

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

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

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 6 (98) / 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*

№ 6 (98)

1 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



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: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (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 — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го 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

Елґабсі Йонатан ТРАДИЦІЯ АРАБСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАЛИШАТИ БАТЬКІВ УДОМА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ	9
Ieselev Oleksandr FORMATION OF A SUPPLY CHAIN IN THE PRODUCTION OF PROTECTIVE GLASSES FOR MOBILE DEVICES	17
Kondratenko Tetiana ECONOMIC ANALYSIS OF THE ROAD FREIGHT TRANSPORT MARKET: TRENDS AND GROWTH PROSPECTS	21
Благу́н Іван Семенович ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ	28
Богдан Наталія Миколаївна, Осовець Олександр Едуардович РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ УЗАГАЛЬНЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ СВІТОВОГО ДОСВІДУ	37
Варава Лариса Миколаївна, Барадакова Світлана Іванівна ДОСЛІДЖЕННЯ ESG-КОНЦЕПЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	46
Влащенко Наталія Миколаївна СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІКУВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	57
Даценко Вікторія Володимирівна, Кваско Алла Володимирівна, Караянц Артур ІНВЕСТИЦІЇ У ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЯК ІННОВАЦІЇ ФОРМУЮТЬ НОВІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ДЛЯ СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ	63
Іваночко Богдан Романович ВПЛИВ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ЗОН В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ НА МОТИВАЦІЮ І ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.....	69
Кадикова Ірина Миколаївна ПОБУДОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ	77

МЕНЕДЖМЕНТ

Прокоф'єва Катерина Сергіївна, Грузіна Інна Анатоліївна, Собакар Маргарита Вікторівна УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	83
Гринчук Юлія Сергіївна, Ляшенко Назар Анатолійович, Василик Сергій Костянтинівч ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЦИФРОВУ ДОБУ	88
Кудінова Марина Михайлівна, Міщенко Анастасія Сергіївна, Чубка Ілона Андріївна ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ERP-СИСТЕМ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ.....	96
Лазоренко Таїсія Василівна, Далюк Наталія Ярославівна, Кирилюк Андрій Олександрович КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	104
Луцьова Вікторія Анатоліївна МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ІННОВАЦІЙНОМУ ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	112
Маринюк Іван Олександрович КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕЛЕМЕНТНИЙ ПІДХІД.....	118
Одрехівський Микола Васильович, Коломацький Володимир Вікторович ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	128
Пухай Олена Анатоліївна ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	140
Сагайдак Михайло Петрович, Прохорова Єлена Вікторівна, Востряков Олександр Володимирович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	148

CONTENTS

ECONOMY

Elgabsy Yonatan

ARAB CULTURE'S TRADITION OF KEEPING PARENTS AT HOME AMID MODERNIZATION 9

Ieselev Oleksandr

FORMATION OF A SUPPLY CHAIN IN THE PRODUCTION OF PROTECTIVE GLASSES
FOR MOBILE DEVICES 17

Kondratenko Tetiana

ECONOMIC ANALYSIS OF THE ROAD FREIGHT TRANSPORT MARKET: TRENDS
AND GROWTH PROSPECTS 21

Blahun Ivan

FOREIGN ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S REGIONS IN THE CONTEXT OF TRADE
FLOW TRANSFORMATION UNDER THE IMPACT OF WAR 28

Bogdan Nataliia, Osovets Oleksandr

DEVELOPMENT OF POST-CRISIS ECONOMIC RECOVERY DIRECTIONS FOR UKRAINE
BASED ON THE GENERALIZATION AND ADAPTATION OF GLOBAL EXPERIENCE 37

Varava Larisa, Baradakova Svitlana

RESEARCH ON THE ESG CONCEPT AND ITS IMPACT ON LENDING TO SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES 46

Vlashchenko Nataliia

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTH TOURISM IN UKRAINE 57

Datsenko Viktoriia, Kvasko Alla, Karaianc Artur

INVESTING IN GREEN TECHNOLOGY: HOW INNOVATION IS SHAPING NEW FINANCIAL
MODELS FOR A SUSTAINABLE ECONOMY 63

Ivanochko Bohdan

IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AREAS IN TERRITORIAL
COMMUNITIES ON MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY 69

Kadykova Iryna

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF
SOCIAL PROGRAMS IN UKRAINIAN ORGANIZATIONS 77

MANAGEMENT

Prokofieva Kateryna, Gruzina Inna, Sobakar Marharyta

MANAGEMENT APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES
IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, RISKS, AND
PROSPECTS 83

Grynychuk Yulia, Liashenko Nazar, Vasylyk Sergii ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND STRATEGIC MANAGEMENT: INTERACTION TRENDS IN THE DIGITAL AGE	88
Kudinova Marina, Mishchenko Anastasiia, Chubka Ilona IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ERP SYSTEMS TO OPTIMISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN UKRAINE	96
Lazorenko Taisiia, Daliuk Nataliia, Kyryliuk Andrii CREATIVITY AS A STRATEGIC RESOURCE FOR EFFECTIVE LEADERSHIP IN MANAGEMENT	104
Lunova Viktoriia MARKETING TOOLS FOR BRAND PROMOTION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN AN INNOVATIVE DIGITAL ENVIRONMENT	112
Maryniuk Ivan CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM: AN ELEMENT-BASED APPROACH	118
Odrekhivskyi Mykola, Kolomatskyi Volodymyr FORMING A SYSTEM OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES.....	128
Pukhai Olena EFFECTIVE HR MANAGEMENT TOOLS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TIMES OF WAR...	140
Sahaidak Mykhailo, Prokhorova Yeliena, Vostriakov Oleksandr STRATEGIC MANAGEMENT OF THE LIFE CYCLE STAGES OF HIGHER EDUCATION PROGRAMS	148

UDC 005.35:316

Elgabsy Yonatan

*Postgraduate Student of the
Sumy State University;
Neve Gil Zahav Nursing Home (Nili, Israel)*

Елгабсі Йонатан

*аспірант
Сумського державного університету;
Будинок пристарілих Неве Гіль Захав (Нілі, Ізраїль)*
ORCID: 0009-0000-5077-3317

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11162

ЕКОНОМІКА

ARAB CULTURE'S TRADITION OF KEEPING PARENTS AT HOME AMID MODERNIZATION

ТРАДИЦІЯ АРАБСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАЛИШАТИ БАТЬКІВ УДОМА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Summary. Introduction. In the context of demographic aging, effective management of elderly care systems has become a strategic priority. The choice between home-based and institutional care is determined not only by medical criteria but also by a range of managerial decisions, the level of economic burden on households, and the accessibility of social and healthcare infrastructure. This study explores caregiving models within Arab and Jewish families, with a focus on the economic factors that influence the preference for home care over institutionalization.

The purpose of the study is to identify and analyze the cultural, economic, and systemic factors that shape caregiving choices among Muslim and Jewish families, with particular attention to resource allocation, financial strain, and the underlying motivations for keeping elderly relatives at home versus placing them in specialized institutions.

Arab families, strongly influenced by Islamic teachings and collectivist cultural values, demonstrate a high degree of commitment to intrafamilial care. This approach requires considerable managerial efforts, particularly in coordinating caregiving activities, distributing responsibilities, and planning household expenditures.

Materials and Methods. The study employed a cross-sectional design based on a sample of 276 participants to compare caregiving burden and organizational models among Muslim Arab and Jewish families.

Results. Arab families were significantly more likely to employ 24-hour caregivers (40.3% vs. 24.5%) and involve elderly relatives in decision-making related to caregiving (33.8% vs. 15.8%), indicating a collective approach to management within the household. However, this preference for home care poses serious economic challenges: 52.1% of Arab households reported a substantial financial burden, compared to 26.5% among Jewish families. Moreover, despite more frequent engagement with community-based resources (e.g., weekly nurse visits – 25.0% vs. 9.3%), Arab families often face limited access to pre-institutional medical support.

These findings suggest that caregiving models are significantly influenced by managerial decisions within the family unit, economic capacity, and the availability of support services. Despite facing considerable financial and physical burdens, Arab families consistently demonstrate a strong commitment to home-based care, underscoring the need for comprehensive support policies tailored to such models.

Discussion. Given the results, public policy should focus on implementing culturally adapted managerial solutions. This includes providing financial subsidies, expanding community-based healthcare services, and developing educational programs for informal caregivers. Such measures would help alleviate the burden on households and enhance the efficiency of care management processes, while respecting the cultural norms and values of Arab families.

Key words: elderly, economic burden, arab families, family involvement, management.

Анотація. Вступ. У контексті демографічного старіння ефективне управління системою догляду за людьми похилого віку набуває стратегічного значення. Вибір між домашнім доглядом та інституційними формами обумовлюється не лише

медичними показниками, а й низкою управлінських рішень, рівнем економічного навантаження на домогосподарства, а також доступністю інфраструктури соціальних і медичних послуг. У цьому дослідженні розглянуто управлінські моделі організації догляду серед арабських і єврейських родин з фокусом на економічні чинники, що формують перевагу домашнього догляду над інституціоналізацією.

Мета дослідження полягає у виявленні та аналізі культурних, економічних і системних чинників, які визначають вибір моделі догляду серед мусульманських та єврейських сімей, з акцентом на розподіл ресурсів, фінансове навантаження та розумінні мотивації, що лежить в основі рішень про залишення літніх родичів під домашнім наглядом у порівнянні з розміщенням у спеціалізованих установах.

Арабські родини, значною мірою під впливом ісламських настанов і колективістських культурних цінностей, демонструють високий рівень прихильності до внутрішньосімейного догляду. Такий підхід вимагає значних управлінських зусиль, зокрема у сфері координації доглядової діяльності, розподілу обов'язків та планування витрат.

Матеріали і методи. Дослідження проведено за допомогою перехресного дизайну, з використанням вибірки з 276 учасників для порівняння показників навантаження та організації догляду в мусульманських арабських і єврейських сім'ях.

Результати. Арабські родини значно частіше залучають цілодобових доглядальниць (40,3% проти 24,5%) і включають літніх родичів до ухвалення управлінських рішень щодо догляду (33,8% проти 15,8%), що свідчить про наявність колективної моделі прийняття рішень. Проте така орієнтація на сімейний догляд створює серйозні економічні виклики: 52,1% арабських домогосподарств повідомили про суттєве фінансове навантаження (проти 26,5% у єврейських сім'ях). Крім того, незважаючи на активніше залучення до ресурсів громади (зокрема, щотижневі візити медсестер – 25,0% проти 9,3%), арабські сім'ї частіше стикаються з труднощами доступу до інституційного медичного супроводу.

Отримані дані свідчать про те, що управлінські рішення у межах родини, разом з економічною спроможністю та рівнем доступності підтримуючих послуг, суттєво впливають на моделі догляду. Арабські родини, попри фінансові та фізичні виклики, демонструють стабільну відданість догляду у межах домогосподарства, що підтверджує необхідність розробки комплексної політики підтримки таких моделей.

Обговорення. З огляду на результати, державна політика має орієнтуватися на впровадження культурно адаптованих управлінських рішень. Зокрема, доцільним є впровадження фінансових субсидій, розширення мережі громадських медичних послуг та створення навчальних програм для неформальних доглядальників. Такі заходи сприятимуть зниженню навантаження на домогосподарства та забезпеченню більшої ефективності в управлінні доглядовими процесами, одночасно зберігаючи повагу до культурних норм і цінностей арабських сімей.

Ключові слова: люди похилого віку, економічний тягар, арабські сім'ї, залучення сім'ї, управління.

Problem statement. The Arab society in Israel is undergoing significant transformations driven by modernization and urbanization, reshaping traditional structures and affecting various aspects of life, particularly for elderly individuals. These demographic and social changes have profoundly impacted the role, status, and well-being of older adults in Arab communities, presenting new challenges and opportunities. Historically, Arab society was rooted in the *hamula* (extended family clan), where elderly individuals held a central role, managing family resources and maintaining authority within the household. This traditional structure ensured that older adults received robust social and economic support, fostering a sense of security and belonging.

However, the shift towards urbanization and the adoption of individualistic values have disrupted these familial and communal dynamics. Younger generations, influenced by modern lifestyles and Western norms, have moved away from the collective family model, weakening the traditional support systems for elderly members. As a result, the status of elderly individuals has transitioned from a position of authority and respect to one of vulnerability and dependency.

Despite these societal shifts, the Arab culture continues to emphasize home-based care for the elderly, reflecting deeply ingrained values of filial responsibility and respect for elders. However, this cultural

commitment faces increasing strain due to economic hardships and changing family dynamics. Economic disparities are particularly pronounced, with elderly Arabs experiencing poverty rates three times higher than their Jewish counterparts. These financial challenges, coupled with the erosion of traditional support networks, have led to increased levels of loneliness and unmet healthcare needs among the elderly population.

This manuscript explores the intersection of modernization, cultural traditions, and elderly care in Arab society in Israel. By examining the challenges and opportunities associated with this transition, the study aims to provide insights into developing culturally sensitive policies and innovative care practices that uphold the dignity and well-being of elderly individuals in this unique context.

Analysis of recent research and publications **Transformations in Elderly Care** **within Arab Society in Israel**

The Arab society in Israel has undergone significant transformations in recent decades, profoundly impacting the status, well-being, and social perceptions of elderly individuals. These changes, driven by modernization and urbanization, have reshaped traditional support structures, presenting unique challenges for those aged 65 and older.

Economic hardships are particularly prevalent among elderly Arabs, with the poverty rate in this population being three times higher than that of their Jewish counterparts. Such financial disparities severely limit their ability to meet basic needs, including access to medication, healthcare, and adequate nutrition. Beyond the material consequences, economic strain correlates strongly with increased feelings of loneliness and depression, particularly for those with limited resources [11].

Historically, Arab society in Israel centered around the *hamula*, or extended family clan, which served as the foundation of social and economic life. Elderly individuals held significant authority, managing family resources and overseeing its functions as an economic unit. This role provided them with social standing, respect, and a robust support system that included close relationships with spouses, children, and other family members. However, in recent decades, urbanization and the growing influence of individualistic values have eroded these traditional structures. The younger generation, increasingly exposed to urban lifestyles and Western societal norms, has shifted away from the collective family model, weakening the elderly's once-central role within both the family and the community. This transition has diminished the authority and social status of elderly individuals, leaving them more vulnerable and reliant on external support systems [7].

Loneliness is another pressing issue among elderly Arabs in Israel. Studies reveal that they are significantly more likely to experience loneliness than their Jewish peers. This sense of isolation stems from various factors, including the disintegration of traditional social and familial connections, the loss of a spouse, reduced participation in social activities, and declining health. Research has also demonstrated a strong correlation between loneliness and subjective health status, with poorer reported health linked to heightened feelings of isolation [11]. These findings highlight the critical need for expanded and culturally tailored support services for this population.

To address these challenges, innovative solutions that integrate traditional cultural values with modern care practices must be developed. Culturally adapted community centers could serve as vital hubs for providing medical, social, and psychological services while fostering a sense of community and belonging [5]. Training programs for family caregivers could equip them with the knowledge and skills needed to offer effective and dignified care to elderly relatives [6].

Additionally, fostering intergenerational engagement through educational and social initiatives could help bridge the gap between younger and older generations, preserving cultural traditions while strengthening familial bonds. Tailored government policies, such as financial subsidies and incentives for families caring for elderly members, would also alleviate economic burdens and encourage home-based care, a preference deeply rooted in Arab cultural values [14].

Cultural Foundations of Elderly Care in Arabic Society in Israel

In Arabic society in Israel, elderly care is deeply rooted in cultural, religious, and social traditions that emphasize family-centered values and intergenerational solidarity. These cultural foundations create a framework in which the care of older adults is seen not only as a responsibility but as an intrinsic part of the social fabric. This section explores the primary cultural underpinnings that shape the practice of home-based elderly care.

The family serves as the cornerstone of Arabic society, where loyalty, respect, and obligation to kin are paramount. Filial piety — a concept rooted in both Islamic teachings and Arab cultural traditions — plays a central role in elderly care. The Qur'an explicitly encourages kindness and respect toward parents, particularly in their later years, stating: "And We have enjoined upon man [care] for his parents. His mother carried him, [increasing her] in weakness upon weakness, and his weaning is in two years. Be grateful to Me and to your parents; to Me is the [final] destination" (Qur'an, 31:14). This spiritual guidance reinforces the moral imperative to care for aging parents within the family context.

Furthermore, the cultural expectation to care for elderly family members extends beyond mere provision of basic needs. It encompasses emotional support, companionship, and ensuring their dignity. This tradition fosters a deep sense of familial duty, which in turn reduces reliance on institutionalized care facilities [6].

Islamic principles and Arab cultural norms intertwine to influence caregiving practices. In many Arab families, caregiving is regarded as an act of religious devotion and a means of earning spiritual merit [8]. The emphasis on collective welfare over individual needs further underscores the commitment to keeping elderly family members at home. For instance, in rural and traditional communities, it is common for multiple generations to live under one roof, creating an environment where caregiving responsibilities are shared.

The practice of integrating elderly individuals into the family unit is also linked to a cultural aversion to the idea of placing them in nursing homes, which may be perceived as a sign of neglect or failure to uphold familial responsibilities. As a result, families often prioritize home care even in the face of financial and logistical challenges [1].

The extended family structure prevalent in Arabic society provides a robust support network for caregiving. Within this structure, care responsibilities are often distributed among family members, particularly women, who traditionally assume primary caregiving roles [3]. Adult children, daughters-in-law, and even grandchildren contribute to the physical and emotional well-being of elderly relatives. This communal approach alleviates the burden on individual caregivers and reinforces the cultural norm of collective caregiving.

Moreover, this extended family network not only facilitates caregiving but also enhances the elderly's sense of belonging and purpose. Older adults often play vital roles in family decision-making and the transmission of cultural and religious values, which further strengthens intergenerational bonds [13].

Socioeconomic and Structural Factors Shaping Home-Based Elderly Care in Israel

The dynamics of home-based elderly care in Israel are shaped by a range of socioeconomic and structural factors, including income disparities, employment patterns, government policies, and the availability of caregiving resources. These factors interact with cultural values to influence caregiving practices and outcomes for older adults.

Socioeconomic status (SES) plays a pivotal role in determining the type and quality of care elderly individuals receive at home. Lower-income families often face significant challenges in accessing adequate caregiving resources, including hiring trained caregivers or purchasing essential medical equipment. In contrast, higher-income families are better positioned to provide comprehensive care. Studies indicate that disparities in SES contribute to unequal access to healthcare services among Israel's elderly population [15].

Cultural expectations in Israeli society, particularly in Arab communities, significantly influence home-based care practices. In these communities, elderly care is often viewed as a family responsibility, with women typically assuming the role of primary caregivers. While this cultural norm promotes strong familial bonds, it can also lead to economic and emotional strain for caregivers, particularly in low-income households [4]. The structure and availability of health services also shape home-based elderly care. Although Israel's healthcare system offers a range of services, including home care, there are notable gaps in service availability, particularly in rural and underserved areas. Enhancing the integration of healthcare services and increasing investment in community-based care can address these challenges [10].

Outcomes and Implications of Home-Based Care for the Elderly in Arab Society in Israel

Home-based care for the elderly in Arab society in Israel is deeply influenced by cultural norms, religious values, and socioeconomic factors. This care model emphasizes family involvement and often results in positive outcomes for the elderly while posing challenges for caregivers. Understanding these dynamics is essential for shaping policies that integrate cultural values and address the specific needs of Arab communities.

In Arab society, elderly individuals cared for at home often experience significant psychological benefits due to the family-centered nature of the care. The strong emphasis on family solidarity and intergenerational living arrangements ensures that older adults

are surrounded by familiar people and environments, which fosters emotional security and a sense of belonging. Studies have found that elderly Arabs in Israel experience lower levels of loneliness and higher levels of life satisfaction compared to their counterparts in institutional settings [11].

From a physical perspective, home-based care can positively influence health outcomes, provided that family caregivers are adequately equipped to address the elderly's medical and personal needs. Many elderly individuals benefit from personalized care routines and the emotional support that family members provide. However, challenges such as inadequate access to healthcare services, especially in rural areas, may lead to unmet needs, increasing the risk of health complications among elderly individuals in Arab communities [14].

The responsibility of providing home-based care in Arab society typically falls on female family members, such as daughters or daughters-in-law, in line with traditional gender roles. While caregiving is seen as a religious and moral obligation, it often imposes significant emotional and economic burdens on caregivers. Research has shown that informal caregivers in Arab families report higher levels of stress, anxiety, and depression, particularly when they lack support or respite opportunities [6].

Labor participation among caregivers is also affected. Many women reduce their working hours or leave the workforce entirely to care for elderly relatives. This not only impacts their financial independence but also exacerbates economic inequalities within the family and community. Additionally, the absence of formal caregiving support can create a strain on family relationships, particularly when caregiving responsibilities are unevenly distributed among siblings or relatives. However, caregiving can also strengthen familial bonds and foster a sense of purpose and fulfillment for caregivers who view their role as an act of devotion [4].

Despite the extensive body of research, the issue of Arab culture's tradition of keeping parents at home amid modernization remains insufficiently explored and requires further in-depth investigation.

The purpose of the article is to explore the cultural, economic, and systemic factors that shape caregiving preferences and practices among Muslim and Jewish families, with a focus on understanding the motivations behind in-home care versus institutionalization of elderly relatives. By examining these dynamics, the study aims to uncover how cultural values, healthcare accessibility, and financial burdens influence caregiving decisions, and to identify strategies to support families in addressing these challenges while respecting their cultural and religious contexts.

