburanna, L. V. (2017). Rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii vlady [Development of rural areas in the context of decentralization of power]. *Ekonomika APK*. Tom 24, № 7. S. 5–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_7_3) [in Ukrainian].
15. Tomashuk, I. V. (2021). Rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Development of rural areas in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 32 (71), № 4. S. 88–101 [in Ukrainian].
16. Malik, M. Y., Shvets, A. A. (2021). Rol pidpriemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehratsii u rozvytku silskykh terytorii [The role of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration in the development of rural areas]. *Ekonomika APK*. Tom 28, № 7. S. 50–62. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202107050> [in Ukrainian].
17. Hadzalo, Ya. M., Luzan, Yu. Ya. (2020). Udoskonalennia derzhavnogo upravlinnia rozvytkom ahrarynoho sektoru ekonomiky ta silskykh terytorii [Improving public administration of the development of the agricultural sector of the economy and rural areas]. *Ekonomika APK*. № 11. S. 6–18 [in Ukrainian].
18. Shebanin, V., Shebanina, O., & Kormyshkin, Iu. (2024). Implementation of circular economy principles to promote the development of rural areas. *Ekonomika APK*. 31(2). S. 51–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402051>.
19. Kilist diiuchykh subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2023 rotsi [Number of operating business entities by type of economic activity in 2023]. Kyiv: Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
20. Dzherela kapitalnykh investytsii u 2023 r. [Capital investments by funding sources in 2023]. Kyiv: Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy, 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh\\_kindj\\_2021\\_u/](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh_kindj_2021_u/) [in Ukrainian].
21. Chyselnist naiavnogo naseleennia Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk [The current population of Ukraine]. Kyiv: Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy, 2022. 82 s. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/05/zb\\_Nas.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/05/zb_Nas.pdf) [in Ukrainian].

УДК 351:773

**Станасюк Наталія Степанівна**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Stanasiuk Nataliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the  
Department of Management and International Business  
Lviv Politechnic National University  
ORCID: 0000-0002-6885-9431*

**Мінко Анна Вікторівна**

*аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Minko Anna**

*Post-graduate Student of the Department of Management and International Business  
Lviv Politechnic National University  
ORCID: 0009-0002-4388-7695*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10606

## МЕДИЧНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### MEDICAL REFORM IN UKRAINE AND ITS IMPACT ON HEALTHCARE INSTITUTION DEVELOPMENT STRATEGIES

**Анотація.** Вступ. Медична реформа є найбільш очікуваною суспільством трансформацією системи охорони здоров'я в Україні. Вона передбачає комплексні зміни в організації та наданні медичних послуг, і як очікується, вплине на надавачів цих послуг і на їх пацієнтів.

Метою статті є розкриття чинників медичної реформи України, що спричиняють зміни стратегічного управління закладами охорони здоров'я, задля формування рекомендацій зі стратегічного управління закладами охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення здійснення медичної реформи, а також праці вітчизняних авторів, що провадять дослідження у царині реформування та стратегічного управління галузі охорони здоров'я. В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи теоретичного групування, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

Результати. Медична реформа в Україні є комплексною та багатогранною, вона охоплює різні аспекти системи охорони здоров'я, включаючи фінансування, управління, організацію медичної допомоги, підготовку кадрів та цифровізацію. В межах її реалізації досягнуто певних успіхів – запроваджено Програму медичних гарантій, укладено декларації з лікарями первинної ланки, розширено можливості вибору лікаря, запущено програму «Доступні ліки» та забезпечено роботу eHealth. Разом з тим існують значні проблеми її реалізації – недостатнє фінансування, недосконалість законодавчої бази, відсутність чіткого бачення ролі системи охорони здоров'я в суспільстві, повільні темпи реформування, корупція, проблеми з комунікацією та інформуванням фахівців. Пандемія COVID-19 та війна додатково ускладнили ситуацію. Ключовим чинником є стратегічне планування на всіх рівнях управління з урахуванням наявних ресурсів та необхідність зворотного зв'язку від представників закладів охорони здоров'я для корегування стратегії реформи. Рекомендації ВООЗ відіграють важливу роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку системи охорони здоров'я в Україні і мають враховуватись в якості дорожовказу.