Materials and methods. 276 families participated in this study. An online survey was sent and completed by caregivers of elderly people. 73 families were Muslims and 203 families were from a comparative

control group of Jewish families. Table 1 presents the socio-demographic information of the sample.

Main research findings. The sample consisted of slightly more females (53.6%, $n = 148$) than males (45.3%, $n = 125$). The majority of participants resided in the Central region (56.9%, $n = 157$), followed by the North (18.5%, $n = 51$), Jerusalem (17.4%, $n = 48$), and the South (5.1%, $n = 14$). Most elderly participants were living in nursing homes at the time of data collection (78.6%, $n = 217$). A smaller proportion were living at home (15.2%, $n = 42$), and the remaining participants resided in assisted living facilities (4.3%, $n = 12$).

The sample primarily consisted of Jewish participants (66.1%, $n = 203$), with a smaller representation of Muslims (23.8%, $n = 73$). Regarding marital status, 44.2% ($n = 122$) of the elderly were widowed, while 38.4% ($n = 106$) were married. Smaller proportions of the sample were divorced (10.9%, $n = 30$), single (4.0%, $n = 11$), or separated (1.8%, $n = 5$).

The questionnaire included questions regarding the following topics: Involvement in Decision; Frequency of Visits; Time to Decision; Quality of Home Care; Influence of Hospitalizations on Decision; Influence of Condition Deterioration on Decision; Lack of Factor for Referral; Elderly's Ability to Walk at Home; Elderly's Need for Daily Assistance; Psychological Burden; and financial Burden.

Table 2 presents the comparison between the Muslim elderly sample and the control group (Jewish elderly sample). Results show that Muslims were significantly more likely than Jews to have a 24-hour caregiver before institutionalization (40.3% vs. 24.5%, $\chi^2 = 5.66$, $p = 0.02$). Additionally, Muslims reported thinking longer about transferring the elderly to an

institution, with 38.9% deliberating for more than six months compared to 25.5% of Jews ($\chi^2 = 15.94$, $p < 0.001$). Muslims also reported greater involvement of the elderly in the decision-making process, with 33.8% of Muslims reporting that the elderly were "very much involved," compared to only 15.8% of Jews ($\chi^2 = 21.10$, $p < 0.001$).

Recurring hospitalizations or emergency visits were significantly more important in the decision to institutionalize the elderly for Jews (47.8%) compared to Muslims (44.4%, $\chi^2 = 11.74$, $p = 0.04$). Similarly, rapid deterioration in the elderly's condition was a more important factor for Jews (83.1%) than Muslims (69.4%, $\chi^2 = 7.82$, $p = 0.05$).

Jews were significantly more likely than Muslims to have seen a doctor or nurse at home more than six months prior to institutionalization (18.8% vs. 5.5%, $\chi^2 = 11.11$, $p = 0.03$). While living at home, Muslims were more likely to see a community nurse weekly (25.0% vs. 9.3%, $\chi^2 = 42.65$, $p < 0.001$) and were less likely to have never seen a physiotherapist (57.5% vs. 75.8%, $\chi^2 = 17.04$, $p < 0.001$). A similar trend was observed for geriatricians/psychogeriatricians, where Muslims were more likely to see them annually (24.3%) compared to Jews (14.9%, $\chi^2 = 7.19$, $p = 0.07$).

As for emotional and financial burden on family members, Muslims were less likely to report feeling a "very heavy burden" before institutionalization compared to Jews (27.8% vs. 51.2%, $\chi^2 = 16.99$, $p < 0.001$). However, Muslims were more likely to report a "heavy financial burden" due to caregiving responsibilities (52.1% vs. 26.5%, $\chi^2 = 25.63$, $p < 0.001$). Muslims were also less likely to report private expenses related to the elderly's care (65.8% vs. 77.1%, $\chi^2 = 3.03$, $p = 0.08$).

Table 1

The socio-demographic information of the sample

Variable	Response	N	Percentage
Gender of the Elderly	Female	148	53.6%
	Male	125	45.3%
Residential Region	Central	157	56.9%
	North	51	18.5%
	Jerusalem	48	17.4%
	South	14	5.1%
Current Living Situation	Nursing Home	217	78.6%
	At Home	42	15.2%
	Assisted Living	12	4.3%
Religion of the Elderly	Jewish	203	66.1%
	Muslim	73	23.8%
Marital Status of the Elderly	Widowed	122	44.2%
	Married	106	38.4%
	Divorced	30	10.9%
	Single	11	4.0%
	Separated	5	1.8%

Source: developed by the author

Table 2

Comparison between the Muslim and Jewish elderly samples

Variable	Muslim (n = 73)	Jews (n = 203)	X ²	p
Before institutionalization — was there a 24-hour caregiver? Yes	29 (40.3%)	48 (24.5%)	5.66	0.02
Before institutionalization — how often did you usually visit the elderly?			7.53	0.11
Did not visit	3 (4.1%)	7 (3.5%)		
Less than 1 time a week	4 (5.5%)	16 (8.1%)		
1–2 times per week	12 (16.4%)	52 (26.3%)		
3–4 times per week	23 (31.5%)	35 (17.7%)		
Every day	31 (42.5%)	88 (44.4%)		
In the two weeks before institutionalization, did you assist the elderly?			1.96	0.37
Personal care	46 (63.0%)	127 (62.5%)		
Managing home	14 (19.17%)	25 (12.3%)		
Arrangements	12 (16.43%)	40 (19.7%)		
How long did you think about transferring the elderly to an institution?				
1 month	10 (13.9%)	63 (31.5%)	15.94	0.00
2 months	9 (12.5%)	37 (18.5%)		
3 months	8 (11.1%)	26 (13.0%)		
3–6 months	17 (23.6%)	23 (11.5%)		
more than 6 months	28 (38.9%)	51 (25.5%)		
To what extent was the elderly involved in the decision to move to a nursing home?				
Not so much involved	10 (14.1%)	52 (25.7%)	21.10	0.00
Not involved	13 (18.3%)	76 (37.6%)		
Involved	24 (33.8%)	42 (20.8%)		
Very much involved	24 (33.8%)	32 (15.8%)		
Did you consider other alternatives instead of institutionalizing the elderly? (Yes)	49 (67.1%)	118 (60.5%)	0.73	0.39
To what extent were recurring hospitalizations or emergency visits important in the decision?			11.74	0.04
Not at all	3 (4.2%)	22 (10.9%)		
Moderate	22 (30.6%)	34 (16.9%)		
Little	8 (11.1%)	14 (7.0%)		
Very much	32 (44.4%)	96 (47.8%)		
To what extent was rapid deterioration in the elderly's condition an important factor in the decision?			7.82	0.05
Not at all	1 (1.4%)	5 (2.5%)		
Moderate	18 (25.0%)	25 (12.4%)		
Little	3 (4.2%)	4 (2.0%)		
Very much	50 (69.4%)	167 (83.1%)		
When was the last time the elderly was seen by a doctor or nurse at home?			11.11	0.03
2–3 months	12 (16.4%)	23 (11.7%)		
4–6 months	4 (5.5%)	7 (3.6%)		
During the last month	23 (31.5%)	39 (19.8%)		
During the last 2 weeks	30 (41.1%)	91 (46.2%)		
More than 6 months	4 (5.5%)	37 (18.8%)		
While living at home, how often did the elderly see a community nurse?			42.65	0.00
Every week	18 (25.0%)	18 (9.3%)		

Continuation of Table 1

Every 3 months	19 (26.4%)	26 (13.4%)		
Not at all	15 (20.8%)	127 (65.5%)		
Once a month	20 (27.8%)	23 (11.9%)		
While living at home, how often did the elderly see a physiotherapist?			17.04	0.00
Never	42 (57.5%)	150 (75.8%)		
Once a week	5 (6.8%)	21 (10.6%)		
Every 3 months	15 (20.5%)	18 (9.1%)		
Once a month	11 (15.1%)	9 (4.5%)		
While living at home, how often did the elderly see a geriatrician/psychogeriatrician?			7.19	0.07
Never	25 (35.7%)	81 (40.3%)		
Every 6 months	19 (27.1%)	41 (20.4%)		
Private	9 (12.9%)	49 (24.4%)		
Once a year	17 (24.3%)	30 (14.9%)		
Did the lack of someone to consult for medical issues influence the decision?			6.66	0.04
Little	18 (24.7%)	58 (29.1%)		
Moderate	27 (37.0%)	43 (21.6%)		
Very much	28 (38.4%)	98 (49.2%)		
Before moving to a nursing home, was the elderly under home care by the HMO? (Yes)	39 (54.2%)	66 (33.2%)	8.96	0.00
Did family members feel emotional burden before institutionalization?			16.99	0.00
Not at all	5 (6.9%)	13 (6.5%)		
Not so heavy	7 (9.7%)	26 (12.9%)		
Heavy burden	40 (55.6%)	59 (29.4%)		
Very heavy burden	20 (27.8%)	103 (51.2%)		
Did family members have private expenses related to the elderly's care? (Yes)	48 (65.8%)	155 (77.1%)	3.03	0.08
Was there financial burden due to the care of the elderly before institutionalization?			25.63	0.00
Not at all	9 (12.3%)	42 (21.0%)		
Not so heavy	11 (15.1%)	81 (40.5%)		
Heavy burden	38 (52.1%)	53 (26.5%)		
Very heavy burden	15 (20.5%)	24 (12.0%)		

Source: developed by the author

Conclusions and prospects for further research. The findings of this study reveal significant differences in the management approaches and economic aspects of elderly care within Muslim and Jewish families. These differences are not solely rooted in cultural norms but also reflect varying levels of access to resources, funding models, and household management strategies. Specifically, Muslim families tend to favor in-home care for elderly relatives, even when faced with substantial physical and financial burdens. This choice demands a high level of intra-family coordination and resource reallocation, underscoring a deep commitment to familial responsibility while posing challenges to time management, budgeting, and access to medical services.

In light of this, the research highlights the urgent need for economically viable and managerially sound

solutions tailored to cultural contexts. Publicly funded caregiver support programs, flexible community-based healthcare financing models, and an expanded social services market could significantly reduce the financial burden on households. Moreover, implementing educational initiatives to strengthen families' managerial capacity — particularly in areas such as care budgeting, legal structuring of caregiving services, and care schedule optimization — would enhance caregiving effectiveness.

For Jewish families, who more frequently opt for institutional care, there is a need to strengthen management support in the pre-institutionalization phase. This includes the development of services such as home visits by doctors and nurses, as well as early intervention programs to support decision-making

around hospitalization and to improve quality of life for the elderly.

From a public governance perspective, there is a clear need for flexible policy frameworks that balance economic efficiency with caregiving effectiveness. Programs providing emotional support to caregivers should also be implemented to reduce stress and mitigate productivity losses among family members assuming caregiving responsibilities. Furthermore, investment in the training of healthcare professionals to deliver culturally sensitive care could enhance service quality and ease pressure on national healthcare systems.

However, this study is subject to several limitations. First, the cross-sectional design does not allow for causal inferences between economic conditions and caregiving models. Second, the reliance on self-reported data may introduce bias. Third, the research focuses

exclusively on Muslim and Jewish populations within a specific geographic region, limiting the generalizability of the findings. Fourth, key managerial variables such as income level, household structure, and access to healthcare and social services were not fully accounted for.

In summary, the study underscores that household-level managerial decisions, chosen financing models, and access to care resources are closely intertwined with cultural norms. In Muslim families, in particular, there is a strong tendency toward self-managed care solutions, which highlights the need for support through economically efficient and administratively rational mechanisms. This caregiving analysis opens the door for policy development that seeks to reconcile cultural traditions with the contemporary demands of healthcare and social welfare systems.

References

1. Abu-Baker K., & Dwairy M. Cultural norms versus state law in treating incest: A suggested model for Arab families. *Child Abuse & Neglect*. 2023. 27(1). P. 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(02\)00512-2](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(02)00512-2).
2. Abu-Ras W., Gheith A., & Cournos F. The imam's role in mental health promotion: A study at 22 mosques in New York City's Muslim community. *Journal of Muslim Mental Health*. 2008. 3(2). P. 155–176. <https://doi.org/10.1080/15564900802487676>.
3. Ajrouch K. J. Arab-American immigrant elders' views about social support. *Ageing International*. 2005. 30(3). P. 359–368. <https://doi.org/10.1007/s12126-005-1011-6>.
4. Ajrouch K. J., Antonucci T. C., & Janevic M. R. Social networks among Arab American elders: Strength and stress. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*. 2017. 72(4). P. 707–715. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbw148>.
5. Al-Haj M. Education, empowerment, and control: The case of the Arabs in Israel. State University of New York Press, 1995.
6. Al-Krenawi A. Mental health practice in Arab countries. *Current Psychiatry Reports*. 2018. 20(2). P. 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11920-018-0870-4>.
7. Azaiza F., & Brodsky J. The aging of the Arab population in Israel. *Gerontology and Geriatrics*. 1996. 26(2). P. 34–40.
8. Barakat H. The Arab world: Society, culture, and state. University of California Press, 1993.
9. Finch J., & Mason J. Negotiating family responsibilities. Routledge, 1993.
10. Innvaer S., Vist G., Trommald, M., & Oxman A. Health policy-makers' perceptions of their use of evidence: a systematic review. *Journal of health services research & policy*. 2002. 7(4). P. 239–244.
10. Katz R., Lowenstein A., & Daatland S. O. Intergenerational family solidarity: Strengthening cultural ties. *Journal of Marriage and Family*. 2011. 73(5). P. 1065–1080. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2011.00867.x>.
11. Khalaila R. Caregiver burden and compassion fatigue among Arab family caregivers of older relatives. *Journal of Applied Gerontology*. 2021. 40(7). P. 722–730.
12. Padela A. I., & Curlin F. A. Religion and disparities: Considering the roles of Islam in Muslim health practices. *Social Science & Medicine*. 2013. 77(1). P. 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.11.019>.
13. Mahajne I., Allasad Alhuzail N., & Bar-On A. Challenges facing social work in the indigenous Arab minority in Israel: Voices from the field. *The British Journal of Social Work*. 2022. 52(2). P. 816–832.
14. Sibai A. M., & Yamout R. Family-based old-age care in Arab countries: between tradition and modernity. In *Population dynamics in Muslim countries: Assembling the jigsaw* (pp. 63–76). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012.
15. Triandis H. C. *Individualism and collectivism*. Westview Press, 1995.

Ieselev Oleksandr
Director of Intaleo Ukraine LLC
(Kyiv, Ukraine)

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11093

FORMATION OF A SUPPLY CHAIN IN THE PRODUCTION OF PROTECTIVE GLASSES FOR MOBILE DEVICES

Summary. *Introduction. The changes taking place in the mobile device market place increased demands on the quality and reliability of safety glasses, which makes it extremely important to form adaptive and transparent supply chains to ensure the competitiveness of manufacturers. The article analyzes the features inherent in the process of forming supply chains in the production of protective glasses for mobile devices. An integrated supply chain formation (SCM) model for the production of protective glasses for mobile devices is proposed, combining the Cyber-Physical-Social System (CPSS) approach.*

The purpose of the article is to analyze the specifics of the formation of supply chains in the production of protective glasses for mobile devices.

Materials and methods. The work is based on a comparative analysis of publications on key technologies (ultrathin chemical hardening, plasma treatment, nanocoating) and organizational as well as external obstacles, highlighting the mechanisms for overcoming them within the framework of CPSS.

Results. The main barriers are identified – outdated IT and shortage of IoT personnel, fragmentation of processes and volatility of raw material prices, solutions are proposed: modular equipment with unified APIs, cross-functional SCRUM teams, supplier diversification and commodity hedging to increase adaptability. The described CPSS model integrates IoT sensors, digital twins and a blockchain registry, providing end-to-end traceability and prompt response to quality deviations.

The prospects. Further research may focus on empirical validation of the model in an industrial setting, the development of digital twins and blockchain solutions for green supply chains, as well as the introduction of machine learning (LSTM models and Bayesian networks) to predict demand and optimize inventory.

Key words: supply chain, safety glasses, mobile devices, CPSS model, TOE analysis, digital twins, blockchain, nanocoating.

Introduction. The evolution of mobile devices imposes stringent requirements on protective glass: strength, damage resistance, enhanced optical performance, and tactile comfort have become baseline user expectations. At the same time, intensifying global competition among manufacturers demands not only the adoption of cutting-edge production technologies but also the establishment of reliable and flexible supply chains.

In recent years, the creation of effective supply chains in high-tech manufacturing — including the production of protective glass for mobile devices — has increasingly been linked to the cultivation of entrepreneurial mindsets among managers. Goldsby T. J., Kuratko D. F., and Goldsby M. G. [1] emphasize the need for an “entrepreneurial” approach to managing risks and opportunities within traditional logistics, arguing that this enhances both adaptability and innovation potential in supply chains. In the context of the Fourth Industrial Revolution, Chalmers D., MacKenzie N. G., and Carter S. [6] demonstrate that integrating AI tools drives not only technological ad-

vances but also strategic shifts in intrapreneurial ventures within corporations. Covin J. G. et al. [7], examining the autonomy of internal ventures in large firms, show that the degree of planning freedom directly correlates with the effectiveness of new-product launches.

Chen Z. S. and Ruan J. Q. [2] propose a conceptual “metaverse” supply-chain model, identifying key obstacles — from cross-platform integration complexity to cybersecurity challenges and legal uncertainty. Chen Z. S. et al. [5] further explore existing barriers by introducing a dynamic collective-opinion-generation model to analyze digital-transformation factors. Enz M. G. and Lambert D. M. [9] develop a general SCM framework for service supply chains, highlighting the value of real-time monitoring and forecasting modules.

Industry analysis published on SupplyChainDigital [3] points to the impact of adverse external factors on Ukraine’s supply chains across all sectors, especially in high-tech segments where raw-material delivery disruptions trigger cascading failures. The

Table 1

Comparison of key technological processes for the production of protective glasses and their logistical requirements (compiled by the author based on the analysis [1; 2; 4; 5; 10])

Technology	Primary Mechanism	Key Materials / Reagents	Logistical Requirements
Ultrathin Chemical Tempering	$\text{Na}^+ \leftrightarrow \text{K}^+$ ion exchange in molten KNO_3	Ultrafine aluminosilicate glass; KNO_3	Storage of KNO_3 ; temperature control; airtight packaging of dry reagent
Nanocoatings with PFPE Silanes and SiO_2	Self-assembled PFPE monolayers on SiO_2 nanostructures	PFPE silanes; SiO_2 nanoparticles	Inert-gas (N_2) storage; PFAS labelling (UN 3077); dosing modules
Plasma Treatment	Atmospheric plasma (Ar/O_2) for surface cleaning and activation	Gas mixtures (Ar/O_2)	Cylinder delivery; leak monitoring; seal replacement

* DOC (depth of compression) — depth of the compression layer after ion exchange.

* PFPE (perfluoropolyether) — base component of oleophobic coatings.

* Plasma activation enhances coating adhesion by increasing surface energy.

Agchemigroup report [4] underscores logistics and production-capacity challenges, showing that secondary risks (personnel, financial) can already impede the scaling of protective-glass manufacturing. Dohmen A. E. et al. [8] conclude that preliminary risk-mitigation measures, without robust continuity processes and rapid re-evaluation capabilities, often prove insufficient.

From the perspective of sustainability and the circular economy, Delbari S. A. and Hof L. A. [10] illustrate how Industry 4.0 and 5.0 technologies enable high-value recycling of glass waste — recalibrating and recutting it into new protective-glass sheets — thereby reducing both environmental footprint and raw-material costs.

Thus, the literature reveals a tension: on one hand, the entrepreneurial approach stresses managerial autonomy and innovation; on the other, resilience models demand strict procedures and centralized decision-making. Methods for balancing innovation autonomy with the maintenance of robust backup supply chains remain underexplored.

The objective of the article is to analyze the distinctive characteristics of supply-chain formation in the production of protective glass for mobile devices.

The scientific novelty lies in the theoretical-analytical delineation of CPSS-framework features as they pertain to building supply chains for mobile-device protective glass, together with their preliminary conceptual synthesis.

The author's hypothesis is that integrating a CPSS management structure with a TOE-based analysis of barriers will not only enhance the adaptability and transparency of the protective-glass supply chain but also safeguard the end product's quality amid external fluctuations and production risks.

The methodology is grounded in a comparative analysis of publications in which researchers explored the challenges and dynamics inherent to organizing supply chains in the manufacture of mobile-device protective glass.

Conceptual Model for Integrating Production and Supply (CPSS Approach)

Optimization of manufacturing processes for protective glass must be accompanied by a well-structured logistics network for raw materials, reagents, and ancillary equipment. Table 1 compares key production technologies for protective glass with the corresponding logistical requirements.

Under volatile demand for mobile-device protective glass, firms must shift from classical linear SCM to a holistic management model that unites physical operations, digital technologies, and social coordination. The Cyber-Physical-Social System (CPSS) framework — elaborated here in the context of a “metaverse” SCM — provides precisely this synergy.

Figure 1 illustrates the interrelated layers of the CPSS model.

CPSS adaptation aims to ensure:

- end-to-end traceability of glass quality and location at every stage;

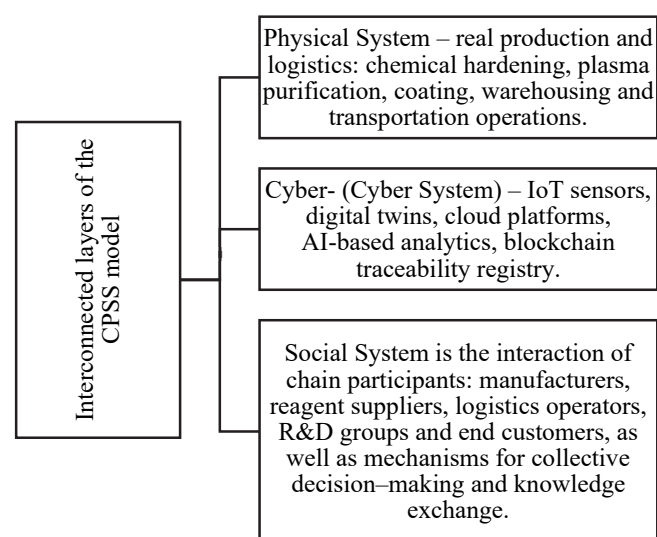


Fig. 1. Interconnected layers of the CPSS model (compiled by the author based on the analysis of [2; 5; 6])

Table 2

The main barriers and mechanisms for overcoming them within the framework of TOE [1; 2; 3; 7]

Barrier Category	Key Obstacles	Mechanisms for Overcoming
Technological	<ul style="list-style-type: none"> • Outdated equipment and IT • Shortage of IIoT specialists • Heterogeneous protocols 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modular equipment with OPC UA/MQTT 2. Training in IIoT and blockchain 3. Cross-system API gateways
Organizational	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentation between R&D, production, and logistics • Resistance to change • Unclear roles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cross-functional SCRUM teams (RACI) 2. Unified PLM/SCM platform 3. Incentive systems for innovation
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> • Volatile prices for KNO₃ and PFAS • REACH regulations • Logistics disruptions 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversification and long-term contracts 2. Raw-material hedging 3. Multimodal routing and cargo insurance

- real-time monitoring of process parameters (Digital Twin models for chemical tempering and plasma treatment);
- cross-departmental collaboration through a centralized planning platform (PLM/SCM tools such as PTC ThingWorx or Siemens) [1].

Next, examining the interactions among the CPSS layers, note that when blanks arrive at the chemical-tempering workshop (Physical), IoT sensors record thickness and temperature (Cyber), automatically compare them to tolerances, and notify operators via the corporate mobile CRM/SCM dashboard. After tempering, a digital twin predicts the residual depth of compression (DOC) and records the data in a blockchain ledger to guarantee an immutable processing history. Similarly, plasma treatment and coating application are managed through the same digital platform, where quality engineers and reagent suppliers can adjust formulations and inventory levels online.

The interplay of these three layers creates an end-to-end conveyor — from reactant ordering to glass shipment — minimizing delays and defects through synchronized management of technological, informational, and organizational processes [2; 7].

For a comprehensive analysis of the obstacles to forming the protective-glass supply chain, we apply the classic TOE framework (Technology–Organization–Environment). Table 2 lists the main barriers and the mechanisms for overcoming them.

The CPSS (Cyber-Physical-Social System) methodology serves as a unified, integrated management ecosystem for the manufacture of protective glass. It provides end-to-end traceability via a decentralized Hyperledger Fabric ledger.

The deployment of networked IoT sensors, process digital twins, and distributed ledgers creates a seamless chain from reagent procurement to finished-

product shipment, minimizing downtime and defects through synchronous control of technological, informational, and organizational flows.

It is preferable to establish direct contracts with vetted quarries and chemical plants. For timely recipe adjustments, regular batch analysis by XRF and ICP-MS is advisable [8; 9].

A combination of LSTM networks and Bayesian algorithms enables forecasting flagship-smartphone replacement cycles, significantly reducing excess inventory and “bottlenecks.” Critical-reagent supplies (lithium, sodium, potassium) should be segmented according to the Kraljic matrix and evaluated via multifactor AHP analysis to optimize the trade-off between cost and supply resilience.

Conclusion. This study analysed the critical manufacturing processes for protective glass — ultrathin chemical tempering, plasma treatment, and nanocoatings — and established detailed logistical requirements for raw materials, reagents, and equipment. In doing so, it revealed the unique inventory-management and quality-control needs at each stage of production.

Building on the Cyber-Physical-Social System framework, we adapted a conceptual schema that seamlessly integrates the “physical” manufacturing floor with “cyber” tools (IoT sensors, digital twins, blockchain) and “social” coordination mechanisms. The proposed model delivers dynamic, real-time monitoring of process parameters; guaranteed end-to-end traceability of glass batches; and rapid correction of any quality deviations through collaborative planning.

Overall, embedding the CPSS model provides a holistic instrument for boosting the adaptability, transparency, and resilience of the supply chain in high-tech protective-glass production — thereby strengthening manufacturers’ competitive edge in the fast-evolving mobile-accessory market.

References

1. Goldsby, T. J., Kuratko, D. F. & Goldsby, M. G. (2024) Developing an entrepreneurial mindset in supply chain managers: Exposing a powerful potential. *Journal of Business Logistics*. Vol. 45, № 2. DOI: 10.1111/jbl.12372.
2. Chen, Z. S. & Ruan, J. Q. (2024) Metaverse healthcare supply chain: Conceptual framework and barrier identification. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Vol. 133. DOI: 10.1016/j.engappai.2024.108113.
3. Supplychaindigital (2022). Ukraine war hitting all supply chain sectors, says Scoutbee. URL: <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/ukraine-war>.
4. Agchemigroup (2023). The Manufacturing and Supply Chain Challenges in Ukraine. URL: <https://blog.agchemigroup.eu/the-manufacturing-and-supply-chain-challenges-in-ukraine/>.
5. Chen, Z. S. et al. (2024) Dynamic collective opinion generation framework for digital transformation barrier analysis in the construction industry. *Information Fusion*. Vol. 103. DOI:10.1016/j.inffus.2023.102096.
6. Chalmers, D., MacKenzie, N. G. & Carter, S. (2021) Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 45, № 5. P. 1028–1053. DOI: 10.1177/1042258720934581.
7. Covin, J. G. et al. (2021) Internal corporate venture planning autonomy, strategic evolution, and venture performance. *Small Business Economics*. Vol. 56. P. 293–310.
8. Dohmen, A. E. et al. (2023) When preemptive risk mitigation is insufficient: The effectiveness of continuity and resilience techniques during COVID-19. *Production and Operations Management*. Vol. 32, № 5. P. 1529–1549. DOI: 10.1111/poms.13677.
9. Enz, M. G. & Lambert, D. M. (2023) A supply chain management framework for services. *Journal of Business Logistics*. Vol. 44, № 1. P. 11–36. DOI: 10.1111/jbl.12323.
10. Delbari, S. A. & Hof, L. A. (2024) Glass waste circular economy — Advancing to high-value glass sheets recovery using Industry 4.0 and 5.0 technologies. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 462. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.142629.

Kondratenko Tetiana

*Founder and CEO of Tanchik Transportation LLC
(Wheeling, IL, USA)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11094

ECONOMIC ANALYSIS OF THE ROAD FREIGHT TRANSPORT MARKET: TRENDS AND GROWTH PROSPECTS

Summary. *Introduction.* Road freight transport performs a fundamental function in the global economy, facilitating the movement of goods along domestic and international routes. The International Transport Forum estimates that approximately 80% of inland cargo movements occur by road. Over the last decade, the market structure shifted significantly under influences of economic expansion, technological advancement and deeper integration of global trade networks.

Objectives. Conduct an economic assessment of the road freight sector and identify prevailing trends alongside future growth trajectories. Specific tasks include analysis of cargo volume indicators, revenue and growth rate evaluation, characterization of competitive landscape, examination of regional market variations and identification of factors shaping development prospects.

Materials and Methods. Sources comprised reports from the OECD, World Bank, leading consultancy firms, statistical databases and peer-reviewed open-access studies. Employed methodologies involved comparative analysis, statistical processing, growth rate extrapolation and scenario modeling that integrates e-commerce evolution and environmental regulations. Industry association data supported evaluation of market structure and fragmentation.

Results. In 2023 the market value reached approximately \$4.05 trillion, with forecasts indicating growth to about \$5.70 trillion by 2031 at an annual growth rate of roughly 5%. According to OECD/ITF projections, freight turnover could rise to 30 trillion tonne-kilometers by 2050. Energy intensity remains high, with 97% of fuel consumption from fossil sources, prompting investments in alternative energy solutions. The COVID-19 outbreak initially caused a temporary demand decline, quickly offset by rapid expansion of e-commerce; last-mile delivery services maintained robust growth.

Prospects. Future market expansion will align with global trade growth and intensified e-commerce activities. Digital freight matching platforms and autonomous vehicle technologies are expected to enhance efficiency and reduce empty miles. Electrification of fleets and development of hydrogen fuel cells will lower emissions and grant access to low-emission zones. Implementation of intelligent transport systems and urban logistics infrastructure upgrades will optimize final-mile operations. Projected annual growth averages between 3% and 5%, with accelerated rates in Asia-Pacific and Africa.

Key words: road freight transport, market, economic analysis, fragmentation, e-commerce, digitalization, competitive environment, environmental standards, freight turnover, logistics.

Introduction. Road freight transport holds a pivotal position in the global economy, ensuring the movement of goods and passengers across the planet. According to estimates by the International Transport Forum, road transport accounts for approximately 80% of all inland freight movements. While around 90% of the world's trade volume is measured in maritime transport, road freight remains critically important for regional and intercontinental logistics [4]. Over recent decades, the road transport market has undergone significant transformations driven by economic growth, technological innovation, and globalization.

The purpose of this article is to conduct an economic analysis of the road freight transport market, identify current trends, and assess prospects for future growth. The objectives of the study include:

- analyzing the key economic indicators of the market (freight volumes, revenue, growth rates);
- characterizing the competitive structure of the industry;
- accounting for regional specificities in market development;
- defining growth trajectories and identifying the factors influencing the future of road freight transport.

Materials and Methods. This research is analytical in nature and is based on open-source data and scientific-analytical literature. The material used includes reports by international organizations and transport consulting firms [2; 5; 8–10], statistical databases (OECD, World Bank) [3–4; 11], and findings from academic studies published in open-access journals such as *Scientific Reports*, *Sustainability*,

Electronic Markets, and others [6–7; 12]. Source selection prioritized recency (primarily from 2019 to 2024) to reflect the most up-to-date market developments.

The study employs methods of comparative and statistical analysis. In particular, it compares the dynamics of freight turnover and revenue from road freight transport across different regions, analyzes market concentration (the share of the largest companies), and examines trends (technological and regulatory) alongside forecast estimates. Elements of economic trend modeling were used, including growth rate extrapolation and scenario analysis incorporating demand-side factors (e.g., growth of e-commerce) and constraints (e.g., transport decarbonization policies). To assess competitive structure, data were gathered from industry associations (e.g., the American Trucking Associations for the U.S. market) and studies on market fragmentation [1]. A regional comparative analysis was also conducted, reviewing the European, North American, and Asian road transport markets by indicators such as market size, growth, and company ownership structures.

Market Size and Economic Indicators. As of the early 2020s, the global road freight transport market has reached multi-trillion-dollar values in monetary terms. According to a report by Verified Market Research, the global road freight market was valued at approximately USD4.05 trillion in 2023, with projections indicating growth to around USD5.70 trillion by 2031 at a compound annual growth rate (CAGR) of about 5% [12]. These estimates confirm the gener-

al trend of steady industry expansion driven by the growth of global trade and consumption (see Fig. 1).

In physical terms (measured in tonne-kilometers), freight turnover is expected to grow severalfold: according to OECD/ITF forecasts, the total volume of road freight could rise from approximately 6.4 trillion tkm in 2010 to 30 trillion tkm by 2050 [4], an almost fivefold increase. This growth trajectory is closely tied to economic development: historically, demand for transport services increases in proportion to GDP. For example, research shows a correlation between rising road freight turnover and economic expansion; if current trends continue, the global volume of road freight may double by mid-century [2].

In addition to value and volume, another critical economic parameter is the sector's energy intensity and efficiency. Road transport remains heavily dependent on fossil fuels — about 97% of its energy consumption comes from petroleum. As a result, the sector accounts for a significant share of greenhouse gas emissions. Between 2010 and 2019, energy consumption and CO₂ emissions from trucks increased by approximately 2.2% annually [3]. This has prompted investments in more efficient technologies and alternative fuels. However, in the short term, fuel costs and environmental levies remain a substantial component of transport economics. Moreover, rising fuel prices and tightening environmental regulations in several countries are leading to higher freight rates, impacting the industry's overall cost structure.

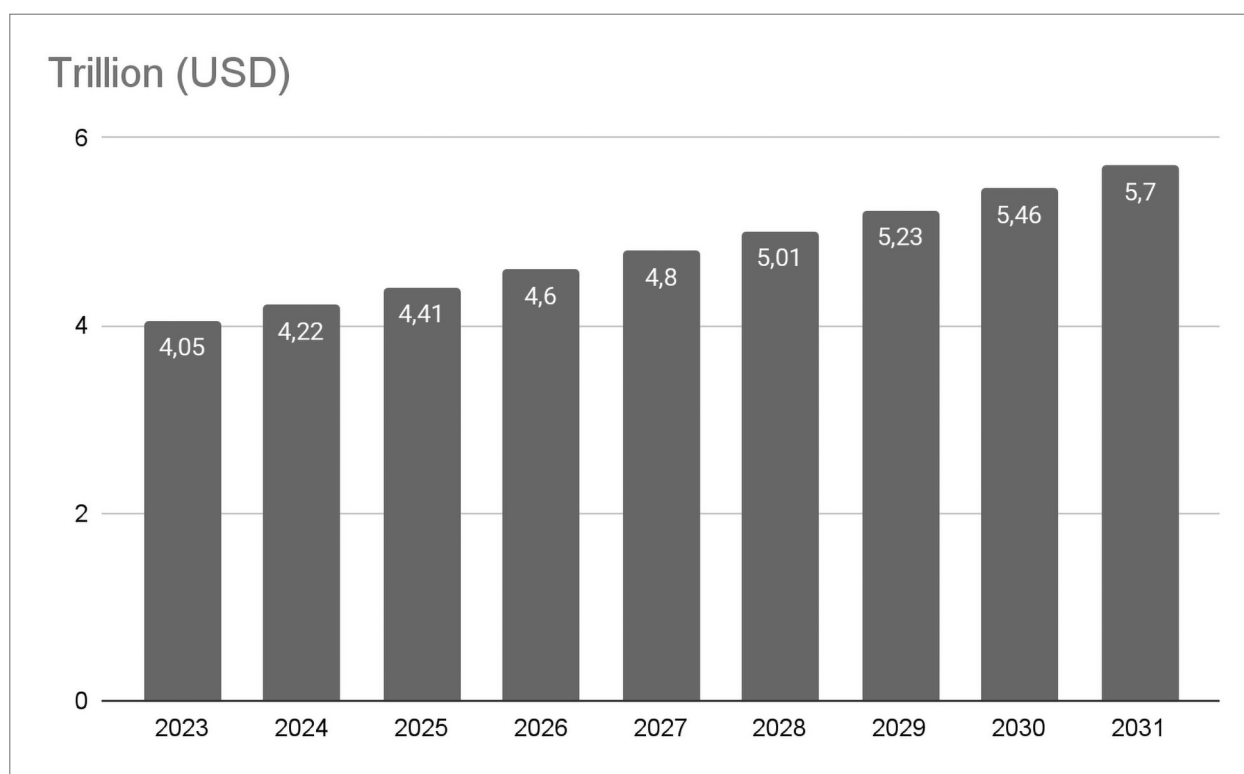


Fig. 1. Road Freight Transportation Market Size and Forecast
Source: compiled by the author based on [12]

By 2022–2023, the market had felt the effects of global disruptions such as the COVID-19 pandemic and supply chain breakdowns. In early 2020, during the onset of the pandemic, freight demand temporarily dropped in many countries — particularly in sectors serving industrial production — but was quickly offset by the rapid growth of e-commerce. For instance, in Poland, total road freight turnover in 2020 showed a slight year-on-year increase compared to 2019, despite significant declines during the spring lockdown period (see Fig. 2) [7].

This phenomenon is closely linked to the explosive growth of B2C delivery: the closure of brick-and-mortar stores and the population's shift to online shopping triggered a surge in demand for courier and last-mile delivery services. As a result, the sector's economic indicators in 2020–2021 demonstrated resilience: declines in certain segments (e.g., freight for traditional retail) were offset by growth in others (e.g., e-commerce deliveries, medical goods transport). This underscores the high adaptability of the road freight market to changing demand structures.

Market Structure and Industry Participants.

The structure of the road freight transport sector is marked by extreme fragmentation. Globally, there are hundreds of thousands of transport companies, with the largest players accounting for only a modest share of the market. For instance, in the United States — one of the largest national trucking markets with an annual revenue of approximately \$700 billion—97% of carriers operate fleets of 20 or fewer trucks, and 91% operate fewer than six trucks. The top 10 companies collectively control only about 5% of market revenues in the full truckload (FTL) segment. The remainder of the market is dominated by small and medium-sized enterprises, along with independent owner-operators. This structure is largely a result of low entry barriers: launching

a freight company typically requires only minimal investment (such as purchasing or leasing a truck) and a license — unlike the rail or air freight sectors, where capital requirements are substantially higher [1].

A similar pattern is observed in Europe. The European road freight market is characterized by a large number of small carriers and logistics providers operating within each country. Studies show that hundreds of thousands of transport companies are active in Europe, making the industry highly competitive with extremely low market concentration. This fragmentation fuels intense price competition, as carriers primarily compete on freight rates, suppressing price growth and resulting in low business margins. For example, in Germany and several other EU countries, the profit margin for trucking companies in the freight segment does not exceed 2% [6], meaning that profits amount to just a few cents for every euro in revenue. This is explained by the surplus of capacity and high demand elasticity — shippers can easily switch to providers offering lower rates.

Despite the fragmented nature of the market, a number of large players are present in the form of international logistics groups. Some of the leading companies in the global road freight industry include DHL Supply Chain, XPO Logistics, DB Schenker, FedEx Freight, and UPS Freight. However, even these giants do not hold global dominance; instead, they command market shares within specific segments or regions. In Europe, large logistics operators often work through networks of contractors and subcontractors, which further reinforces the atomized structure of the industry.

Also noteworthy is the emergence of new organizational formats for freight transport — namely, digital freight matching platforms such as Uber Freight, Convoy, Sennder, and others. These platforms act as

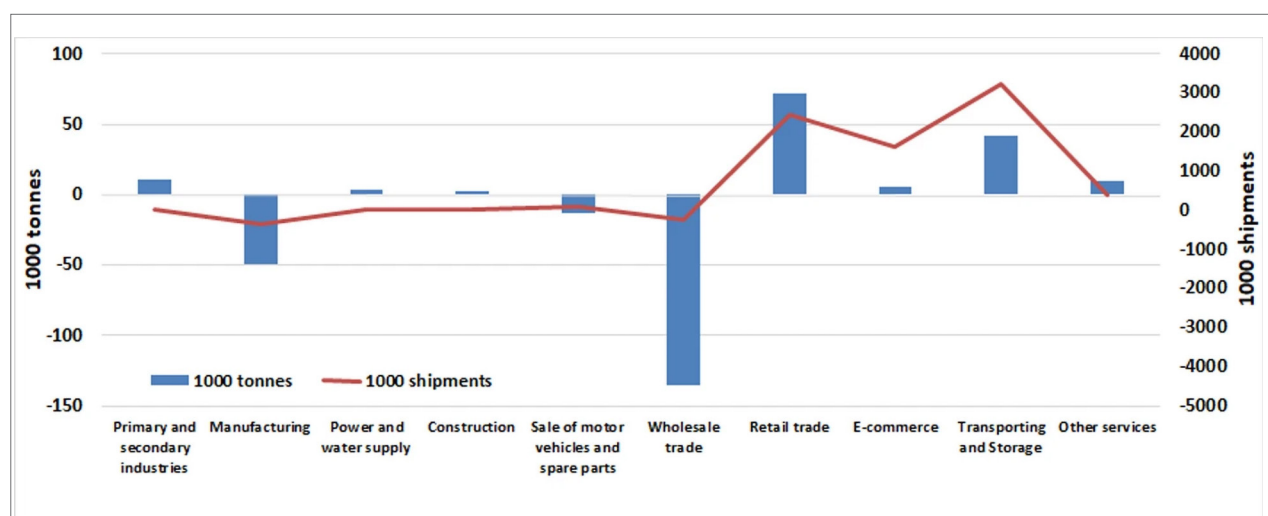


Fig. 2. Absolute changes in number of tonnes and shipments by main industry in the COVID-19 period (week 11–52) in 2020 compared to same period in 2019

Source: compiled by the author based on [7]

intermediaries, connecting shippers with independent carriers through online services. Their rise is a response to the market's high fragmentation and inefficiencies (e.g., the historical prevalence of empty return trips). Digital platforms improve market transparency, facilitate fuller utilization of truck fleets, and can influence competition by aggregating demand. While their current market share remains relatively small, it is growing rapidly. Data show that venture capital investments in logistics platforms amount to billions of dollars, and the digital freight brokerage market is projected to exceed \$766 billion by 2034 (see Fig. 3) [10].

Thus, the competitive landscape of the industry is gradually evolving: alongside a multitude of small carriers, aggregators are emerging with the potential to influence market dynamics. Nevertheless, from a scholarly perspective, the road freight market continues to exemplify a competitive market structure, albeit with elements of oligopolistic competition at the local level (e.g., in specific niches or routes, a few firms may dominate, but globally, market power remains widely dispersed among thousands of players).