Перспективи. Варто розробити конкретні механізми для установ охорони здоров'я щодо покращення стратегічного управління їх розвитком з врахуванням загальнодержавних тенденцій та думки стейкхолдерів.

**Ключові слова:** медична реформа, стратегічне планування, фінансування, заклади охорони здоров'я.

**Summary.** Introduction. Healthcare reform is the most anticipated societal transformation of the healthcare system in Ukraine. It involves comprehensive changes in the organization and provision of medical services and is expected to affect both providers of these services and their patients.

**Purpose.** The aim of the article is to reveal the factors of Ukraine's healthcare reform that cause changes in the strategic management of healthcare institutions to formulate recommendations for the strategic management of healthcare institutions.

**Materials and methods.** The materials of the study are the regulatory and legal support for the implementation of healthcare reform, as well as the works of domestic authors conducting research in the field of reform and strategic management of the healthcare sector. In the process of conducting the study, scientific methods of theoretical grouping, formalization, analysis and synthesis, logical generalization of results were used.

**Results.** Medical reform in Ukraine is complex and multifaceted, it covers various aspects of the healthcare system, including financing, management, organization of medical care, training and digitalization. Within the framework of its implementation, certain successes have been achieved – the Medical Guarantees Program has been introduced, declarations have been concluded with primary care physicians, the possibilities of choosing a doctor have been expanded, the Affordable Medicines program has been launched, and eHealth has been ensured. However, there are significant problems in its implementation – insufficient funding, imperfect legislative framework, lack of a clear vision of the role of the healthcare system in society, slow pace of reform, corruption, problems with communication and informing specialists. The COVID-19 pandemic and war have further complicated the situation. The key factor is strategic planning at all levels of management, considering available resources and the need for feedback from representatives of healthcare institutions to adjust the reform strategy. WHO recommendations play an important role in determining strategic directions for the development of the healthcare system in Ukraine and should be considered as a guide.

**Discussion.** It is worth developing specific mechanisms for healthcare institutions to improve the strategic management of their development, considering national trends and stakeholder opinions.

**Key words:** healthcare reform, strategic planning, funding, healthcare institutions.

**Постановка проблеми.** Медична реформа є найбільш очікуваною суспільством трансформацією системи охорони здоров'я в Україні. Вона передбачає комплексні зміни в організації та наданні медичних послуг, і як очікується, вплине на надавачів цих послуг і на їх пацієнтів. Це актуалізує дослідження здобутків та викликів медичної реформи України в контексті зміни стратегії управління закладами охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження тематики зроблено такими вітчизняними науковцями та експертами як Кривошеєв Д. [3], Лопушняк Г., Іваненко Є. [4], Голубов О. [6], Миколаєць І. [7], Мілашовська В., Любінець О. [8], Радущий М. [10]. та іншими. А також міжнародними організаціями та командами дослідників, які тримають у фокусі процеси реформування галузі охорони здоров'я в Україні. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання впливу проміжних результатів реформи на стратегічні цілі закладів охорони здоров'я та порівняння рекомендацій з вдосконалення стратегії реформ галузі на макро- та мікро- рівнях.

**Метою статті** є розкриття чинників медичної реформи України, що спричиняють зміни стратегічного управління закладами охорони здоров'я, задля формування рекомендацій зі стратегічного управління закладами охорони здоров'я.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення здійснення медичної реформи та формування стратегій сталого розвитку України, а також праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині реформування та стратегічного управління галузі охорони здоров'я.

дження у царині реформування та стратегічного управління галузі охорони здоров'я.

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

**Виклад основного матеріалу.** Медична реформа стала однією з найбільш очікуваних суспільством трансформацій системи охорони здоров'я в Україні. Вона передбачала комплексні зміни в організації та наданні медичних послуг, спрямовані на подолання існуючих неоднорідностей та підвищення їх якості. Відомо, що одним з ключових індикаторів рівня розвитку країни є середня тривалість життя населення, яка має безпосередній кореляційний зв'язок зі станом та якістю медичного обслуговування.

Успадкована від радянської системи, українська охорона здоров'я характеризувалася значними бюджетними витратами за відносно низької ефективності. Це зумовило необхідність перегляду моделі фінансування галузі. Розпочата у 2017 році медична реформа мала на меті оптимізацію витрат та одночасне підвищення якості медичних послуг [6]. Правовим підґрунтям реформи став Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».

Більшість дослідників [3–4; 6–8] погоджуються з тим, що ключовим аспектом реформи стала децентралізація управління галуззю, що передбачає передачу значних повноважень на рівень керівників закладів охорони здоров'я. Зокрема, керівництво отримало можливість самостійно визначати схеми розподілу фінансування між медичними працівниками.



В межах реформи було запропоновано дві основні схеми: пропорційна, де оплата праці лікаря залежить від кількості обслугованих пацієнтів, та пряма, що передбачає рівний розподіл коштів. Впровадження цих механізмів спрямоване на стимулювання конкуренції між медичними працівниками та, як наслідок, підвищення якості надання медичних послуг. Таким чином, пацієнт стає центральною фігурою системи, оскільки саме його вибір закладу визначає обсяг фінансування останнього. Це створює умови для партнерства між лікарем та пацієнтом, де основним критерієм є ефективність лікування.

Важливим елементом реформи є автономізація лікарень, що передбачає надання їм фінансової незалежності та права самостійно розпоряджатися бюджетними коштами, встановлювати ціни на медичні послуги на місцевому рівні. Забезпечено створення єдиного електронного реєстру медичної інформації пацієнтів. Законодавчо встановлено, що на реалізацію програми медичних гарантій щорічно виділяється не менше 5% ВВП України [1]. Видатки на цю програму захищені відповідними статтями бюджету, а їх скорочення допускається лише у випадках, передбачених законодавством.

Реформа акцентує увагу на розвитку первинної ланки медичної допомоги та підвищенні кваліфікації медичних працівників. Спрощено процедуру ліцензування медичної практики. Основним завданням сімейного лікаря визначено не ведення документації, а забезпечення належного рівня здоров'я пацієнтів. Сімейні лікарі також отримали повноваження щодо видачі лікарняних листів та медичних довідок.

Впроваджено прозорий механізм оплати праці лікарів через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) [2]. Реформа сприяє розвитку приватної медичної практики. Окремий напрямок реформи стосується модернізації госпітальної ланки та розширення автономії медичних закладів. Запроваджено класифікацію медичних послуг на платні, частково оплачувані державою та повністю безкоштовні. З 2020 року визначено перелік послуг, що фінансуються з державного бюджету, а також передбачено можливість добровільного медичного страхування. Обмежено частку платних послуг у лікарнях до 20%, до яких наразі належить лише естетична медицина [5].

Введено систему співплатежів для частково оплачуваних послуг з метою розподілу відповідальності за здоров'я між пацієнтом та державою. Для учасників бойових дій передбачено повне державне фінансування медичних послуг. Державний гарантований пакет включає 80% найпоширеніших звернень громадян, зокрема паліативну, невідкладну та первинну медичну допомогу. Цей пакет щорічно переглядається та затверджується НСЗУ та Кабінетом Міністрів України.

Реформа має як позитивні, так і потенційні негативні наслідки. До позитивних аспектів належить

підвищення якості медичних послуг, конкуренція між лікарями та закладами, підвищення відповідальності медичних працівників, легалізація доходів лікарів. Водночас, існують побоювання щодо рентабельності малих сільських лікарень та доступності медичної допомоги для окремих категорій населення. Реформа зіткнулася з опором з боку окремих представників медичної адміністрації, лікарів, зацікавлених у збереженні існуючих схем, та інших зацікавлених сторін.