Regional Characteristics and Differences. The development of the road freight market varies significantly across regions. North America (the United States, Canada, Mexico) is one of the largest regional markets, characterized by high demand for road freight services due to extensive trade between the U.S. and its neighboring countries. The U.S. trucking market alone was valued at approximately \$563 billion in 2025 [9]. North America is typified by long-haul

routes, advanced infrastructure (a vast network of highways), and strong freight interconnectivity with seaports, facilitating transcontinental shipments from Pacific ports to inland regions. While competition is intense, the level of market consolidation is somewhat higher than in Europe, owing to the presence of several large companies. However, as previously noted, the market remains highly fragmented overall.

Europe (EU) represents a market with strong internal demand and a complex regulatory environment. In 2021, road transport in the 27 EU member states carried 13.65 billion tonnes of goods. Road freight accounts for roughly 75–80% of the total freight turnover in the EU, while rail transport accounts for less than 15%. There are notable differences between countries: in some (Latvia, Lithuania, Estonia), rail holds a substantial market share, while in major economies such as France, Italy, and Spain, the share of rail freight does not exceed 10–15%, with the remainder handled by road transport [4]. The European market is defined by intense competition and relatively low freight rates compared to the U.S. — partly due to shorter average transport distances and market saturation. The region's specific features also include strict regulations, such as EU directives on driver working hours, environmental standards (e.g., Euro 6), and safety measures, all of which impose additional costs on carriers and affect the industry's cost structure.

Asia-Pacific (APAC) is the largest and fastest-growing road freight market. China and India lead the region, demonstrating rapid expansion in the

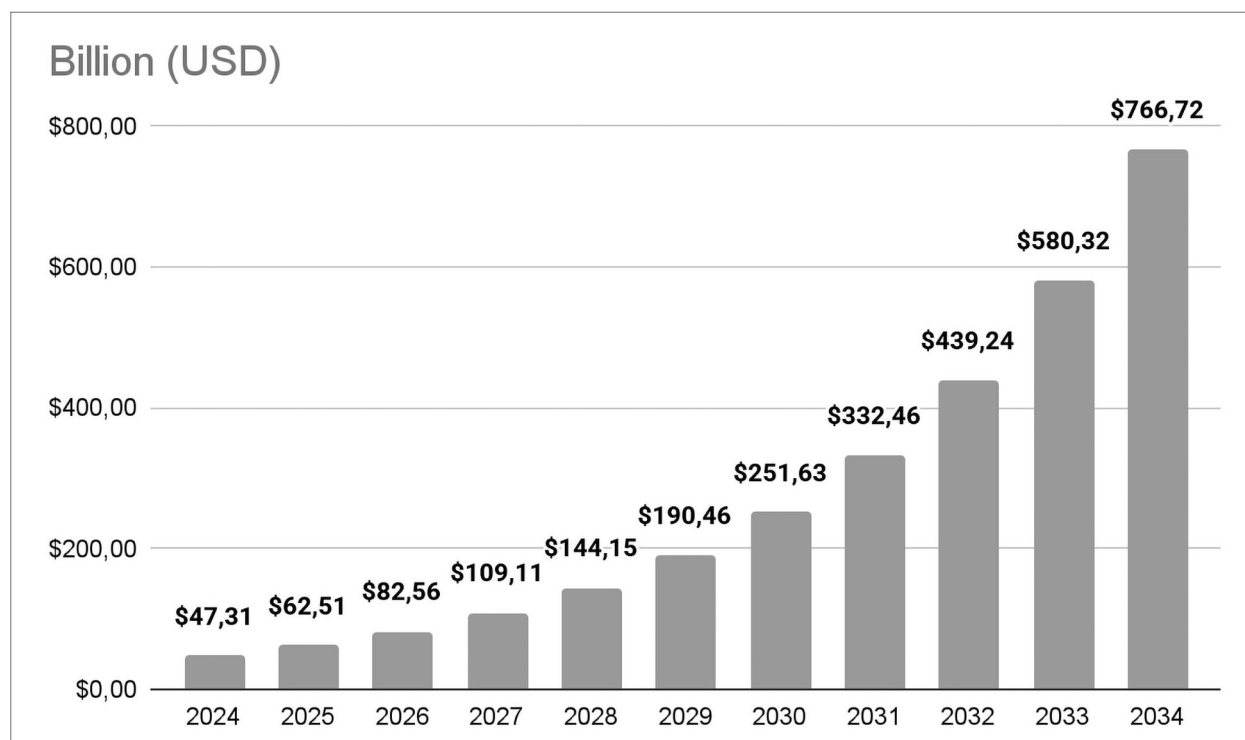


Fig. 3. Digital Freight Matching Market Size and Forecast 2025 to 2034

Source: compiled by the author based on [10]

transport sector driven by industrial growth, urbanization, and increased trade. Analysts estimate that APAC already holds the largest global share of the road freight market and is expected to continue growing at an accelerated pace [8]. In China, the domestic road network handles an enormous volume of freight, often in combination with rail and water transport. Several APAC governments are implementing large-scale infrastructure development programs, including new highways and logistics hubs, laying the groundwork for continued sectoral growth. Another defining feature of the Asian market is the high share of urban freight transport — much of the activity involves short-distance deliveries within metropolitan areas. This trend encourages innovations such as the use of light-duty vehicles and the development of freight-dedicated public transport infrastructure.

The Middle East and Africa currently represent a smaller segment of the global road freight market, but one with growing potential. Activity is concentrated in a handful of countries — Saudi Arabia, the UAE, South Africa, Nigeria, among others. In many cases, road transport is the only reliable mode of delivery due to the lack of a developed rail network. Prospects for growth are closely linked to improvements in road infrastructure and regional market integration.

In summary, regional differences in the road freight industry can be broadly outlined as follows: in developed economies (North America, Europe, Japan), the market is mature and growing moderately (1–3% annually), with an emphasis on efficiency and sustainability; in developing economies (Asia, Africa, Latin America), growth is more rapid (5–7% annually or higher) due to economic expansion and urbanization, though infrastructure limitations may act as a constraint. These distinctions must be taken into account when assessing the global outlook for the road freight sector.

Growth Trajectories and Development Drivers. Trend analysis indicates that the road freight market will continue to expand, although the pace and nature of this growth will depend on several influencing factors. Below are the key drivers and constraints shaping the development trajectories of the sector:

1. Historically, demand for freight transportation has grown in proportion to GDP and trade volumes. As the global economy recovers from the pandemic and supply chains continue to globalize, freight volumes are expected to increase. International trade — especially e-commerce — stimulates transcontinental trucking (e.g., deliveries from seaports to distribution centers). According to forecasts by the World Bank and other institutions, global trade growth of approximately 3–4% per year is expected to correspond with similar growth in transportation demand, thereby supporting a positive trajectory for road freight services [12].

2. E-commerce has become a powerful driver of the industry. The surge in online sales necessitates increasingly efficient last-mile delivery — from distri-

bution centers to end consumers. Between 2020 and 2022, online commerce grew by dozens of percentage points, triggering a spike in courier deliveries [7]. Major retailers (Amazon, Alibaba, etc.) have invested heavily in their own logistics networks, delivery vans, and technology solutions. Even if the pace of e-commerce growth slows, the high level of online retail already achieved is expected to persist, ensuring a steady flow of orders for freight carriers. Studies show that increased demand for home delivery is opening up new market niches and driving overall revenue growth in the freight sector [5].

3. The transport industry is undergoing digital transformation. The implementation of telematics, GPS tracking, and big data analytics enables route optimization and reduces empty mileage, thereby improving cost efficiency. Automation is also on the horizon: pilot projects for driverless trucks and vehicle platooning are underway. While fully autonomous freight trucks are not yet in widespread use, partial automation features — such as adaptive cruise control and emergency braking — are already enhancing safety and fuel efficiency. Over the next 10–15 years, autonomous and semi-autonomous trucks are expected to lower labor costs and increase road capacity through tightly coordinated convoys [8]. Another technology — freight exchange platforms — was mentioned earlier: these improve fleet utilization and reduce empty hauls. Collectively, such innovations enhance industry productivity and can contribute to its growth, although they require significant investment.

4. Transportation remains one of the largest sources of CO₂ emissions (freight vehicles account for up to 5% of global energy-related emissions). Governments are tightening environmental standards, introducing carbon taxes, and encouraging the transition to alternative fuels. A shift toward electrification of commercial transport is already visible: major manufacturers (Tesla, Volvo, Daimler, etc.) have launched electric truck models in the medium-duty segment. For long-haul freight, hydrogen fuel cell technology is in development. Forecasts suggest that in the coming decades, a substantial share of vehicle fleets may adopt electric or zero-emission technologies [2]. This marks a turning point: on one hand, massive investments will be needed (fleet replacement, charging and refueling infrastructure), temporarily increasing costs. On the other, the adoption of green trucks will unlock new markets (e.g., urban zero-emission delivery zones mandated by local laws) and allow operators to avoid movement restrictions in low-emission zones. Overall, the environmental agenda acts as both an innovation driver and a challenge for traditional freight carriers, and their ability to adapt will determine their growth trajectory: those that fail to transition may lose competitive ground.

5. Urban freight growth is constrained by road capacity. Congested transport networks already result in substantial time and financial losses. If infrastructure

investment fails to keep pace with traffic volumes, stagnation or modal shifts may occur. For example, the European Union actively promotes shifting some freight to rail or inland waterways to reduce road congestion and emissions. However, road freight's flexibility and speed remain difficult to replace. Consequently, the development of intelligent transport systems (traffic management, congestion pricing, urban logistics hubs) is anticipated to sustain acceptable operating conditions.

In conclusion, the base-case forecast for the road freight market over the next 10–15 years remains moderately optimistic. Quantitative models predict global road freight turnover will grow at an average annual rate of 3–5%, with higher growth rates in Asia and Africa and lower rates in Europe and North America [8]. By 2030, the global road freight market may exceed \$6 trillion [11]. The primary growth drivers include economic development, trade, and e-commerce, while the main challenges lie in environmental regulations, driver shortages, and infrastructure constraints.

Conclusion. This study presents a comprehensive analysis of the current state of the global road freight market. The main scientific and practical conclusions are as follows:

The global road freight market is growing. Freight volumes transported by road are increasing both in monetary terms and in physical units, with further expansion projected at an average global rate of 4–5% annually, driven by trade and the growth of e-commerce. By the mid-21st century, the global road freight turnover may double.

The industry remains highly fragmented, dominated by small businesses. This supports high levels of competition and restrains prices, but also leads to low profitability (margins of approximately 1–3%). New market entrants — digital platforms — are beginning to virtually consolidate the sector, enhancing efficiency through improved matching of supply and demand.

Regional differences are significant. In developed regions (the EU, North America), the market is approaching saturation, with a strong emphasis on effi-

ciency and environmental sustainability. In developing regions (Asia, Africa), rapid growth necessitates investment in infrastructure. Regional policy and conditions influence dynamics — from environmental regulations in Europe to large-scale infrastructure initiatives such as the Belt and Road Initiative in Asia.

Key trends shaping future growth trajectories include:

- The digitalization of logistics and automation of freight management, which contribute to productivity gains;
- The greening of the sector (transition to electric and hydrogen-powered vehicles), which is expected to become a central factor in fleet renewal and market redistribution over the medium term;
- The continued rise of e-commerce and shifting consumer preferences, which are sustaining demand for fast and flexible delivery services.

Practical recommendations include: for freight operators — accelerate the adoption of digital technologies (GPS navigation systems, freight-matching platforms) and prepare for the transition to low-carbon transport, which may provide a competitive edge in regulated markets; for industry associations — focus on attracting new talent (particularly drivers) and enhancing the sector's appeal; for governments — balance environmental objectives with business support by offering incentives for fleet renewal, investing in road infrastructure, and streamlining cross-border logistics.

In conclusion, road freight remains a dynamic component of the transport system, capable of flexibly adapting to emerging challenges. Its economic significance in maintaining supply chains ensures that even as new technologies and models emerge (autonomous vehicles, hyperloops, etc.), the conventional truck will continue to be an indispensable element of logistics for the foreseeable future. The sector's growth outlook is positive, but realizing its full potential will require innovation and coordinated action between businesses and policymakers to overcome existing limitations.

References

1. American Trucking Associations. ATA Trucking Trends 2022. URL: <https://logistics.chaineapp.com/truckload-market/logistics-basic-structure-of-us-truckload-market/> (access date: 05.04.2025).
2. Aryanpur V., Rogan F. Decarbonising road freight transport: The role of zero-emission trucks and intangible costs. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. Article 2113. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52682-4>.
3. Collaço F. M. d. A., Teixeira A. C. R., Machado P. G., Borges R. R., Brito T. L. F., Mouette D. Road freight transport literature and the achievements of the Sustainable Development Goals — A systematic review. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 6. P. 3425. <https://doi.org/10.3390/su14063425>.
4. DHL International GmbH. Global freight transport statistics: International, Europe, and Germany. URL: <https://dhl-freight-connections.com/en/trends/global-freight-transport-statistics-international-europe-and-germany/> (access date: 04.04.2025).
5. Global Industry Analysts. Road freight transportation — Global strategic business report. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/trucking?srsId=AfmBOqCUHbgWjUNUcxZQrdW2Thl9KHiy3tHD84hYSY9LrpsWZm-6jka1Report> (issue date: 03.04.2025).

6. Heinbach C., Beinke J., Kammler F., Thomas O. Data-driven forwarding: A typology of digital platforms for road freight transport management. *Electronic Markets*. 2022. Vol. 32, No. 2. P. 807–828. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00540-4>.

7. Hovi I. B., Pinchasik D. R. Corona crisis disruptions and consequences for demand for freight transport: A screening of the effects for the largest logistics service providers in Norway. *Journal of Shipping and Trade*. 2024. Vol. 9. Article 27. <https://doi.org/10.1186/s41072-024-00188-7>.

8. Maximize Market Research. Road freight transportation market: Analysis & forecast (2024–2030). URL: <https://www.maximizemarketresearch.com> (access date: 07.04.2025).

9. Mordor Intelligence. United States road freight transport market: Size & share analysis — Growth trends & forecasts up to 2030. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-road-freight-transport-market> (published date: 06.04.2025).

10. Precedence Research. Digital freight matching market size, share and trends 2025 to 2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/digital-freight-matching-market> (access date: 07.04.2025).

11. Road freight transportation market size, growth prospects & competitive insights 2033 by key vendors UPS, FedEx Freight, J.B. Hunt Transport Services, YRC Worldwide, Swift Transportation. 2025. URL: <https://www.openpr.com/news/3933773/road-freight-transportation-market-size-growth-prospects> (published date: 02.04.2025).

12. Verified Market Research. Global road freight transportation market size and forecast. 2024. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/road-freight-transportation-market/> (access date: 03.04.2025).

УДК 332.1:330.34

Благун Іван Семенович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економічної кібернетики

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Blahun Ivan

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Economic Cybernetics

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0003-3796-4164

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11119

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ

FOREIGN ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S REGIONS IN THE CONTEXT OF TRADE FLOW TRANSFORMATION UNDER THE IMPACT OF WAR

Анотація. Вступ. В умовах глобальних геополітичних зрушень та збройної агресії російської федерації проти України питання забезпечення зовнішньоекономічної безпеки набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна спричинила різку дестабілізацію зовнішньоторговельної діяльності, порушення традиційних ланцюгів постачання, втрату ринків збуту та обмеження доступу до логістичної інфраструктури. Ці деструктивні фактори істотно поглибили регіональні диспропорції в економічному розвитку та поставили під загрозу здатність окремих областей України зберігати зовнішньоекономічну активність і забезпечувати торговельну адаптивність. Відсутність системної оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів ускладнює формування ефективної політики економічного відновлення та інтеграції в європейські й глобальні ринки.

Мета. Метою дослідження є комплексне теоретико-методичне обґрунтування оцінки стану і чинників зовнішньоекономічної безпеки регіонів України в умовах дестабілізації міжнародної торгівлі, порушення ланцюгів постачання та трансформації торговельних потоків під впливом війни.

Матеріали і методи. У дослідженні використано праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування та зміцнення зовнішньоекономічної безпеки на національному та регіональному рівнях в умовах зовнішніх загроз. При цьому основними методами дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, когнітивного аналізу, метод інтегральної оцінки, порівняльного аналізу, багатофакторного аналізу, системного аналізу для систематизації основних ризиків зовнішньоторговельної безпеки регіонів, ідентифікації регіональних відмінностей, оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів.

Результати. У статті структуровано основні ризики зовнішньоторговельної безпеки регіонів в умовах війни, досліджено регіональні особливості адаптації ланцюгів постачання до деструктивних змін зовнішнього середовища, здійснено порівняльний аналіз методик оцінювання зовнішньоекономічної стійкості регіонів та запропоновано методику її оцінювання, яка дозволяє ідентифікувати територіальні диспропорції, визначити зони підвищеного ризику та пріоритетні напрями зовнішньоекономічної підтримки.

Перспективи. Подальші наукові дослідження будуть присвячені проведенню оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів України на основі запропонованої методики, кластеризації регіонів за основними індикаторами її оцінки, виявленню ключових ризиків та загроз зовнішньоекономічній безпеці регіонів. Це дозволить запропонувати інструменти зміцнення зовнішньоекономічної безпеки з врахуванням регіональних особливостей розвитку.

Ключові слова: зовнішньоекономічна безпека, регіон, регіональна стійкість, торговельні потоки, ланцюги постачання.

Summary. Introduction. In the context of global geopolitical shifts and armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the issue of ensuring foreign economic security is becoming particularly urgent. The full-scale war caused a sharp destabilization of foreign trade activity, disruption of traditional supply chains, loss of sales markets and restriction of access

to logistics infrastructure. These destructive factors significantly deepened regional disparities in economic development and jeopardized the ability of individual regions of Ukraine to maintain foreign economic activity and ensure trade adaptability. The lack of a systematic assessment of the foreign economic stability of regions complicates the formation of an effective policy of economic recovery and integration into European and global markets.

Purpose. The purpose of the study is a comprehensive theoretical and methodological justification for assessing the state and factors of foreign economic security of regions of Ukraine in the context of destabilization of international trade, disruption of supply chains and transformation of trade flows under the influence of war.

Materials and methods. The study used the works of domestic and foreign scientists on the formation and strengthening of foreign economic security at the national and regional levels in the face of external threats. At the same time, the main research methods were general scientific and special methods: analysis and synthesis, cognitive analysis, the method of integral assessment, comparative analysis, multifactor analysis, system analysis to systematize the main risks to the foreign trade security of regions, identification of regional differences, assessment of the external economic stability of regions.

Results. The article structures the main risks of foreign trade security of regions in war conditions, investigates regional features of supply chains adaptation to destructive changes in the external environment, carries out a comparative analysis of methods for assessing the foreign economic stability of regions and proposes a methodology for its assessment, which allows identifying territorial disparities, determining zones of increased risk and priority areas of foreign economic support.

Perspectives. Further scientific research will be devoted to assessing the foreign economic stability of regions of Ukraine based on the proposed methodology, clustering regions according to the main indicators of its assessment, identifying key risks and threats to the foreign economic security of regions. This will allow proposing tools for strengthening foreign economic security taking into account regional development features.

Key words: foreign economic security, region, regional stability, trade flows, supply chains.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних геополітичних зрушень та збройної агресії російської федерації проти України питання забезпечення зовнішньоекономічної безпеки набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна спричинила різку дестабілізацію зовнішньоторговельної діяльності, порушення традиційних ланцюгів постачання, втрату ринків збуту та обмеження доступу до логістичної інфраструктури. Ці деструктивні фактори істотно поглибили регіональні диспропорції в економічному розвитку та поставили під загрозу здатність окремих областей України зберігати зовнішньоекономічну активність і забезпечувати торговельну адаптивність.

Незважаючи на спроби держави перебудувати логістичну систему та активізувати вихід на нові ринки, регіональний вимір зовнішньоекономічної безпеки досі залишається недостатньо дослідженим. Відсутність системної оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів ускладнює формування ефективної політики економічного відновлення та інтеграції в європейські й глобальні ринки.

Нагальною потребою є розробка методологічного підходу до оцінки рівня зовнішньоекономічної безпеки регіонів України з урахуванням трансформації торговельних потоків, логістичних ризиків, імпортозалежності та потенціалу експортної диверсифікації. Зокрема, актуальним є визначення регіонів з підвищеною вразливістю або стратегічним потенціалом у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить орієнтувати політику підтримки на цільові просторові сегменти.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Зовнішньоекономічна безпека як невід’ємна складова національної економічної безпеки відображає

здатність держави та її регіонів ефективно функціонувати у зовнішньоекономічному середовищі, зберігаючи стійкість до зовнішніх шоків, торговельних обмежень, політичних ризиків і порушень у глобальних ланцюгах постачання. Сучасна наукова література трактує зовнішньоекономічну безпеку як стан захищеності зовнішньоекономічних інтересів країни або регіону, що досягається через контроль над критичними зовнішніми залежностями, забезпечення доступу до стратегічно важливих ринків і ресурсів, а також здатність адаптуватися до змін міжнародної кон’юнктури [1; 2; 3].

Українські вчені наголошують на необхідності урахування територіальної специфіки, зокрема близькості до кордонів, наявності транскордонної інфраструктури, рівня логістичної доступності та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості [27–29].

Загалом, проведений аналіз публікацій свідчить про актуальність комплексного дослідження зовнішньоекономічної безпеки регіонів України з урахуванням нових викликів воєнного періоду, що об’єктивно зумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до її оцінки та забезпечення на практиці.

Метою статті є комплексне теоретико-методичне обґрунтування оцінки стану і чинників зовнішньоекономічної безпеки регіонів України в умовах дестабілізації міжнародної торгівлі, порушення ланцюгів постачання та трансформації торговельних потоків під впливом війни.

Матеріали і методи. У дослідженні використано праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування та зміцнення зовнішньоекономічної безпеки на національному та регіональному рівнях в умовах зовнішніх загроз. При цьому основними

методами дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, когнітивного аналізу, метод інтегральної оцінки, порівняльного аналізу, багатофакторного аналізу, системного аналізу для систематизації основних ризиків зовнішньоторговельній безпеці регіонів, ідентифікації регіональних відмінностей, оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зовнішньоекономічна безпека є складовою національної економічної безпеки та відображає здатність держави й її окремих регіонів ефективно функціонувати у зовнішньоекономічному середовищі, зберігаючи при цьому стійкість до зовнішніх шоків, торговельних обмежень, політичних ризиків і порушень у глобальних ланцюгах постачання.

Наукова література визначає зовнішньоекономічну безпеку як стан захищеності зовнішньоекономічних інтересів країни або регіону, що забезпечується шляхом контролю над критичними зовнішніми залежностями, доступу до стратегічно важливих ринків і ресурсів, а також здатністю адаптуватися до змін міжнародної кон'юнктури [1–3]. Її ключовими параметрами виступають:

- рівень диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків;
- частка критичного імпорту та експортної залежності;
- транспортно-логістична доступність;
- здатність до імпортозаміщення та експансії на нові ринки.

Регіональний вимір зовнішньоекономічної безпеки набуває особливої актуальності в умовах війни, коли порушуються міжрегіональні та міжнародні логістичні зв'язки, а рівень залученості кожного регіону до зовнішньоторговельної діяльності стає фактором як уразливості, так і стійкості. Відтак, зовнішньоекономічна безпека регіону може бути визначена як його здатність зберігати та розвивати міжнародну економічну активність, мінімізуючи залежність від дестабілізуючих зовнішніх чинників, адаптуючи логістичну, інституційну й виробничу інфраструктуру до кризових умов.

Дослідження зовнішньоекономічної безпеки регіонів передбачає врахування як загальнонаціональних ризиків, так і територіально специфічних чинників, включаючи близькість до кордонів, наявність транскордонної інфраструктури, експортну спеціалізацію та ступінь інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості.

У воєнний період зовнішня торгівля України зазнала глибоких трансформацій під впливом руйнування логістичних шляхів, зміни геополітичних орієнтирів і адаптації до нових умов доступу до ринків. За результатами аналізу даних WITS [4], ОЕС [5], GMK Center [6], основними партнерами України в експорті після 2022 року залишаються Польща, Румунія, Туреччина, Китай і Угорщина. Водночас

у структурі імпорту домінують Китай, Польща, Німеччина, Туреччина та США [7].

У 2022 році спостерігалось різке падіння обсягів експорту — до ≈ 44 млрд. дол. США, що на 34% менше порівняно з 2021 роком. У 2023–2024 роках відбулося поступове відновлення експортної активності: за попередніми оцінками, у 2024 році обсяг експорту сягнув 48,7 млрд. дол. США. Водночас імпорт залишався значно вищим: у I кварталі 2025 року обсяг експорту становив $\approx 13,3$ млрд. дол., тоді як імпорт сягнув $\approx 24,8$ млрд. дол., що зумовило низький коефіцієнт покриття імпорту експортом ($\approx 0,54$) та свідчить про поглиблення зовнішньоторговельного дефіциту [7–9].

Європейський Союз утримує статус провідного торговельного партнера, забезпечуючи понад 50% загального товарообороту України. У 2023 році частка торгівлі з країнами ЄС істотно зросла завдяки запровадженню автономних торговельних преференцій. Зокрема, за 2023 рік товарообіг між Україною та ЄС досяг 67,2 млрд. євро, з яких 24,5 млрд. припадали на український експорт [10–12]. Основними категоріями експорту до ЄС стали агропродовольчі товари, зокрема соняшникова олія, зернові та продукція машинобудування.

Однак із червня 2025 року Європейська комісія ввела квоти на імпорт української пшениці (1 млн. тон) та ячменю (350 тис. тон), що обмежує подальше зростання аграрного експорту до європейських країн. У відповідь Україна активізує пошук альтернативних ринків збуту в країнах Азії, Північної Африки та Глобального Півдня [13; 14].

Зовнішньоторговельна безпека України зазнала системного випробування внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила не лише фізичне знищення інфраструктурних об'єктів, а й суттєві структурні трансформації у сфері міжнародної торгівлі. Війна стала каталізатором багаторівневих загроз, які охоплюють економічну, логістичну, технологічну та інституційну площини. Ключові ризики зовнішньоторговельній безпеці в умовах війни наведені в таблиці 1.

Ці фактори істотно ускладнюють забезпечення торговельної стабільності, формування прогнозованої експортної політики та зменшують можливості інтеграції України до глобальних ланцюгів доданої вартості. У цьому контексті посилення зовнішньоторговельної безпеки має ґрунтуватися на диверсифікації ринків, розвитку альтернативних логістичних маршрутів, нарощуванні внутрішнього виробництва стратегічних ресурсів та створенні умов для регіональної економічної адаптації.

Незважаючи на поступове відновлення експорту, значне перевищення імпорту створює стійкий зовнішньоекономічний дисбаланс, що підвищує чутливість до валютних ризиків. Залежність від одного-двох ключових ринків (зокрема ЄС) робить українську зовнішню торгівлю вразливою до регуляторних змін (наприклад, квотування, нетарифні бар'єри).

Таблиця 1

Основні ризики зовнішньоторговельної безпеки в умовах війни

Категорія загрози	Опис загрози	Приклади (2022–2024)
Інфраструктурна	Знищення портів, залізниць, митниць; блокада морських маршрутів	Блокада портів Одеси та Миколаєва; пошкодження інфраструктури в Чорноморську, Краматорську
Зовнішньо-економічна	Втрата ринків збуту; порушення контрактів; нові бар'єри	Втрачено експортні зв'язки з РФ і Білоруссю; обмеження на імпорт продукції в ЄС
Імпортозалежність	Дефіцит критичного імпорту: енергоносії, техніка, ліки	Збій поставок пального у 2022 р.; залежність від імпорту медичних товарів з ЄС та Туреччини
Фінансова волатильність	Різке падіння експорту, коливання курсу, торгівельна нестабільність	Падіння експорту на 35% у 2022 р.; волатильність курсу гривні; зростання логістичних витрат
Репутаційна та інвестиційна	Зменшення довіри інвесторів та логістичних операторів	Зниження прямих іноземних інвестицій; обмеження доступу до ринків страхування вантажів
Регуляторна	Запровадження тимчасових заборон, валютний контроль	Запроваджено тимчасові обмеження на експорт зерна, металопродукції, товарів подвійного призначення
Виробнича	Окупація територій, зупинка промислових підприємств	Окуповані частини Запорізької, Луганської та Донецької областей; евакуація підприємств

Джерело: авторська розробка

Пріоритетними напрямками стають розвиток залізничної та морської інфраструктури, розширення логістичних маршрутів, зокрема через чорноморські та дунайські порти, що сприятиме стабілізації експортного потенціалу.

З початком повномасштабної агресії російської федерації проти України в лютому 2022 року система зовнішньої торгівлі зазнала суттєвих деструкцій, що вплинуло як на географію експорту, так і на логістичну архітектуру його здійснення. Україна втратила прямий доступ до ринків країн СНД, зокрема Росії та Білорусі, які раніше займали вагомий частку в експорті машинобудівної, хімічної та харчової продукції. Також було повністю припинено торгівлю через порти Чорного та Азовського морів, зокрема у Бердянську, Маріуполі, Скадовську, що істотно обмежило морський експорт.

Блокування морських маршрутів, руйнування транспортної інфраструктури, обмежений пропуск вантажів через західний кордон (черги на залізничних переходах, обмеження пропускної здатності автотерміналів) призвели до зростання вартості логістики у 2,5–3 рази, а час доставки — до 7–14 діб на основних напрямках (ЄС, Туреччина). Особливо ускладнилось переміщення аграрної продукції, що потребує швидкого обігу.

У відповідь на виклики, урядом України та бізнесом було здійснено часткову релокацію експортних маршрутів:

- Залізничні маршрути до ЄС — зростання ролі переходів «Ягодин–Дорогуськ», «Чоп–Захонь», «Ужгород–Матевце», де обсяг перевезень збільшився на 40–60% [15].
- Дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) стали критично важливими для експорту агропродукції. Частка перевалки через ці порти зросла з 3% у 2021 до понад 40% у 2024 році [16; 17].

- Автомобільні коридори до країн Балтії та Скандинавії — активізувалося використання сухопутних логістичних ланцюгів для торгівлі з новими партнерами [18].

Наразі стійкість зовнішньоторговельної системи України залежить від швидкості адаптації до нових маршрутів, інвестицій у логістичну інфраструктуру та дипломатичної підтримки на європейських транспортних ринках. Подальша переорієнтація на дунайсько-балтійське сполучення та розвиток мультимодальних перевезень є стратегічними завданнями зовнішньоекономічної безпеки.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році стало визначальним дестабілізуючим чинником для функціонування національної логістичної системи. Збройний конфлікт істотно порушив просторово-інфраструктурну цілісність ланцюгів постачання, спричинивши різке зниження їх надійності, оперативності та економічної ефективності. У відповідь на системну кризу, викликану блокуванням морських портів, фізичними втратами логістичних об'єктів та ускладненням прикордонного переміщення товарів, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності були змушені оперативно трансформувати свої логістичні моделі та інтегрувати нові формати взаємодії між виробниками, постачальниками, операторами транспорту та зовнішніми ринками.

У відповідь на деструктивні зміни було впроваджено низку стратегічних заходів адаптації, спрямованих на підтримання функціональності ланцюгів постачання (див. табл. 2):

- диверсифіковано логістичні маршрути. Основні вантажні потоки було перенаправлено до дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ), залізничних переходів з країнами ЄС, а також автомобільних коридорів через Польщу, Словаччину та Угорщину;

Таблиця 2

Регіональні відмінності адаптації ланцюгів постачання

Регіон	Проблеми ланцюгів постачання	Адаптаційні рішення
Західна Україна	Перевантаження прикордонних пунктів, нестача складських потужностей	Будівництво логістичних хабів, розширення залізничних переходів з ЄС
Центральна Україна	Труднощі з логістичним транзитом через обмежені об'їзні шляхи	Оптимізація внутрішньої дистрибуції, підтримка мультимодальних перевезень
Північна Україна	Небезпека атак на транспортну інфраструктуру, затримки у доставці	Переорієнтація маршрутів через західні області, підвищення безпеки перевезень
Південна Україна	Втрата морських портів, руйнування інфраструктури	Акцент на дунайські порти, створення тимчасових терміналів
Східна Україна	Повна деструкція логістики, окупація територій, мінування	Повна релокація підприємств, використання логістичних центрів інших регіонів

Джерело: авторська розробка

- активізовано розвиток мультимодальної логістики. Регіони західної України стали центрами формування нових логістичних хабів, де забезпечується інтеграція залізничного, автомобільного та річкового транспорту з подальшим доступом до ринків ЄС;
- забезпечено інституційну підтримку. Приєднання України до європейської ініціативи «Шляхи солідарності» у 2022 році дозволило спростити митні процедури та тимчасово інтегрувати українську логістичну систему в інфраструктуру ЄС;
- прискорення процесів цифровізації логістики. Впровадження електронного документообігу, систем моніторингу вантажів у режимі реального часу, автоматизованих митних сервісів сприяло підвищенню прозорості та оперативності логістичних операцій.

Аналіз просторової адаптації свідчить про значну регіональну диференціацію. Зокрема, західні регі-

они (Львівська, Закарпатська, Волинська області) продемонстрували найвищу адаптаційну спроможність завдяки безпосередній близькості до кордонів ЄС і розвитку відповідної логістичної інфраструктури. Центральні та північні регіони стикнулися з необхідністю переорієнтації маршрутів та внутрішнього перерозподілу логістичних ресурсів. Південні та східні регіони зазнали найглибших втрат логістичної спроможності через окупацію, руйнування портів і транспортних вузлів, що потребувало повної релокації підприємств у більш безпечні території.

Стійкість регіону в умовах зовнішньоекономічної турбулентності розглядається як здатність територіальних соціо-економічних систем протистояти впливу деструктивних зовнішніх чинників (збройних конфліктів, торговельних криз, глобальних пандемій), забезпечуючи відновлення функціонування та трансформацію структур економіки з урахуванням нових реалій.

Таблиця 3

Порівняння методик оцінювання зовнішньоекономічної стійкості регіонів

Методика / Модель	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження
Інтегральний індекс (Мінекономіки України)	Комплексна оцінка через агреговані нормалізовані показники; можливість ранжування регіонів	Простота розрахунку, адаптивність до українських умов, доступність даних	Не враховує динаміку впливів та адаптивність у часі
Аналіз головних компонент (PCA)	Виділення латентних факторів, що пояснюють варіацію економічної стійкості	Висока аналітична точність, виявлення прихованих взаємозв'язків	Потребує коректної нормалізації та експертної інтерпретації
Кластерний аналіз (k-means, hierarchical)	Групування регіонів за схожістю зовнішньоекономічних профілів; створення типологій	Візуалізація регіональних груп ризику, корисно для просторової політики	Залежить від вибору кількості кластерів та метрик відстані
EXIV (External Vulnerability Index)	Кількісна оцінка чутливості до зовнішніх шоків; порівняння між країнами/регіонами	Міжнародна порівняльність, врахування глобальної інтегрованості	Може не враховувати локальні інституційні особливості
GTAP / CGE моделі	Моделювання сценаріїв глобальних шоків та їхнього впливу на регіони через торговельні канали	Глибина прогнозування, врахування взаємозв'язків між секторами	Висока складність реалізації, потреба в спеціалізованому ПЗ
LEAP Model	Оцінка локальної економічної активності та логістичної стійкості; зосереджено на практичній адаптації	Фокус на регіональні особливості, застосування в кризовому управлінні	Недостатня формалізація; потребує локальної експертизи для адаптації

Джерело: авторська розробка

Історично в економічній науці виокремлюють два підходи до розуміння регіональної стійкості [19]:

- статичний, у межах якого стійкість трактується як здатність до повернення в попередній стан після кризи;
- динамічний (еволюційний), що розглядає стійкість як процес безперервного адаптивного розвитку, який забезпечує структурну модернізацію під впливом шоків.

Однією з найбільш визнаних моделей є чотири-фазна концепція регіональної стійкості, яка охоплює: вразливість, відновлення, репозиціонування, оновлення [20].

Для оцінювання зовнішньоекономічної стійкості регіонів використовується низка кількісних і якісних методів (див. табл. 3):

- Інтегральні індекси, як у методиці Міністерства економіки України, формуються на основі агрегованих нормованих показників (експортна активність, імпортозалежність, логістичний потенціал) [21];
- Кластерний аналіз (наприклад, k-means, ієрархічний), що дозволяє формувати типології регіонів за подібністю до зовнішньоекономічного профілю [22];
- Компонентний підхід, за якого виділяються окремі складові (торговельні потоки, логістика, ринки, інвестиції), що проходять нормалізацію та вагове агрегування [23];
- EXIV (External Vulnerability Index) — використовується для оцінювання вразливості до зовнішніх шоків у межах системної моделі регіональних ланцюгів поставок [24];
- GTAP / CGE / CAPRI-моделі — дозволяють моделювати вплив глобальних шоків на торгівлю та логістику між регіонами [25];
- LEAP Model — використовується для оцінки локальної економічної стійкості з урахуванням транспортної інфраструктури, бізнес-кластерів і логістичних вузлів [26].

У контексті збройної агресії проти України та дестабілізації глобального торговельного середови-

ща питання оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів набуло особливої актуальності. Стійкість у цьому вимірі розглядається як здатність регіональних економік зберігати функціонування зовнішньоторговельних каналів, адаптувати логістичну інфраструктуру до умов кризи, забезпечувати диверсифікацію ринків збуту та знижувати імпортозалежність. Дослідження українських економістів підтверджують, що ключовими факторами регіональної зовнішньоекономічної стійкості є логістична доступність, інституційна підтримка, рівень інтеграції до міжнародних ринків [27–29].

З методологічної точки зору, оцінка зовнішньоекономічної стійкості передбачає побудову багатофакторного індексу, що враховує такі групи показників (див. табл. 4).

На основі зваженої оцінки цих показників пропонується сформулювати інтегральний індекс зовнішньоекономічної стійкості регіонів України (ІЗЕС), значення якого варіюються в діапазоні від 0 до 1. Вищі значення ІЗЕС свідчать про більшу адаптивність регіону до зовнішньоекономічних загроз.

Метод ІЗЕС дозволить забезпечити порівняльну оцінку регіонів за єдиними критеріями, виявити територіальні диспропорції, визначити зони підвищеного ризику та пріоритетні напрями зовнішньоекономічної підтримки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що зовнішньоекономічна безпека регіонів України є складним багатовимірним явищем, що інтегрує економічні, логістичні, інституційні та геополітичні чинники, які визначають стійкість регіональних соціо-економічних систем до зовнішніх шоків та кризових явищ у міжнародному середовищі.

Збройна агресія російської федерації проти України у 2022 році спричинила глибоку трансформацію зовнішньої торгівлі країни та порушення ключових ланцюгів постачання. Внаслідок цього Україна втратила доступ до традиційних ринків, передусім країн

Таблиця 4

Групи показників для побудови багатофакторного індексу

Групи показників	Показники
Торгова активність	Частка експорту у ВРП, % Темп зміни експорту за останні два роки, % Частка високотехнологічного експорту, %
Логістичний потенціал	Щільність транспортної інфраструктури (км/тис. км ²) Наявність залізничного/портового вузла (бінарна ознака) Відстань до найближчого пункту перетину кордону (км)
Ринкова диверсифікація	Кількість країн-імпортерів регіонального експорту Частка найбільшого торговельного партнера в експорті, % Співвідношення експорту до країн ЄС та інших регіонів
Імпортозалежність	Частка критичних товарів в імпорті, % Частка імпорту в загальному товарообігу, % Залежність від імпорту енергоносіїв (бали/оцінка)

Джерело: авторська розробка

СНД, та зазнала масштабних інфраструктурних втрат, що значно підвищило залежність від вузького кола партнерів, передусім Європейського Союзу.

На основі проведеного аналізу ідентифіковано ключові ризики зовнішньоторговельної безпеки регіонів України, серед яких домінують інфраструктурні, логістичні, імпортозалежні, фінансові та регуляторні загрози. Разом з тим, досвід адаптації зовнішньоекономічної системи України продемонстрував здатність до гнучкої перебудови торговельних маршрутів, активізації мультимодальної логі-

тики та розширення експорту через дунайські порти й прикордонні переходи з ЄС.

Подальші наукові дослідження будуть присвячені проведенню оцінки зовнішньоекономічної стійкості регіонів України на основі запропонованої методики, кластеризації регіонів за основними індикаторами її оцінки, виявленню ключових ризиків та загроз зовнішньоекономічній безпеці регіонів. Це дозволить розробити систему інструментів зміцнення зовнішньоекономічної безпеки з врахуванням регіональних особливостей розвитку.

Література

1. Іванова Н. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/365805911_Ekonomichna_bezpeka_navcalnij_posibnik (дата звернення: 20.06.2025).
2. Давидюк В. М. Зовнішньоекономічна безпека як невід'ємний елемент економічної безпеки держави. *Форум пра-ва*. 2012. № 2. С. 170–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index (дата звернення: 20.06.2025).
3. Сак Т. В. Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 336–340. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_81 (дата звернення: 20.06.2025).
4. World Integrated Trade Solution (WITS). World Bank. URL: <https://wits.worldbank.org/> (дата звернення: 20.06.2025).
5. The Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: <https://oec.world/en/profile/country/ukr> (дата звернення: 20.06.2025).
6. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/> (дата звернення: 20.06.2025).
7. Товарообіг України у 2024 році. Експорт зріс на 15%, імпорт — на 11%. *Forbes Україна*. 2025. 7 січня. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-ukraini-u-2024-rotsi-zris-na-13-naybilshi-torgovi-partneri-kitay-ta-polshcha-07012025-26082> (дата звернення: 20.06.2025).
8. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі. URL: <https://customs.gov.ua/statistika> (дата звернення: 20.06.2025).
9. Макроекономічний огляд. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/macro/macroeconomic-review> (дата звернення: 20.06.2025).
10. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України в 1 кварталі 2023 р. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. травень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/pidsumky-zovnishnyoi-torgivli-tovaramy-ukraine-v-i-kvartali-2023.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
11. Бюлетень поточного стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2023 році. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas> (дата звернення: 20.06.2025).
12. Показники торговельно-економічного співробітництва Україна-ЄС. *Представництво України при ЄС*. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/pokazniki-torgovelnno-ekonomichno-spivrobitnictva-ukrayina-yes> (дата звернення: 20.06.2025).
13. ЄС повертає митні квоти для України з 6 червня 2025 року. *Founder*. 2025. 6 червня. URL: <https://founder.ua/publication/eu-restores-tariff-quotas-for-ukraine-from-june> (дата звернення: 20.06.2025).
14. Повернення європейських квот і мита: Україна знов орієнтується на азійський та африканський зернові ринки. *Радіо Харків*. 2025. 30 травня. URL: <https://radiokhartia.com/news-and-comments/povernennya-ievropeiskykh-kvot-i-myta-ukraina-znov-orientuietsia-na-aziyskiy-ta-afrykanskyi-zernovi-rynky/> (дата звернення: 20.06.2025).
15. Обсяг передачі вантажів через перехід Чоп — Захонь у жовтні зріс на 59%. *Rail.insider*. 2024. 11 жовтня. URL: <https://www.railinsider.com.ua/obsyag-peredachi-vantazhiv-cherez-perehid-chop-zahon-u-zhovtni-zris-na-59/> (дата звернення: 20.06.2025).
16. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Заступник Міністра Юрій Васков: Українські Дунайські порти збільшили перевалку вантажів у 2023 році на 81%. *Урядовий портал*. 2024. 24 січня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yurii-vaskov-ukrainski-dunaiski-porty-zbilshili-perevalku-vantazhiv-u-2023-rotsi-na-81> (дата звернення: 20.06.2025).
17. Порти Дунайського регіону у 2023 році опрацювали 29,2 млн. тонн вантажів — АМПУ. *Порти України*. 2024. 6 лютого. URL: <https://ports.ua/porty-dunajskogo-regionu-u-2023-roczy-opraczyuvaly-292-mln-tonn-vantazhiv-ampu/> (дата звернення: 20.06.2025).