В цілому варто зазначити, що реформа базується на високих стандартах та забезпечує реалізацію права громадян на належне медичне обслуговування, а її впровадження сприяє розвитку мережі забезпечених ресурсами лікарень та покращенню якості надання медичної допомоги. Додатковою перевагою стане підвищення кваліфікації медичних кадрів та стимулювання якісної роботи, оскільки принцип «гроші йдуть за пацієнтом» забезпечує фінансування конкретних наданих послуг та стимулює конкуренцію між лікарями та медичними закладами. В Україні розроблено систему медичних стандартів, що включає державні соціальні стандарти, медико-економічні стандарти та клінічні протоколи. Триває робота з гармонізації цих стандартів з міжнародними вимогами та впровадження європейських протоколів лікування.

Проведене дослідження реалізації медичної реформи в контексті стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я підкреслює важливість стратегічного планування як сучасної концепції управління розвитком медичної установи. Проміжні результати реформування системи охорони здоров'я в Україні варто розглядати в двох рівнях. Перший — макrorівень, що дозволить оцінити результативність в контексті реалізації Стратегій України на період до 2020 [4–5] та до 2030 років [9]. Основними результатами реформування до 2020 року стали кроки, узагальнені в Табл. 1. Однак, були і невдачі. У 2017–2018 роках було відзначено повільні темпи реформування та недостатнє державне забезпечення. Не отримав підтримки законопроект, який передбачав фінансування системи охорони здоров'я на рівні не менше 8% ВВП. Стратегія 2020 у більшості носила декларативний характер і не давала чіткого розуміння європейських стандартів життя, а пандемія COVID-19, яка ускладнила розробку нової стратегії [4].

Міжнародна спільнота не залишилась осторонь процесів реформування галузі. Так, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [12] окреслила низку важливих результатів та стратегічних пріоритетів у співпраці з Україною до 2030 року (див рис. 1). В першу чергу, це наголос на ефективній реакції на надзвичайні ситуації в галузі охорони здоров'я.

Стратегія підкреслює важливість своєчасного та ефективного реагування на надзвичайні ситуації в галузі охорони здоров'я, зберігаючи та зміцнюючи

Таблиця 1

**Результати реформування системи охорони здоров'я станом на початок 2020 року**

Кроки	Характеристика
<b>Запровадження Програми медичних гарантій</b>	Програма запрацювала на рівні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Це означало зміну системи фінансування медичних послуг.
<b>Укладення декларацій з лікарями первинної ланки</b>	Близько 30,6 мільйона українців уклали декларації з лікарями первинної ланки, що сприяло розвитку сімейної медицини та покращенню доступу до первинної медичної допомоги
<b>Контрактування надавачів первинної допомоги</b>	1682 надавачі первинної допомоги були законтрактовані, серед яких комунальні заклади, приватні практики та лікарі ФОП. Це розширило можливості пацієнтів у виборі лікаря.
<b>Програма «Доступні ліки»</b>	2,4 мільйона пацієнтів скористалися програмою «Доступні ліки», що забезпечило доступ до необхідних медикаментів за зниженими цінами або безкоштовно.
<b>Забезпечення роботи eHealth</b>	Забезпечено доступність та стабільність роботи електронної системи охорони здоров'я eHealth в режимі 24/7. Це сприяло цифровізації медичної галузі та покращенню обміну медичною інформацією
<b>Утворення комітету SDLC</b>	Створено комітет SDLC для ефективного управління розробкою функціоналу системи eHealth.