18. Нова логістика: як експортна ініціатива ЄС вплинула на торгівлю України. *GMK Center*. 2022. 24 жовтня. URL: <https://gmk.center/ua/posts/nova-logistyka-yak-eksportna-initsiatyva-ies-vplynula-na-torgivlyu-ukrayiny/> (дата звернення: 20.06.2025).
19. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf (дата звернення: 20.06.2025).
20. Martin R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*. 2012. Vol. 12, no. 1. P. 1–32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>.
21. Індекс економічної безпеки. *Міністерство економіки України*. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2025).
22. Hrynychak N. Differentiating the level of territorial development of the transport and logistics infrastructure in Ukraine by adapting the cluster analysis methodology. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1–2. С. 5–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2020_1-2_3 (дата звернення: 20.06.2025).
23. Simmie J., Martin R. The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3, no. 1. P. 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.
24. External Vulnerability in European Trade. *Intereconomics*. 2021. URL: <https://www.intereconomics.eu> (дата звернення: 20.06.2025).
25. Global Trade Analysis Project (GTAP). *Purdue University*. URL: <https://www.gtap.agecon.purdue.edu> (дата звернення: 20.06.2025).
26. Urban Sustainability Modeling with LEAP. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Long-range_Energy_Alternatives_Planning_system (дата звернення: 20.06.2025).
27. Гудзь Ю. Ф. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 2. С. 20–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(2)_5) (дата звернення: 20.06.2025).
28. Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5762> (дата звернення: 20.06.2025).
29. Кубів С. І., Федюк В. В. Метод вибору показників, які характеризують розвиток зовнішньоекономічної діяльності під час вирішення конкретних управлінських проблем. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5. С. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_12 (дата звернення: 20.06.2025).

References

1. Ivanova, N. (2020). *Ekonomichna bezpeka* [Economic security]: navch. posib. Kryvyi Rih: DonNUE T. URL: https://www.researchgate.net/publication/365805911_Ekonomichna_bezpeka_navcalnij_posibnik [in Ukrainian].
2. Davydiuk, V. M. (2012). Zovnishnoekonomichna bezpeka yak nevidiemnyi element ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Foreign economic security as an integral element of the economic security of the state]. *Forum prava*, № 2, pp. 170–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index [in Ukrainian].
3. Sak, T. V. (2013). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: poniattia, struktura, osnovni tendentsii [Economic security of Ukraine: concept, structure, main trends]. *Innovatsiina ekonomika*, № 6, pp. 336–340. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_81 [in Ukrainian].
4. World Integrated Trade Solution (WITS). World Bank. URL: <https://wits.worldbank.org/>.
5. The Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: <https://oec.world/en/profile/country/ukr>.
6. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/> [in Ukrainian].
7. Tovarobih Ukrainy u 2024 rotsi. Eksport zris na 15%, import — na 11% [Ukraine's trade turnover in 2024. Exports increased by 15%, imports by 11%]. *Forbes Ukraina*. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-ukraini-u-2024-rotsi-zris-na-13-naybilshi-torgovi-partneri-kitay-ta-polshcha-07012025-26082> [in Ukrainian].
8. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. Statystyka zovnishnoi torhivli [Foreign trade statistics]. URL: <https://customs.gov.ua/statistika> [in Ukrainian].
9. Natsionalnyi bank Ukrainy. Makroekonomichniy ohliad [Macroeconomic overview]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/macro/macroeconomic-review> [in Ukrainian].
10. Pidsumky zovnishnoi torhivli tovaramy Ukrainy v 1 kvartali 2023 r. [Results of Ukraine's foreign trade in goods in the 1st quarter of 2023]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/pidsumky-zovnishnyoi-torgivli-tovaramy-ukraine-v-i-kvartali-2023.pdf> [in Ukrainian].
11. Biuleten potochnoho stanu torhovelnikh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta YeS u 2023 rotsi [Bulletin of the current state of trade relations between Ukraine and the EU in 2023]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas> [in Ukrainian].
12. Pokaznyky torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukraina-YeS [Indicators of trade and economic cooperation between Ukraine and the EU]. *Predstavnytstvo Ukrainy pry Ye S*. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/>

torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/pokazniki-torgovelnno-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ukrayina-yes [in Ukrainian].

13. ІeS povertaie mytni kvoty dlia Ukrainy z 6 chervnia 2025 roku [EU restores tariff quotas for Ukraine from June 6, 2025]. *Founder*. URL: <https://founder.ua/publication/eu-restores-tariff-quotas-for-ukraine-from-june> [in Ukrainian].

14. Povnennia yevropeiskikh kvot i myta: Ukraina znov oriietuetsia na aziiskyi ta afrykanskii zernovi rynky [Return of European quotas and duties: Ukraine is once again focusing on Asian and African grain markets]. *Radio Khartia*. URL: <https://radiokhartia.com/news-and-comments/povnennia-ievropeiskikh-kvot-i-myta-ukraina-znov-oriietuetsia-na-aziiskyi-ta-afrykanskii-zernovi-rynky/> [in Ukrainian].

15. Obsiah peredachi vantazhiv cherez perekhid Chop — Zakhon u zhovtni zris na 59% [The volume of cargo transfer through the Chop-Záhony crossing increased by 59% in October]. *Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/obsyag-peredachi-vantazhiv-cherez-perekhid-chop-zahon-u-zhovtni-zris-na-59/> [in Ukrainian].

16. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Zastupnyk Ministra Yurii Vaskov: Ukrainski Dunaiski porty zbilshyly perevalku vantazhiv u 2023 rotsi na 81% [Ukrainian Danube ports increased cargo transshipment in 2023 by 81%]. *Uriadovyi portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yurii-vaskov-ukrainski-dunaiski-porty-zbilshili-perevalku-vantazhiv-u-2023-rotsi-na-81> [in Ukrainian].

17. Porty Dunaiskoho rehionu u 2023 rotsi opratsiuvaly 29,2 mln tonn vantazhiv [Danube Region ports processed 29.2 million tons of cargo in 2023] — AMPU. *Porty Ukrainy*. URL: <https://ports.ua/porty-dunajskogo-regionu-u-2023-rotsi-opraczyuvaly-292-mln-tonn-vantazhiv-ampu/> [in Ukrainian].

18. Nova lohistyka: yak eksportna initsiatyva YeS vplynula na torhivliu Ukrainy [New logistics: how the EU export initiative affected Ukraine's trade]. GMK Center. URL: <https://gmk.center.ua/posts/nova-logistyka-yak-eksportna-initsiatyva-ies-vplynula-na-torgivlyu-ukrayiny/> [in Ukrainian].

19. Reznikova, O.O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha* [National Resilience in a Changing Security Environment]. Kyiv: NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf [in Ukrainian].

20. Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, no. 1, pp. 1–32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>.

21. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. *Indeks ekonomichnoi bezpeky* [Economic Security Index]. URL: <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].

22. Hrynychak, N. (2020). Differentiating the level of territorial development of the transport and logistics infrastructure in Ukraine by adapting the cluster analysis methodology. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, № 1–2, pp. 5–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2020_1-2_3.

23. Simmie, J. and Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 3, no. 1, pp. 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.

24. Intereconomics. (2021). *External Vulnerability in European Trade*. URL: <https://www.intereconomics.eu>.

25. Global Trade Analysis Project (GTAP). Purdue University. URL: <https://www.gtap.agecon.purdue.edu>.

26. Urban Sustainability Modeling with LEAP. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Long-range_Energy_Alternatives_Planning_system.

27. Hudz, Yu.F. (2017). Otsiniuvannia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti APK rehionu [Assessing the effectiveness of the foreign economic activity of the region's agro-industrial complex]. *Ekonomichniy analiz*, 27, № 2, pp. 20–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(2)_5) [in Ukrainian].

28. Kryvoviazuk, I.V. and Telezhynska, N.V. (2017). Teoretyko-metodychne obgruntuvannia ta analiz efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Theoretical and methodological justification and analysis of the effectiveness of the enterprise's foreign economic activity]. *Efektivna ekonomika*, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5762> [in Ukrainian].

29. Kubiv, S.I. and Fediuk, V.V. (2020). Metod vyboru pokaznykiv, yaki kharakteryzuiut rozvytok zovnishnoekonomichnoi diialnosti pid chas vyrishennia konkretnykh upravlinskykh problem [Method of selecting indicators that characterize the development of foreign economic activity when solving specific management problems]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 5, pp. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_12 [in Ukrainian].

УДК 330.3

Богдан Наталія Миколаївна

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

Bogdan Nataliia

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

Осовець Олександр Едуардович

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

Osovets Oleksandr

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11104

РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ УЗАГАЛЬНЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

DEVELOPMENT OF POST-CRISIS ECONOMIC RECOVERY DIRECTIONS FOR UKRAINE BASED ON THE GENERALIZATION AND ADAPTATION OF GLOBAL EXPERIENCE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню сучасного стану економіки України, проблемам розвитку під час воєнного стану, її адаптації під умови війни, а також пошуку напрямів її відновлення на основі узагальнення світового досвіду. Економіка на рівні держави та регіонів намагається вижити та пристосуватися до складних умов воєнного стану. Однак вже сьогодні постає питання щодо пошуку дієвих напрямів відбудови нашої країни та її економіки. За результатами опрацювання наукових досліджень за проблематикою статті, встановлено, що висвітлено багато аспектів економічного та соціально-економічного відновлення, але системного бачення щодо посткризового та поствоєнного відновлення економіки, яке б дозволило розробити чітку програму із конкретними заходами, поки не виявлено.

Метою статті є узагальнення закордонного досвіду післякризового відновлення економіки та на основі його адаптації розроблення програми поствоєнного відновлення економіки України.

Метод (методологія). В процесі здійснення дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методи: теоретичного узагальнення та групування; аналітичний метод; метод порівняння; статистичний аналіз; метод програмно-цільового планування.

Результати. В результаті проведеного дослідження здійснено аналіз поточного стану економіки України, визначено основні проблеми. Вже сьогодні, під час війни, роботі із відновлення економічної системи вже ведеться. У 2025 році Україна прогнозує зростання ВВП, що вказує на процес післякризового відновлення.

Встановлено, що, попри глибоку кризу, економіка України адаптується до нових реалій. Вже сьогодні, під час війни, робота із відновлення економічної системи вже ведеться. У 2025 році Україна прогнозує зростання ВВП, що вказує на процес післякризового відновлення.

Визначено сутність, основні етапи та фактори післякризового економічного відновлення економіки України. Сформульовано основні проблеми економічного відновлення в післякризовий період. На основі опрацювання наукових джерел здійснено порівняльний аналіз моделей післякризового та післявоєнного відновлення економіки України та інших країн.

Запропоновано рекомендації для України на основі узагальнення досвіду після кризового та післявоєнного відновлення. Розроблено інтегровану модель післявоєнного відтворення економіки України, яка побудована за принципом системного підходу з урахуванням міжнародного досвіду та поточних українських реалій. Модель включає цільові етапи, структурні компоненти, джерела ресурсів і ключові вектори розвитку та дозволила виявити ключові механізми та умови, необхідні для забезпечення стійкого економічного зростання в умовах післякризового або воєнного періоду.

Висновки. Результати моделювання свідчать, що ефективно поєднання державної підтримки, стимулювання приватних інвестицій, модернізації інфраструктури та розвитку людського капіталу є критично важливими чинниками для запуску відтворювального процесу.

Особливу роль відіграє міжнародна фінансова допомога й безпекові гарантії, які створюють передумови для зростання довіри інвесторів та стабілізації економічного середовища.

Ключові слова: економіка України, адаптація, післякризове відновлення, післявоєнне відновлення, інтеграційна модель післявоєнного відтворення економіки.

Summary. Introduction. The article is devoted to the research of the current state of Ukraine's economy, the challenges of development under martial law, its adaptation to wartime conditions, and the search for directions for its recovery based on the generalization of international experience. The economy at both national and regional levels is striving to survive and adapt to the complex conditions of war. However, even today, there is an urgent need to identify effective directions for the reconstruction of the country and its economy.

An analysis of the relevant academic research shows that while many aspects of economic and socio-economic recovery have been covered, there is still no comprehensive vision for post-crisis and post-war recovery that would allow the development of a clear program with specific measures.

The purpose of the article is to generalize foreign experience in post-crisis economic recovery and, based on its adaptation, to develop a program for the post-war reconstruction of Ukraine's economy.

Method (Methodology). The study applies a range of general scientific and specialized methods, including theoretical generalization and grouping, analytical method, comparison method, statistical analysis, and the program-targeted planning method.

Results. The conducted research analyzes the current state of Ukraine's economy and identifies its main challenges. Even in the midst of war, efforts to restore the economic system are already underway. In 2025, Ukraine forecasts GDP growth, indicating the beginning of a post-crisis recovery process.

It has been established that despite the deep crisis, Ukraine's economy is adapting to new realities. The essence, key stages, and factors of the post-crisis recovery of Ukraine's economy have been defined. The main problems of economic restoration in the post-crisis period are formulated.

Based on the analysis of academic sources, a comparative analysis of post-crisis and post-war economic recovery models in Ukraine and other countries has been conducted. Recommendations for Ukraine have been proposed based on the generalization of international post-crisis and post-war recovery experiences.

An integrated model of post-war economic recovery in Ukraine has been developed. This model is based on a systems approach, taking into account international experiences and current Ukrainian realities. The model includes target stages, structural components, sources of resources, and key development vectors. It enabled the identification of essential mechanisms and conditions necessary for ensuring sustainable economic growth during post-crisis and wartime periods.

Conclusions. The modeling results show that an effective combination of state support, stimulation of private investment, infrastructure modernization, and human capital development are critical factors in launching the recovery process.

International financial assistance and security guarantees play a particularly important role, creating the prerequisites for increased investor confidence and stabilization of the economic environment.

Key words: Ukraine's economy, adaptation, post-crisis recovery, post-war recovery, integrated model of post-war economic reconstruction.

Постановка проблеми. Еволюція економіки — це історія змін періодів криз та післякризових відновлень. Циклічний характер розвитку економіки є природною формою її існування, але остання економічна криза, яка почалася у 2007–2008 роках, на жаль, так повністю і не закінчилася, отже, останніми роками спостерігається гальмування економічного розвитку на світовому та національних рівнях.

На сучасному етапі до 2021 року національна економіка стикалася з низкою серйозних викликів: складністю структури господарських відносин, високим рівнем нестабільності, а також широким

спектром ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх. Реалізація цих ризиків не лише стримує економічне зростання, а й поглиблює кризові процеси, ускладнюючи відновлення та модернізацію виробництва.

Однак, ці ризики виглядають зовсім незагрозливими на тлі величезної трагедії, яка почалася для нашої країни у 2022 році у зв'язку із збройною агресією РФ. Загроза військових дій та терористична загроза поширилися майже на усю територію України.

Економіка на рівні держави та регіонів намагається вижити та пристосуватися до складних умов

воєнного стану. Однак вже сьогодні постає питання щодо пошуку дієвих напрямів відбудови нашої країни та її економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням післякризового розвитку економіки та її адаптації присвячені роботи багатьох закордонних та вітчизняних науковців.

Так, Mannakkara, Wilkinson, Potangaroa (2019) в роботі «*Resilient PostDisaster Recovery Through Building Back Better*» розробили комплексну концепцію «Building Back Better» для стійкого відновлення після криз і катастроф, з урахуванням залучення громад, моніторингу та управління ризиками [1]. Audretsch et al. (2023) в науковій праці «*The Economic Costs of the RussiaUkraine War: A Synthetic Control Study*» здійснили оцінку втрат малого бізнесу внаслідок війни та виявили значне зниження підприємницької активності (–20%) у 2022 р. [2]. Makkonen & Mitze (2021) в науковому дослідженні «*Geopolitical conflicts, economic sanctions and international knowledge flows*» провели економетричне дослідження впливу санкцій на міжнародне наукове співробітництво з РФ після 2014 р., в результаті виявлене зменшення на 15–70% [3]. Mitze & Makkonen (2021) в роботі «*Can largescale R&I funding stimulate postcrisis recovery?*» дослідили ефективність фінансування досліджень і інновацій у фінському регіональному економічному відновленні після COVID19 та виявили приріст ВВП до +1% [4].

Дейнеко та ін. (2023) в роботі «*International Experience of PostWar Industry Recovery*» розглянули міжнародні моделі післявоєнного відновлення та дослідили історичні приклади: План Маршалла, приклади Японії, Ізраїлю, Єгипту [5]. Кіндзерський (2022) у науковій праці «*Повоєнне відновлення промисловості України*» здійснив аналітичний огляд викликів і політики для індустріального відновлення [6]. Шапран (2022) в статті «*Маркетингове обґрунтування стабілізаційних заходів у післявоєнний період*» обґрунтував via шерінг-економіку для стабілізації економічної системи [7]. Плотніков (2024) в роботі «*PostWar Reconstruction of Ukraine in the Context of Fragmentation of the World Economy*»

проаналізував глобальну «slowbalization» та фрагментацію глобальних зв'язків, вплив на відновлення [8]. Різник (2023) в науковому дослідженні «*Perspectives for PostWar Recovery in Ukraine in the Sphere of Attracting FD*» дослідив динаміку та можливостей залучення прямих іноземних інвестицій у післявоєнний період [9]. Бергман і Романішин (2022), Іванюк та ін. (2023) дослідили концепції BBB та аналіз стійкості соц-економічної системи [10, 11]. Пустовойт (2022) в роботі «*Ukraine's PostWar Economy: International Aid and Growth Policy*» дослідили ефективність міжнародної допомоги та її ролі у відновленні [12].

Узагальнення досвіду післякризового відновлення економіки надано в табл. 1.

Отже, за результатами опрацювання наукових досліджень за проблематикою статті, встановлено, що висвітлено багато аспектів економічного та соціально-економічного відновлення, цей аналіз демонструє широкий спектр досліджень, від глобальних моделей та практики BBB до практичних інструментів підтримки бізнесу, залучення інвестицій і санкційних обмежень, але системного бачення щодо посткризового та поствоєнного відновлення економіки, яке б дозволило розробити чітку програму із конкретними заходами, поки не виявлено.

Мета статті. Метою статті є узагальнення закордонного досвіду післякризового відновлення економіки та на основі його адаптації розроблення програми поствоєнного відновлення економіки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові дослідження вітчизняних та закордонних авторів в галузі післякризового відновлення та адаптації економіки, зокрема, післявоєнного відновлення. В процесі здійснення дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення закордонного досвіду післякризового відновлення); аналітичний метод (для визначення сучасного стану економічної системи України); метод порівняння (для порівняння моделей післякризового відновлення); статистичний аналіз (для обробки та узагальнення даних про збитки,

Таблиця 1

Узагальнення досвіду післякризового відновлення економіки

Напрямок дослідження	Іноземні автори	Українські автори
Післякатастрофічне/stabilizing recovery	Mannakkara et al. (BBB)	Дейнеко та ін.(План Маршалла), Кіндзерський
Втрати підприємництва	Audretsch et al.	–
Санкції та знання	Makkonen & Mitze	–
R&I для економічного зростання	Mitze & Makkonen	–
Глобальна економічна інтеграція	–	Плотніков (slowbalization)
FDI у післявоєнний час	–	Різник
Роль міжнародної допомоги	–	Пустовойт

Джерело: розроблено авторами за [1–12]

обсяг фінансової допомоги, ВВП, капітальні інвестиції); метод програмно-цільового планування (для структурування етапів та компонент відновлення у формі національної програми).

Виклад основного матеріалу. Внаслідок глибоких ринкових трансформацій, посилення процесів інтеграції України у глобальну економічну систему, з урахуванням Євроінтеграційного вектору розвитку нашої держави, а також затяжної внутрішньої фінансової кризи, реальний сектор економіки у 2015–2021 роках опинився в умовах системних дисбалансів.

Перехід України від фази відновлювального економічного зростання до етапу сталого розвитку, який був різко перерваний глобальною фінансовою кризою, загострив необхідність розробки та впровадження ефективних антикризових стратегій, спрямованих на підтримку та активізацію розвитку реального сектору економіки.