Джерело: розроблено авторами на основі [4–6]

основні медичні послуги та системи. Цей подвійний фокус спрямований на те, щоб система охорони здоров'я залишалася стійкою перед кризами. По друге, це поглиблення реформи системи охорони здоров'я. Ключовим результатом є реформа системи охорони здоров'я, яка орієнтована на первинну медичну допомогу. Ця реформа має вирішальне значення для підвищення загальної ефективності та доступності медичних послуг в Україні. Наступний пріоритет — це комплексні медичні послуги. Розробка та впровадження комплексного пакету медичних послуг для всіх громадян. Цей підхід спрямований на те, щоб охорона здоров'я була всебічною та доступною для всіх, задовольняючи різні потреби в галузі охорони здоров'я. Посилення фінансування охорони здоров'я — запорука успішної реалізації реформи та забезпечення автономії закладів охорони здоров'я. Стратегія також зосереджена на посиленні реформи фінансування охорони здоров'я. Це важливо для забезпечення належного фінансування медичних послуг та задоволення потреб населення.

Стратегічним пріоритетом є профілактика та зменшення основних факторів ризику для здоров'я. Це включає багатогалузеві підходи до боротьби з неінфекційними захворюваннями та посилення залучення громади до просування здорового способу життя. Окрім того, стратегія підкреслює необхідність покращення доступу до послуг психологічної та психосоціальної підтримки, а також реабілітаційних послуг. Це особливо важливо в контексті післявоєнної інтеграції та психічного благополуччя постраждалих громад. Продумані програми вакцинації та постійна увага до інфекційних захворювань також підкреслюються як критичні компоненти стратегії охорони здоров'я. Цікавим видається фокус на кліматичні дії в галузі здоров'я. Так стратегія спрямована

на надання поштовху для кліматичних дій у секторі охорони здоров'я, визнаючи взаємозв'язок факторів здоров'я та навколишнього середовища.

Ці пріоритети відображають комплексний підхід ВООЗ щодо покращення результатів реформи охорони здоров'я в Україні, зосереджуючи увагу як на нагальних потребах, так і на довгостроковому зміцненні системи охорони здоров'я. Відповідно напрямками та пріоритетами Стратегії реформування системи охорони здоров'я України до 2030 року мають стати наступні [3; 9–11]: ефективне врядування, а саме покращення управління системою охорони здоров'я; універсальне охоплення медичними послугами, що передбачає забезпечення доступу до якісних медичних послуг для всіх громадян; громадське здоров'я та реагування на надзвичайні ситуації стосовно готовності до епідемій та інших надзвичайних ситуацій; активна участь громадян у формуванні та реалізації політики у сфері охорони здоров'я; підготовка кваліфікованих медичних кадрів та покращення умов їхньої праці.

Співставляючи рекомендації ВООЗ для України та цілі Стратегії 2030 варто виокремити спільні пріоритети — такі, як громадське здоров'я в надзвичайних ситуаціях та універсальне охоплення медичними послугами. Однак основним завданням реформи, на нашу думку, є ефективне врядування та фінансування, яке неможливе без розбудови системи стратегічних планів, як на загально держаному рівні, так і на регіональному та місцевому, на рівні окремих закладів охорони здоров'я.

Очікуваними результатами Стратегії до 2030 року мають стати зміни у наступних цільових показниках — зменшення власних витрат пацієнта на медицину. збільшення тривалості життя чоловіків та жінок, зниження материнської та дитячої

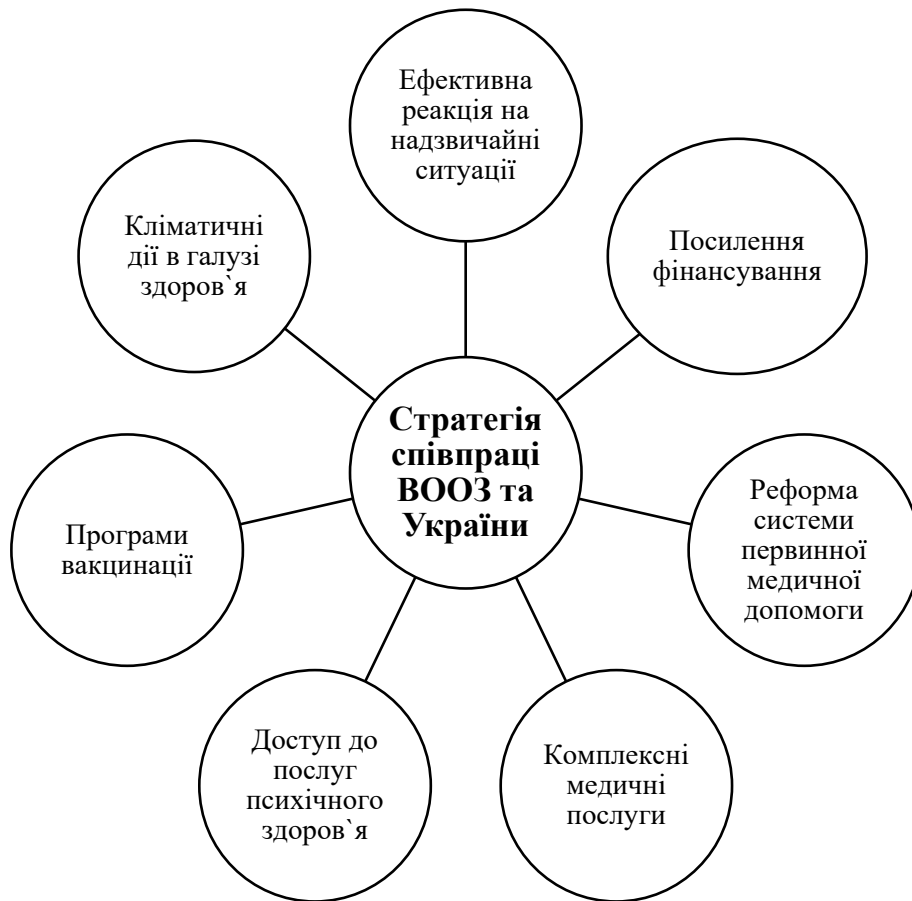


Рис. 1. Пріоритети реформування галузі охорони здоров'я України згідно рекомендацій ВООЗ

*Джерело: розроблено авторами на основі [11–12]*

смертності, зниження передчасної смертності від неінфекційних захворювань, зниження рівня інвалідності, зниження захворюваності на туберкульоз, ВІЛ та гепатит С, зниження смертності від дорожньо-транспортного травматизму, зменшення споживання тютюну, алкоголю та солі. Отже, аналіз показує, що пори значні досягнення, існують нерозв'язані проблеми у реформуванні системи охорони здоров'я в Україні, які загострились в умовах пандемії COVID-19 та війни.

Важливими є дослідження [8], що стосуються ставлення представників закладів охорони здоров'я до реформування галузі в Україні. Вони дозволяють оцінити стан та перспективи реформування галузі за принципом «знизу-вгору», тому такий фідбек є особливо цінним, та таким, що дозволяє врахувати думку стейкхолдерів в процесі коригування Стратегії 2030. Більшість опитаних вважають головною проблемою недостатність фінансових ресурсів для ефективної діяльності системи з державних джерел фінансування. Інші важливі проблеми, на які вказували респонденти — недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази, відсутність розуміння на всіх рівнях влади щодо місця системи охорони здоров'я в суспільстві, гальмування запровадження системи загальнообов'язкового соціального ме-

дичного страхування, наявність корупції на всіх рівнях медичного управління. Найбільш важливим завданням реформування респонденти вважають підготовку стратегічних планів функціонування системи охорони здоров'я як на державному, так і на місцевому рівнях, з урахуванням фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів. Інші важливі завдання: встановлення рівня оплати праці та соціального захисту медичних працівників на середньоєвропейському рівні, підвищення уваги до профілактичного спрямування медичної допомоги, визначення на рівні держави виду системи охорони здоров'я в умовах ринкових перетворень, підвищення рівня доступності та якості медичної допомоги.