Але, незважаючи на усі труднощі та негативні фактори як глобального так і національного спрямування, розвиток економіки України мав позитивну траєкторію, поки наша держава не опинилася в умовах військової агресії від РФ.

Після кризи 2014–2015 рр. в результаті повномасштабної війни 2022 р. Україна зіштовхнулася з глобальним руйнуванням понад 30% інфраструктури, падінням ВВП у 2022 році майже на 29%, масовим виїздом населення за кордон, перевантаженістю держбюджету на потреби оборони низькою довірою інвесторів та високим рівнем усіх видів ризиків.

Але сьогодні, на четвертому році війни, економіка України адаптувалась до страшних військових умов.

Незважаючи на затяжну повномасштабну війну, економіка України демонструє помірну, але стійку здатність до адаптації та поступового відновлення. Згідно з макроекономічним прогнозом Інституту економічних досліджень та політичних консультацій спільно з German Economic Team, у 2025 році очікується зростання реального ВВП на рівні 2,9%, а в 2026 році — до 3,2%. Проте навіть із цими темпами економіка все ще залишається на 17,4% нижче довоєнного рівня, що підкреслює глибину структурних проблем, накопичених унаслідок військових дій [13].

Очікується, що інфляція у 2025 році становитиме 12,5%, з подальшим зниженням до 6,5% у 2026 році. Також передбачено зменшення боргового навантаження: рівень державного боргу знизиться з 89% до 85% ВВП. Водночас Україна стикається з рядом серйозних викликів, які впливають на якість та сталість відновлення [13].

Однією з найболючіших проблем залишається втрата людського капіталу. Війна призвела до загибелі та поранень тисяч українців, значна частина населення втратила житло та джерела існування, мільйони стали внутрішньо переміщеними особами. Суттєвим є й постійний відтік людей за кордон: за

оцінками ООН, станом на листопад 2024 року за межами України перебуває 6,8 млн. громадян, і ця цифра продовжує зростати. Масове переміщення й адаптація за кордоном значно знижують імовірність їхнього повернення, що ускладнює демографічне й трудове відновлення.

Крім того, щоденні руйнування інфраструктури — особливо енергетичної, логістичної та промислової — поглиблюють втрати фізичного капіталу. Світовий банк ще в лютому 2024 року оцінював економічні збитки України на рівні близько 500 мільярдів доларів США. Найгостріша ситуація — в енергетиці: 13 масованих атак з використанням понад 1200 ракет, втрата енергоблоків Запорізької АЕС, підрив Каховської ГЕС і хронічна потреба в ремонтах розподільчих мереж призвели до регулярних відключень електроенергії для бізнесу і населення [14].

Війна також поглиблює загальну економічну невизначеність, стримує інвестиційну активність і ускладнює державне фінансування. Початок 2024 року супроводжувався затримками міжнародної допомоги від ключових партнерів, що призвело до критичного дефіциту коштів у секторі безпеки та оборони. У відповідь держава була змушена шукати внутрішні резерви, включаючи підвищення податків — зокрема військового збору.

Втім, попри всі ці виклики, Україна утримує відносну макрофінансову стабільність. Валютний ринок залишається під контролем: гривня знецінилась лише на 9% у 2024 році, при цьому міжнародні резерви перевищують \$42 млрд., що покриває понад п'ять місяців імпорту. Банківська система зберігає ліквідність, прибутковість і високий рівень капіталізації, з рентабельністю капіталу на рівні понад 40% і значним зростанням депозитної бази (+90% у гривні з початку війни).

Інфляційний тиск у 2024 році був контрольованим: хоча до кінця року інфляція перевищить 12%, середній її рівень залишиться на помірному рівні — близько 6,5–7%. Це сприяє зростанню реальних доходів населення, зокрема реальна заробітна плата за дев'ять місяців 2024 року зросла на 16,4% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [13].

Важливою подією стало проведення успішної реструктуризації зовнішнього боргу, яка дозволила зменшити державні зобов'язання на понад \$8,5 млрд. і перенести виплати на більш пізній період, полегшуючи тиск на державний бюджет. Також відбулося поживлення внутрішнього ринку облігацій: рівень ролловера ОВДП за 11 місяців 2024 року досяг 162%, що дозволило уникнути емісійного фінансування [13].

Серед структурних здобутків слід відзначити поступову детінізацію економіки: завдяки легалізації доходів і бізнесу державний бюджет додатково отримав \$1,6 млрд., які були спрямовані на посилення обороноздатності. У роздрібній торгівлі спостеріга-

лося зростання легальних оборотів на 34% у річному вимірі.

Загалом, попри глибоку кризу, економіка України адаптується до нових реалій. За 2023–2024 роки вдалось компенсувати приблизно чверть втрат першого року повномасштабного вторгнення. Реальний ВВП на кінець 2024 року досягне приблизно 78% рівня 2021 року. Якщо врахувати зменшення чисельності населення, це означає значніше зростання ВВП у розрахунку на душу населення.

У 2024 році Україна долучилася до двох масштабних програм, спрямованих на проведення глибоких реформ із метою наближення до членства в Європейському Союзі, посилення економічної стабільності та покращення добробуту громадян:

1. **Програма Ukraine Facility**, яка передбачає реалізацію 151 індикатора у 15 ключових сферах реформ. Виконання цих показників відкриє для України доступ до фінансової допомоги в обсязі €50 млрд.

2. **Довгострокова кредитна ініціатива від країн G7** на загальну суму \$50 млрд., джерелом якої мають стати доходи від заморожених російських активів [15].

Крім того, 20 грудня Рада директорів МВФ ухвалила шостий перегляд програми EFF — рекордний для України за всю історію співпраці з Фондом. Це збільшило загальний обсяг фінансування до \$9,8 млрд. Оновлений Меморандум про економічну та фінансову політику містить 51 структурний маяк, з яких 34 були реалізовані до кінця року.

На 1 грудня 2024 року в межах партнерства зі Світовим банком — другим за масштабами кредитором України після МВФ — впроваджується 20 проєктів (16 інвестиційних і 4 системних). Їх загальний обсяг становить понад \$12,2 млрд. і €1,05 млрд. Крім того, шість інвестиційних проєктів реалізуються за рахунок грантового фінансування у розмірі понад \$1,2 млрд. та €47,7 млн. [14].

У державному секторі економіки також впроваджуються 11 спільних проєктів із ЄБРР на суму понад €2,3 млрд. і 23 проєкти з Європейським інвестиційним банком із загальним бюджетом понад €4,8 млрд.

Отже, вже сьогодні, під час війни, роботи із відновлення економічної системи вже ведеться. У 2025 році Україна прогнозує зростання ВВП, що вказує на процес післякризового відновлення.

Післякризове економічне відновлення — це процес, коли економіка після сталого періоду зниження (рецесії) повертається до стабільності та зростання. Це включає поліпшення таких показників, як виробництво, зайнятість та споживчі витрати.

Основні етапи та фактори:

- звершення рецесії — перехід від спаду до стабілізації або зростання;
- підвищення виробництва — розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів виробництва;

- зростання зайнятості — наймання нових працівників та зниження рівня безробіття;
- збільшення споживчих витрат — підвищення довіри споживачів та збільшення попиту на товари та послуги;
- поліпшення фінансової стабільності — зменшення боргових зобов'язань та підвищення довіри до фінансових інституцій;
- інвестиції — підтримка інвестицій в розвиток нових технологій та інфраструктуру;
- реформи — проведення реформ, спрямованих на стимулювання економічного зростання.
- ефективна монетарна та фінансова політика, що сприяє відновленню.

Загалом, післякризове відновлення — це складний процес, який вимагає активних заходів як з боку держави, так і з боку приватного сектору. Ефективне відновлення сприяє не лише відновленню економіки, але й покращенню добробуту населення.

Основні проблеми економічного відновлення в післякризовий період

1. Макроекономічна нестабільність:

- інфляція або дефляція, пов'язані з порушенням грошово-кредитної політики;
- бюджетний дефіцит та зростання державного боргу;
- висока волатильність валютного курсу, що ускладнює зовнішньоторговельну діяльність.

2. Недостатність інвестицій:

- зменшення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, викликане невизначеністю та низьким рівнем довіри;
- високі кредитні ставки та обмежений доступ до фінансування для бізнесу;
- ризики для приватного капіталу, пов'язані з нестабільністю правового поля.

3. Деструкція виробничої інфраструктури:

- втрати виробничих потужностей, особливо в промисловості та логістиці;
- низький рівень модернізації підприємств після кризи;
- розриви у виробничо-логістичних ланцюгах, особливо при воєнному конфлікті.

4. Зниження рівня споживання і платоспроможного попиту:

- падіння доходів населення;
- зростання безробіття;
- міграція трудових ресурсів за кордон (для України — трудова еміграція).

5. Деградація людського капіталу:

- зменшення інвестицій у освіту, науку, медицину;
- втрата кваліфікованої робочої сили, особливо через еміграцію або мобілізацію;
- психологічні наслідки кризи, що знижують продуктивність праці.

6. Недосконалість інституційного середовища:

- корупція, бюрократія, слабка судова система;
- невизначеність регуляторної політики;

– низька ефективність державного управління під час відновлення.

7. Зовнішні шоки і залежність від допомоги

- нестабільність світових ринків, цін на енергоносії та сировину;
- фінансова та технічна залежність від міжнародних донорів (МВФ, Світовий банк, ЄС);
- нерівномірність надходження міжнародної допомоги або умов її отримання.

Отже, післякризове економічне відновлення вимагає комплексної політики, орієнтованої на:

- фінансову стабілізацію;
- відновлення довіри до інститутів;
- стимулювання інвестицій та споживання;
- підтримку бізнесу;
- відбудову інфраструктури;
- розвиток людського капіталу.

На основі опрацювання наукових джерел здійснено порівняльний аналіз післякризового та післявоєнного відновлення економіки України та інших країн — Німеччини після Другої світової війни, Японії після 1945 р., а також Хорватії після війни 1991–1995 рр. Аналіз представлено у вигляді узагальненої таблиці 2.

Отже, за результатами узагальнення можна дійти наступних висновків:

1) Німеччина та Японія здійснили стрімке відновлення завдяки:

- масштабній зовнішній допомозі (План Маршалла, США);

- орієнтації на експорт та приватну ініціативу;
- проведенню глибоких політичних та економічних реформ;

– високій інституційній мобілізації (створення нових систем управління).

2) Хорватія пройшла повільніше відновлення, але успішно адаптувалася через:

- Євроінтеграцію як головний вектор розвитку;
- орієнтацію на туризм і зовнішні інвестиції;
- часткову підтримку з боку ЄС.

3) Україна має унікальну ситуацію:

- руйнування тривають, тому відновлення іде паралельно з війною;
- є потужна підтримка Заходу, але вона нерівномірна і часто політично обумовлена;
- поки що бракує системної стратегії повоєнного відновлення, як у Німеччини або Японії.

Пропонуються наступні рекомендації для України на основі узагальнення досвіду після кризового та післявоєнного відновлення:

- розробити єдиний національний план відновлення (аналог Плану Маршалла);
- акцент на реформуванні інституцій, антикорупційній прозорості та дерегуляції;
- залучати приватні інвестиції через державно-приватне партнерство;
- орієнтуватися на галузі з високою доданою вартістю: ІТ, логістика, агропереробка;
- готувати кадри для економіки відновлення через освітні реформи.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз моделей післякризового/післявоєнного відновлення економіки

Параметр	Україна (після 2022 р.)	Німеччина (після 1945)	Японія (після 1945)	Хорватія (після 1995)
Рівень руйнувань	Дуже високий (30–40% інфраструктури)	Повна руйнація промисловості, транспорту	Значні руйнування індустріального сектору	Руйнування регіонального масштабу (переважно Схід)
Зменшення ВВП	≈ –29% (2022)	≈ –50% від довоєнного рівня	≈ –40% від рівня 1939 року	≈ –15% у роки війни
Ключові джерела відновлення	Міжнародна допомога, діаспора, бюджети донорів	План Маршалла (≈ 13 млрд. дол.)	Американська окупація та інвестпрограми	Донорська допомога, вступ до ЄС
Політика уряду	Антикризова фіскальна підтримка, воєнна економіка	Орієнтація на приватний сектор, податкова реформа	Лібералізація, розвиток експорту	Реформи для відповідності стандартам ЄС
Відновлення інфраструктури	Початкові етапи (2023–2025)	Швидке (до 1950 р.) за допомогою США	Масштабна модернізація до 1955 р.	Повільне (≈ 10 років)
Інституційна модернізація	Часткова (антикорупційні реформи)	Повна денацифікація, нова правова система	Конституційна реформа, нова політична система	Євроінтеграція, побудова ринкової економіки
Трудові ресурси	Відтік за кордон, скорочення	Масове повернення мігрантів	Мобілізація праці, демографічний підйом	Повернення переселенців, розвиток туризму
Стратегія розвитку	Відбудова, оборонна економіка, інтеграція з ЄС	Орієнтація на експортоорієнтовану промисловість	Технологічна модернізація, індустріалізація	Адаптація до євростандартів, посилення туризму

Джерело: розроблено авторами за [1–12]

Пропонуємо інтегровану модель післявоєнного відтворення економіки України, яка побудована за принципом системного підходу з урахуванням міжнародного досвіду (Німеччини, Японії, Хорватії) та поточних українських реалій та включає цільові етапи, структурні компоненти, джерела ресурсів і ключові вектори розвитку.

Інтегрована модель післявоєнного відтворення економіки України

I. Стратегічна мета:

Забезпечення сталого економічного зростання, відновлення інфраструктури, підвищення добробуту громадян, інтеграція в ЄС, цифровізація та екологічна трансформація економіки.

II. Етапи моделі (таблиця 3).

III. Ключові структурні компоненти моделі (таблиця 4).

IV. Джерела ресурсів:

1. Міжнародна допомога (США, ЄС, МВФ, Світовий банк, донори — до \$500 млрд. протягом 10 років).

2. Репарації та конфіскація російських активів.
3. Приватні інвестиції та державно-приватне партнерство (ДПП).
4. Фонд відбудови України (Recovery Fund).
5. Податкові стимули та спеціальні економічні зони (СЕЗ).

V. Ключові вектори розвитку (таблиця 5).

VI. Індикатори успішності (KPI):

- зростання ВВП на 6–7% щороку з 2025 року;
- частка експорту з високою доданою вартістю > 35%;
- залучення \$50+ млрд. приватних інвестицій до 2030 р.;
- зниження тіньової економіки до < 25%;
- повернення не менше 2 млн. трудових мігрантів;
- Індекс цифрової економіки: рівень ЄС (за DESI) до 2030 р.

Модель підтверджує доцільність впровадження політик, орієнтованих на:

- структурну трансформацію економіки;
- зменшення енергетичної та імпоротної залежності;
- підтримку малого і середнього бізнесу;

Таблиця 3

Етапи моделі післявоєнного відтворення економіки України

Етап	Характеристика
1. Надзвичайний (2022–2024)	Збереження функціонування базових систем; макрофінансова стабільність.
2. Відновлювальний (2024–2027)	Реконструкція інфраструктури, повернення ВВП до довоєнного рівня.
3. Реструктуризаційний (2027–2030)	Перехід до нових моделей виробництва, державно-приватне партнерство.
4. Розвитковий (2030+)	Інтеграція до ЄС, масштабне інвестування, зростання високотехнологічного сектору.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Ключові структурні компоненти моделі післявоєнного відтворення економіки України

Сектор	Цілі та дії
1. Інфраструктура	Відбудова доріг, мостів, житла, енергомереж, логістичних вузлів.
2. Промисловість	Стимулювання реіндустріалізації, модернізація оборонної та машинобудівної галузі.
3. АПК	Розвиток агропереробки, експортної логістики, продовольчої безпеки.
4. Фінансовий сектор	Банківська стабільність, інститути страхування та інвестування, розвиток фондового ринку.
5. Людський капітал	Освітня реформа, перекваліфікація, стимулювання повернення трудових мігрантів.
6. Інновації та ІТ	Розвиток цифрової економіки, створення технопарків, ІТ-кластерів.
7. Енергетика	Відновлювана енергетика, декарбонізація, енергетична незалежність.
8. Інституції	Системна антикорупційна реформа, судова реформа, ефективне врядування.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Ключові вектори розвитку економіки України в післявоєнний період

Вектор	Очікуваний результат
Євроінтеграція	Правове та економічне зближення з ЄС, відкриття ринків.
Інновації та діджиталізація	Перехід до цифрової моделі управління, Smart City, GovTech.
Сталий розвиток (SDGs)	Екологічна трансформація, зелена енергетика, ESG.
Регіональний розвиток	Децентралізація, регіональна конкуренція, розвиток малих міст.
Безпека та оборона	Побудова сильної економіки в умовах постійної гібридної загрози.

Джерело: розроблено авторами

– залучення інновацій та цифрових технологій.

Отже, запропонована інтегрована модель відтворення економіки України дозволила виявити ключові механізми та умови, необхідні для забезпечення стійкого економічного зростання в умовах післякризового або воєнного періоду.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження здійснено аналіз поточного стану економіки України, визначено основні проблеми. Вже сьогодні, під час війни, роботи із відновлення економічної системи вже ведеться. У 2025 році Україна прогнозує зростання ВВП, що вказує на процес післякризового відновлення.

Загалом, попри глибоку кризу, економіка України адаптується до нових реалій. Вже сьогодні, під час війни, робота із відновлення економічної системи вже ведеться. У 2025 році Україна прогнозує зростання ВВП, що вказує на процес післякризового відновлення.

Визначено сутність, основні етапи та фактори післякризового економічного відновлення економіки України. Сформульовано основні проблеми економічного відновлення в післякризовий період. На основі опрацювання наукових джерел здійснено порівняльний аналіз моделей післякризового та післявоєнного відновлення економіки України та інших країн. Запропоновано рекомендації для України на основі узагальнення досвіду після кризового та післявоєнного відновлення. Розроблено інтегровану мо-

дель післявоєнного відтворення економіки України, яка побудована за принципом системного підходу з урахуванням міжнародного досвіду (Німеччини, Японії, Хорватії) та поточних українських реалій. Модель включає цільові етапи, структурні компоненти, джерела ресурсів і ключові вектори розвитку.

Отже, запропонована модель відтворення економіки України дозволила виявити ключові механізми та умови, необхідні для забезпечення стійкого економічного зростання в умовах післякризового або воєнного періоду.

Результати моделювання свідчать, що ефективне поєднання державної підтримки, стимулювання приватних інвестицій, модернізації інфраструктури та розвитку людського капіталу є критично важливими чинниками для запуску відтворювального процесу.

Особливу роль відіграє міжнародна фінансова допомога й безпекові гарантії, які створюють передумови для зростання довіри інвесторів та стабілізації економічного середовища. У середньостроковій перспективі реалізація сценаріїв, передбачених моделлю, може забезпечити не лише кількісне зростання ВВП, а й якісне покращення соціально-економічних показників.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на конкретних напрямках післявоєнного відновлення з урахуванням поточних реалій, зокрема, на фінансовому, організаційному та інфраструктурному забезпеченні відновлювальних заходів.

Література

1. Mannakkara S., Wilkinson S., Potangaroa R. Resilient Post-Disaster Recovery Through Building Back Better. London: Routledge, 2019. 150 p.
2. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia–Ukraine War: Implications for Global Investment and Innovation. *Small Business Economics*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00758-0>.
3. Makkonen T., Mitze T. Geopolitical Conflicts and Regional Resilience: Evidence from the Russia–Ukraine War. *Regional Studies*. 2021. Vol. 55, No. 9. P. 1504–1518.
4. Mitze T., Makkonen T. Can Large-Scale R&I Funding Stimulate Post-Crisis Recovery? Evidence from the 2008 Financial Crisis in Europe. *Research Policy*. 2021. Vol. 50, No. 1. 104111.
5. Deineko L. V., Pidorycheva I. V., Bessonova O. I. International Experience of Post-War Industry Recovery and Prospects for Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2023. No. 7. P. 4–23. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.004>.
6. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики, потенціал, пріоритети. *Економіка України*. 2022. № 5 (722). С. 24–39.
7. Шапран О. Маркетингове обґрунтування стабілізації української економіки в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 11–15.
8. Плотніков О. Post-War Reconstruction of Ukraine: Strategic Guidelines and Macroeconomic Priorities. *Economy of Ukraine*, 2024. No. 3. P. 5–22.
9. Різник Д. Perspectives for Post-War Recovery of Ukraine: Institutional and Economic Dimensions. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2023. Vol. 8, No. 2. P. 17–26.
10. Bergmann J., Romanyshyn I. After the War: Scenarios for Ukraine's Reconstruction. *DGAP Report*. 2022. Berlin: German Council on Foreign Relations. 36 p.
11. Ivaniuk U., Yavorska O., Onyskiv M. Economic Scenarios for Ukraine's Post-War Recovery. *Analytical Note*. 2023. Lviv: Institute for Regional Development. 28 p.
12. Pustovoi O. Ukraine's Post-War Economy: International Aid and National Strategies. *Ukrainian Economic Review*, 2022. Vol. 3, No. 1. P. 44–58.

13. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2023. Washington, DC: World Bank, 2023. 96 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna-february-2023> (дата звернення: 10.06.2025).