Загалом, дослідження показало, що організатори охорони здоров'я усвідомлюють основні проблеми галузі та бачать необхідність у стратегічному плануванні та реформах. Важливим є також забезпечення доступності інформації про зміни, що відбуваються, та врахування думки фахівців з різним досвідом роботи.

**Висновки.** Медична реформа в Україні є комплексною та багатогранною, вона охоплює різні аспекти системи охорони здоров'я, включаючи фінансування, управління, організацію медичної допомоги, підготовку кадрів та цифровізацію. В межах її ре-



алізації досягнуто певних успіхів — запроваджено Програму медичних гарантій, укладено декларації з лікарями первинної ланки, розширено можливості вибору лікаря, запущено програму «Доступні ліки» та забезпечено роботу eHealth. Разом з тим існують значні проблеми її реалізації — недостатнє фінансування, недосконалість законодавчої бази, відсутність чіткого бачення ролі системи охорони здоров'я в суспільстві, повільні темпи реформування, корупція, проблеми з комунікацією та інформуванням фахівців. Пандемія COVID-19 та війна додатково ускладнили ситуацію. Важливим висновком є вагомість стратегічного планування на всіх рівнях управління системою охорони здоров'я з урахуванням наявних ресурсів. Окрім того, дослідження показало необхідність зворотного зв'язку від представників закладів

охорони здоров'я для корегування стратегії реформи. Варто зазначити, що рекомендації ВООЗ відіграють важливу роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку системи охорони здоров'я в Україні і мають враховуватись в якості дороговказу.

**Перспективи.** Проведене дослідження актуалізує подальшу розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування в системі охорони здоров'я. Варто розробити конкретні механізми для установ охорони здоров'я щодо покращення стратегічного управління їх розвитком з врахуванням загальнодержавних тенденцій та думки стейкхолдерів. Важливим є також постійний моніторинг та оцінка результатів реформи для своєчасного коригування стратегії та досягнення поставлених цілей.

### Література

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення (Закон 2168-VIII). *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 5. Ст. 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 05.01.2025).
2. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України. *Верховна Рада України*. 2018. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=327> (дата звернення: 05.01.2025).
3. Кривошеев Д. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медпослуги по всій Україні. *Реанімаційний пакет реформ*. 2021. URL: <https://rpr.org.ua/news/strategiia-okhorony-zdorovia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (дата звернення: 05.01.2025).
4. Лопушняк Г. С., Іваненко Є. О. Реформування системи охорони здоров'я в контексті реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2020». *Інституційний репозиторій KHEU*. 2017. С. 61–79. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323532.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
5. Медична реформа. *Урядовий портал*. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-okhoroni-zdorovya> (дата звернення: 05.01.2025).
6. Голубов О. Медична реформа: інструкція з використання. *Deutsche Welle (DW)*. 2017. URL: <http://www.dw.com/uk/медична-реформа-інструкція-з-використання/a-41028428> (дата звернення: 05.01.2025).
7. Миколаєць І. В. Становлення та розвиток державного регулювання надання медичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 23. С. 113–116.
8. Мілашовська В. О., Любінець О. В. Вивчення думки керівників закладів охорони здоров'я щодо удосконалення системи охорони здоров'я, в т. ч. із впровадженням адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Україна. Здоров'я нації*. 2022. Том 1, № 4. С. 49–57 URL: <http://healty-nation.uzhnu.edu.ua/article/view/277065> (дата звернення: 05.01.2025).
9. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. 2022. 68 с. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
10. Радущий М. Стратегія розвитку охорони здоров'я до 2030 р.: очікування та пріоритети. *Аптека UA*. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/625280> (дата звернення: 05.01.2025).
11. Центр долучився до обговорення проекту нової Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України. *Державний експертний центр МОЗ України*. 2022. URL: <https://www.dec.gov.ua/news/czentr-doluchyvsva-do-obgovorennya-proektu-novoyi-strategiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-ukrayiny/> (дата звернення: 05.01.2025).
12. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. Копенгаген: *Європейське регіональне бюро ВООЗ*. 2024. 27 с. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> (дата звернення: 05.01.2025).

### References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Pro derzhavni finansovi harantiyi medychnoho obsluhovuvannya naselennya [On State Financial Guarantees of Medical Care of the Population] (Law 2168-VIII). *Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR)*, 5, 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> [in Ukrainian].



2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Proekt Zakonu Ukrayiny "Pro Stratehiyu staloho rozvytku Ukrayiny do 2030 roku" [Draft Law of Ukraine "On the Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030"] (No. 9015). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=327> [in Ukrainian].
3. Kryvosheyev, D. (2021) Stratehiya okhorony zdorov"ya 2030 dozvolyt' hromadyanam otrymuvaty yakisni bezkoshtovni medposluhy po vsiy Ukraini [The 2030 Health Care Strategy will allow citizens to receive high-quality free medical services throughout Ukraine]. *Resuscitation package of reforms*. URL: <https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> [in Ukrainian].
4. Lopushnyak, G. S., & Ivanenko, E. O. (2017). Reformuvannya systemy okhorony zdorov"ya v konteksti realizatsiyi Stratehiyi staloho rozvytku "Ukrayina-2020" [Reforming the health care system in the context of implementing the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2020"]. *Institutional repository of KNEU*, 61–79. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323532.pdf> [in Ukrainian].
5. Medychna reforma [Medical reform]. (2020). *Government portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-okhoroni-zdorovya> [in Ukrainian].
6. Golubov, O. (2017). Medychna reforma: instruktsiya z vykorystannya [Medical reform: instructions for use]. *Deutsche Welle (DW)*. URL: <http://www.dw.com/uk/медичная-реформа-инструкция-з-використання/a-41028428> [in Ukrainian].
7. Mykolayets, I. V. (2017). Stanovlennya ta rozvytok derzhavnoho rehulyuvannya nadannya medychnykh posluh [The impact of state regulation on the formation of a model of social protection of the population]. *Investments: practice and experience*, 24, 127–130 [in Ukrainian].
8. Milashovska, V. O., & Lyubinets, O. V. (2022). Vyvchennya dumky kerivnykiv zakladiv okhorony zdorov"ya shchodo udoskonalennya systemy okhorony zdorov"ya, v t. ch. iz vprovadzhenniam administratyvno-terytorial'noyi reformy v Ukraini [Study of the opinion of heads of health care institutions on improving the health care system, including the implementation of administrative-territorial reform in Ukraine]. *Ukraine. Health of the Nation*, 1 (4), 49–57. URL: <http://healty-nation.uzhnu.edu.ua/article/view/277065> [in Ukrainian].
9. Stratehiya rozvytku systemy okhorony zdorov"ya do 2030 roku [Strategy for the Development of the Health Care System until 2030]. (2022). 68. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> [in Ukrainian].
10. Radutskyi, M. Stratehiya rozvytku okhorony zdorov"ya do 2030 r.: ochikuvannya ta priorityty [Health Care Development Strategy until 2030: Expectations and Priorities]. (2022). *Apteka UA*. URL: <https://www.apteka.ua/article/625280> [in Ukrainian].
11. Tsentrl doluchyvstva do obhovorennya proektu novoyi Stratehiyi rozvytku systemy okhorony zdorovya Ukrayiny [The Center joined the discussion of the draft of the new Strategy for the Development of the Health Care System of Ukraine]. (2022). *State Expert Center of the Ministry of Health of Ukraine*. URL: <https://www.dec.gov.ua/news/czentr-doluchyvstva-do-obgovorennya-proektu-novoyi-strategiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-ukrayiny/> [in Ukrainian].
12. Stratehiya spivrobitnytstva VOOZ z Ukrainoyu na period do 2030 roku [WHO Cooperation Strategy with Ukraine for the Period Until 2030]. (2024). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> [in Ukrainian].



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

№ 1 (93)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

**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 31.01.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 20. 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.