14. IMF. Ukraine: Staff Concluding Statement of the 2024 Article IV Mission. Washington, DC: International Monetary Fund, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/05/27/ms052724-ukraine-staff-concluding-statement> (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Audretsch, D., Momtaz, P.P., Motuzenko, H., & Vismara, S. (2023). The economic costs of the Russia–Ukraine war: Implications for global investment and innovation. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00758-0>.
2. Bergmann, J., & Romanyshyn, I. (2022). *After the war: Scenarios for Ukraine's reconstruction*. DGAP Report. Berlin: German Council on Foreign Relations.
3. Deineko, L.V., Pidorycheva, I.V., & Bessonova, O.I. (2023). International experience of post-war industry recovery and prospects for Ukraine. *Economy of Ukraine*, (7), 4–23. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.004>.
4. International Monetary Fund (IMF). (2024). *Ukraine: Staff concluding statement of the 2024 Article IV Mission*. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/05/27/ms052724-ukraine-staff-concluding-statement>.
5. Ivaniuk, U., Yavorska, O., & Onyskiv, M. (2023). *Economic scenarios for Ukraine's post-war recovery*. Analytical Note. Lviv: Institute for Regional Development.
6. Kindzerskyi, Y. (2022). Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky, potentsial, priorytety. *Ekonomika Ukrainy*, (5), 24–39.
7. Makkonen, T., & Mitze, T. (2021). Geopolitical conflicts and regional resilience: Evidence from the Russia–Ukraine war. *Regional Studies*, 55(9), 1504–1518. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1878211>.
8. Mannakkara, S., Wilkinson, S., & Potangaroa, R. (2019). *Resilient post-disaster recovery through building back better*. London: Routledge.
9. Mitze, T., & Makkonen, T. (2021). Can large-scale R&I funding stimulate post-crisis recovery? Evidence from the 2008 financial crisis in Europe. *Research Policy*, 50(1), 104111. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104111>.
10. Plotnikov, O. (2024). Post-war reconstruction of Ukraine: Strategic guidelines and macroeconomic priorities. *Economy of Ukraine*, (3), 5–22.
11. Pustovoi, O. (2022). Ukraine's post-war economy: International aid and national strategies. *Ukrainian Economic Review*, 3(1), 44–58.
12. Riznyk, D. (2023). Perspectives for post-war recovery of Ukraine: Institutional and economic dimensions. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 8(2), 17–26.
13. Shapran, O. (2022). Маркетингове обґрунтування стабілізації української економіки в умовах війни. *Економіка та держава*, (8), 11–15.
14. World Bank Group. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment — February 2023*. Washington, DC: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna-february-2023>.

УДК 336.71

Варава Лариса Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування
Криворізький національний університет*

Varava Larisa

*Doctor of Economics Science,
Head of Department of Management and Administration
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0003-1069-1645*

Барадакова Світлана Іванівна

*аспірант
Криворізького національного університету*

Baradakova Svitlana

*Postgraduate Student of the
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0009-0006-8694-1427*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11165

ДОСЛІДЖЕННЯ ESG-КОНЦЕПЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

RESEARCH ON THE ESG CONCEPT AND ITS IMPACT ON LENDING TO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сучасні екологічні, соціальні та управлінські виклики, зокрема зміна клімату, зростання нерівності й порушення прав людини, посилюють потребу в соціальній відповідальності бізнесу. Незважаючи на обмежені ресурси, все більше компаній, зокрема з малого та середнього бізнесу, починають інтегрувати Цілі сталого розвитку та ESG-принципи у свою діяльність. ESG-концепція стає ключовим інструментом для оцінки сталості компаній та їх привабливості для інвесторів і банків. Водночас в Україні питання прозорості, розкриття інформації та впровадження ESG-стратегій залишається складним. Постає необхідність в аналізі сутності ESG-концепції, особливостей її впровадження в українських компаніях та ролі банків у фінансуванні малого та середнього бізнесу.

Мета. Метою дослідження є практичне застосування ESG -концепції реального сектору України та оцінка її впливу на процеси фінансування, інвестування і кредитування з боку банківських установ; аналіз сутності ESG-підходу, як важливого інструменту досягнення цілей сталого розвитку, його роль у формуванні довгострокової стійкості бізнесу, підвищенні прозорості діяльності компаній, а також у зміцненні довіри з боку інвесторів, фінансових установ і суспільства загалом.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукова література, нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та рекомендації у сфері ESG. Особливу увагу приділено чинним регуляторним документам, що регулюють впровадження ESG-принципів у банківській системі, зокрема в контексті кредитування. Також було проаналізовано аналітичні звіти, банківські політики та офіційні джерела щодо рівня впровадження ESG у фінансовому секторі України.

Для досягнення мети дослідження було використано такі методи: аналіз теоретико-методологічної бази; оцінка нормативного поля; порівняльний аналіз використано для оцінки рівня впровадження ESG-факторів у діяльності українських банків; структурно-функціональний підхід застосовано для дослідження взаємозв'язків між елементами ESG-стратегії; елементи SWOT-аналізу використано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у процесі реалізації ESG-підходів. На завершальному етапі здійснено синтез результатів, що дозволило сформулювати наукові висновки, обґрунтувати практичні рекомендації та окреслити напрями подальших досліджень.

Результати. У роботі здійснено аналітичний огляд ключових нормативно-правових актів України, що регламентують або дотичні до реалізації ESG-підходів. Вказано, що процес нормативного врегулювання ESG у державі перебуває на

етапі становлення. Серед ключових документів виділено Стратегію сталого розвитку України до 2030 року, Національну економічну стратегію-2030, Рамкову кліматичну стратегію, Дорожню карту впровадження ESG в корпоративному секторі, Національну стратегію охорони довкілля до 2030 року тощо. Вони визначають загальні вектори екологічної, соціальної та управлінської трансформації українського бізнесу, що дозволяє орієнтуватися на найкращі європейські практики.

У статті наведено приклади розподілу ESG-ризиків за напрямками: екологічними, соціальними та управлінськими, їх можливу матеріалізацію у вигляді традиційних фінансових ризиків, а також окреслено шляхи інтеграції критеріїв ESG у внутрішні процедури банківських установ. Проаналізовано вплив ESG-ризиків на діяльність банківських установ, особливо в частині управління кредитними портфелями та мінімізації репутаційних і фінансових ризиків.

Авторами висвітлено основні передумови впровадження ESG-стратегій, окреслено переваги дотримання ESG-принципів для компаній різних секторів економіки. Особливу увагу приділено взаємозв'язку ESG-стратегій з банківським кредитуванням, адже фінансові установи дедалі частіше інтегрують оцінку ESG-ризиків у свої кредитні політики.

Перспективи. В подальших наукових роботах запропоновано розглядати ESG-підхід як довгострокову стратегію, спрямовану на зміцнення відповідального бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності українських компаній у глобальному середовищі. Наявність ESG-стратегії та відповідного рейтингу може слугувати додатковою перевагою при залученні інвестицій або отриманні кредитних ресурсів, водночас її відсутність – суттєво знижує довіру інвесторів і кредиторів.

Ключові слова: концепція ESG, принципи ESG, фактори ESG, ESG-ризики, кредитування, банк.

Summary. Introduction. Modern environmental, social and governance challenges, including climate change, growing inequality and human rights violations, increase the need for corporate social responsibility. Despite limited resources, more and more companies, including small and medium-sized businesses, are starting to integrate the Sustainable Development Goals and ESG principles into their operations. The ESG concept is becoming a key tool for assessing the sustainability of companies and their attractiveness to investors and banks. At the same time, in Ukraine, the issue of transparency, disclosure and implementation of ESG strategies remains complex. There is a need to analyze the essence of the ESG concept, the features of its implementation in Ukrainian companies and the role of banks in financing small and medium-sized businesses.

Purpose. The purpose of the study is to apply the ESG concept in the real sector of Ukraine and assess its impact on the processes of financing, investment and lending by banking institutions; analyze the essence of the ESG approach as an important tool for achieving sustainable development goals, its role in shaping long-term business sustainability, increasing the transparency of companies' activities, as well as in strengthening trust between investors, financial institutions and society as a whole.

Materials and methods. The research materials are scientific literature, Ukrainian regulations, international standards and recommendations in the field of ESG. Particular attention is paid to current regulatory documents regulating the implementation of ESG principles in the banking system, in particular in the context of lending. Analytical reports, banking policies and official sources on the level of ESG implementation in the financial sector of Ukraine were also analyzed.

To achieve the goal of the study, the following methods were used: analysis of the theoretical and methodological basis; assessment of the regulatory field; comparative analysis was used to assess the level of implementation of ESG factors in the activities of Ukrainian banks; a structural-functional approach was used to study the relationships between the elements of the ESG strategy; SWOT analysis elements were used to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats in the process of implementing ESG approaches. At the final stage, a synthesis of the results was carried out, which allowed formulating scientific conclusions, substantiating practical recommendations and outlining areas for further research.

Results. The article provides an analytical review of key regulatory legal acts of Ukraine that regulate or relate to the implementation of ESG approaches. It is noted that the process of regulatory regulation of ESG in the state is at the stage of formation. Among the key documents, the Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030, the National Economic Strategy-2030, the Framework Climate Strategy, the Roadmap for the Implementation of ESG in the Corporate Sector, the National Environmental Protection Strategy until 2030, etc. are highlighted. They define the general vectors of environmental, social and managerial transformation of Ukrainian business, which allows us to focus on the best European practices.

The article provides examples of the distribution of ESG risks by areas: environmental, social and governance, their possible materialization in the form of traditional financial risks, and also outlines ways to integrate ESG criteria into the internal procedures of banking institutions. The impact of ESG risks on the activities of banking institutions is analyzed, especially from the point of view of managing loan portfolios and minimizing reputational and financial risks.

The authors highlight the main prerequisites for the implementation of ESG strategies, outline the benefits of adhering to ESG principles for companies in various sectors of the economy. Special attention is paid to the relationship between ESG strategies and bank lending, as financial institutions are increasingly integrating the assessment of ESG risks into their credit policies.

Discussion. In further scientific works, it is proposed to consider the ESG approach as a long-term strategy aimed at strengthening responsible business, increasing the investment attractiveness and competitiveness of Ukrainian companies in the global environment. The presence of an ESG strategy and an appropriate rating can serve as an additional advantage when attracting investments or obtaining credit resources, while its absence significantly reduces the trust of investors and creditors.

Key words: ESG-concept, ESG principles, ESG factors, ESG-risks, lending, bank.

Постановка проблеми. Нагальне загострення екологічних проблем, зміна клімату, порушення прав людини та зростання соціальної нерівності підкреслюють важливість соціальної відповідальності реального сектору. Малий та середній бізнес часто відкладає інтеграцію принципів сталого розвитку, аргументуючи це нестачею фінансових ресурсів. Однак, все більше компаній інтегрують Цілі Сталого Розвитку у свої бізнес-стратегії та соціальні ініціативи, розробляючи власні ESG-стратегії. У загальному контексті ESG означає стандарти та підходи для оцінювання того, наскільки організація відповідально діє щодо природи, суспільства і власної системи управління. Компанії, що дотримуються принципів ESG, вважаються більш надійними, перспективними і стійкими до ризиків у довгостроковій перспективі.

Бізнес-моделі компаній поступово змінюються: фокус зміщується з виключно отримання прибутку на створення цінності для клієнтів, співробітників, постачальників, партнерів і суспільства. Одним із ключових факторів, що впливають на її впровадження ESG-стратегії та комунікацію, є позиція інвесторів.

Система відповідального інвестування, в тому числі кредитування банками, включає врахування ESG-факторів та продовжує динамічно розвиватися. Концепція ESG містить ключові критерії, що визначають рівень стійкості та етичності фінансового впливання у компанію. Банки застосовують ESG-стандарти для оцінки дотримання екологічних принципів, соціальних аспектів і корпоративного управління. Компанії, що інтегрують ESG-фактори у свою бізнес-стратегію та управління ризиками, отримують низку переваг: покращення репутації, зростання довіри партнерів і клієнтів, а також підвищення інвестиційної привабливості.

Однак для українських компаній процес розкриття фінансової інформації та забезпечення прозорості діяльності залишається новим і складним викликом. На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміну ESG, тому постає необхідність визначення суті ESG — концепції, її основних засад, принципів та факторів. Потребує удосконалення процес впровадження ESG-стратегії компаніями та механізм врахування її впливу на прийняття банками рішень щодо надання кредитних ресурсів, з урахуванням критеріїв стійкого розвитку та мінімізації ESG-ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження ESG-стратегій в розвиток українського бізнесу обговорюється досить активно не тільки у фінансових установах, а також академічних колах. Принципи впровадження ESG-концепції підприємств і компаній у систему управління та фінансової звітності вивчають вітчизняні науковці: Лагодієнко О. В. [1,2], Ганусич В. [3], Лазоренко Т., Шолом І. [4]. Питаннями актуалізації ESG під час війни займаються, наприклад, Коновальченко А. [5] та Косюк І. [6].

Значний внесок у формування стандартів, основних принципів та напрямків розвитку ESG-концепції зроблено Європейським Союзом, який ухвалив низку ключових директив, що визначають вимоги до сталого розвитку та розкриття нефінансової інформації. На сьогодні існує такий перелік документів: Директива NFRD — щодо розкриття нефінансової інформації та інформації про різноманіття [7], Директива CSRD — про корпоративну звітність зі сталого розвитку [8], ESRS — Європейські стандарти звітності щодо сталого розвитку, що доповнює Директиву 2013/34/ЄС Європейського парламенту та Ради [9], SFDR — Регламент (ЄС) 2019/2088 Європейського парламенту та Ради від 27 листопада 2019 року про розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком, у секторі фінансових послуг [10], ESG — Регламент Європейського парламенту та Ради щодо прозорості та чесності рейтингової діяльності з питань навколишнього середовища, соціальної сфери та управління, Регламент ЄС щодо Таксономії 2020/852, який оцінює стійкість економічної діяльності на основі об'єктивних критеріїв.

У ширшому контексті застосування ESG-принципів доцільно враховувати засади сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу, коли компанії та установи усвідомлюють і враховують вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство, зокрема: Десять принципів глобального договору ООН, OECD настанови з комплексної перевірки для прозорого ведення бізнесу, керівні принципи OECD для транснаціональних компаній щодо етичного та відповідального ведення бізнесу, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року» [11] та інші. Зазначені документи поступово сформували концепцію ESG і продовжують слугувати орієнтирами у розвитку ESG-стратегії.

Метою статті є дослідження практичного застосування ESG-концепції та аналіз її впливу на фінансування, інвестування та кредитування банками українських компаній.

Матеріали і методи. Методом аналізу теоретико-методологічної бази було здійснено ґрунтовний огляд наукової літератури, нормативно-правових актів України та міжнародних рекомендацій у сфері ESG та визначено існуючі підходи до розуміння ESG-факторів та їх впливу на фінансову сферу. Методом оцінки нормативного поля було здійснено аналіз чинних регуляторних документів, які прямо або опосередковано регулюють впровадження ESG-принципів у банківську діяльність, зокрема — в кредитні процеси. Цей метод передбачав контент-аналіз національних стратегій, законодавчих актів та положень НБУ. Застосовано метод порівняльного аналізу для оцінки рівня впровадження ESG-факторів у банках України. Для глибшого розуміння процесів застосовано структурно-функціональний підхід та елементи SWOT-аналізу в контексті ESG-стра-

тегії. На завершальному етапі здійснено синтез результатів, що дозволило сформулювати наукові висновки, обґрунтувати практичні рекомендації та окреслити напрями подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні особливо важливо будувати бізнес, який відповідає екологічним та соціальним стандартам. Малий та середній бізнес є однією з найдинамічніших сфер суспільства, яка першою відчуває потребу в змінах і реагує на них. Сучасні компанії, що активно залучають фінансування, звертаючись до банків за кредитом та виходять на міжнародні ринки, мають формувати стратегічне бачення у сфері ESG та реалізовувати відповідні ініціативи. За останні десятиліття набули популярності корпоративні підходи, спрямовані на відповідальне та дбайливе ставлення до екології, довкілля та соціальних аспектів. ООН визначила 17 цілей та 169 завдань сталого розвитку до 2030 року, що стали орієнтиром для сучасних компаній. Відтак, інтеграція ESG-цілей у бізнес-стратегію є не просто бажаною, а обов'язковою складовою успішного розвитку.

Сучасна аббревіатура ESG сформувалася після публікації ООН у 2005 році програми «Principles for Responsible Investing», PRI (Принципи відповідального інвестування). У цьому документі було запропоновано банкам, компаніям і дослідникам, які працюють у сфері сталого розвитку, спільний підхід до поєднання корпоративного управління з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Ці підходи лягли в основу концепції ESG, які є невід'ємною складовою загального розвитку суспільства. На перший погляд може здатися, що в Україні ці принципи маловідомі, проте це не відповідає дійсності. Український бізнес, будучи частиною як локальних, так і європейських процесів, активно стежить за світовими тенденціями та добре обізнаний із сучасними трендами. Розглянемо концепцію ESG і чому дотримання цих принципів стає дедалі важливішим для компаній з кожним роком.

Концепція ESG охоплює три ключові сфери: Environment — екологію, Social — соціальну відповідальність та Governance — корпоративне управління (рис. 1). Завдяки таким нефінансовим показникам можна оцінювати бізнес-діяльність через призму соціальних та етичних відносин із довкіллям. Тому ESG варто розглядати:

- як окрему концепцію, що передбачає оцінку діяльності компанії або інвестицій за трьома напрямками ESG-факторів відповідно до встановлених ESG-критеріїв (рис. 1);
- з урахуванням ESG-принципів, які є фундаментом функціонування цієї концепції;
- через аналіз ESG-ризиків, що можуть виникати в інвестиціях або в операційній діяльності компанії.

Підхід до впровадження принципів сталого розвитку може варіюватися залежно від сфери діяльності, рівня прибутковості, масштабів компанії та

кількості співробітників. Проте основні засади ESG залишаються спільними для всіх.

ESG-фактори. ESG-фактори є нефінансовими показниками, що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії або інвестицій. Вони можуть як позитивно, так і негативно впливати на фінансові результати компанії чи ефективність інвестицій.

ESG-фактори умовно поділяються на дві категорії:

1. Фактори, що виникають у результаті власної діяльності компанії та її управлінських процесів (перспектива «зсередини назовні»). Ці аспекти здебільшого перебувають під контролем компанії та мають бути враховані через системи внутрішнього управління та управління ризиками. Компанія має більше можливостей для своєчасного виявлення таких ризиків та впровадження заходів для запобігання їх негативному впливу.

2. Фактори, що впливають на компанію ззовні через її контрагентів або інвестовані активи (перспектива «ззовні всередину»). Вони є критично важливими, оскільки безпосередньо пов'язані з основною господарською діяльністю компанії та можуть мати прямий вплив на її фінансові результати й платоспроможність.

ESG-критерії — це сукупність стандартів, рекомендацій та вимог, яким повинні відповідати діяльність компанії, її активи чи контрагенти. Вони слугують основою для оцінювання того, як ESG-фактори впроваджуються на практиці. Іншими словами, ESG-критерії формують певні рамки допустимих дій і норм, що дають змогу здійснювати порівняльний аналіз інвестицій або операційної діяльності компаній з точки зору екологічних, соціальних та управлінських аспектів.

ESG-принципи. В процесі кредитування, банки відстежують етично безпечні компанії та перевіряють їх перед прийняттям рішення щодо надання коштів. Принципи відповідального інвестування (PRI) виступають орієнтиром для фінансових установ, які зобов'язуються враховувати ESG-аспекти у своїх інвестиційних рішеннях.

У вузькому розумінні ESG-принципи формують базові вимоги та рекомендації для покращення інвестиційної діяльності або операційної роботи компаній у напрямках ESG. Склад ESG-принципів, що мають значення, залежить від галузі, в якій працює компанія або здійснюються інвестиції, при цьому загальна мета — відповідальне ведення бізнесу та мінімізація негативного впливу на довкілля.

Банки, які раціонально налаштовані кредитувати бізнес очікують від компаній, які активно залучають фінансування, наявності чіткого стратегічного підходу до ESG та конкретних механізмів реалізації відповідних ініціатив. Крім того, контрагенти й поставальники також враховують ESG-критерії у процесі укладання контрактів і побудови довгострокового



Рис. 1. Концепція ESG, фактори та критерії

Джерело: розроблено авторами

партнерства. Відтак, низький ESG-рейтинг може стати серйозною перешкодою для сучасного бізнесу.

ESG-ризик. ESG-ризик розглядається як ймовірність виникнення негативних подій або наслідків, що виникають внаслідок впливу ESG-факторів на діяльність компанії чи інвестований актив, або ж через посилення цих факторів у результаті дій самої компанії чи активу. У контексті ESG-факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, ESG-ризик — це прояв їх негативної сторони, яка може завдати шкоди бізнесу, тому її необхідно уникати або мінімізувати. ESG-ризик можуть трансформуватися у традиційні фінансові ризики: кредитні, ринкові, операційні, репутаційні, ризики ліквідності та фінансування. Оскільки ESG-ризик залежить від специфіки діяльності компанії та характеру її операцій, вони мають індивідуальний характер. Їхнє виявлення допомагає ідентифікувати вразливі зони, спрогнозувати потенційні наслідки та вчасно впровадити заходи з мінімізації негативного впливу або повного уникнення ризиків. Специфічні види діяльності, які чутливі до ESG, надано у табл. 1.

ESG-ризик охоплюють загрози, пов'язані з екологією, соціальною сферою та системою корпоративного управління, і можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії — її прибутко-

вість, збитки та ліквідність. Банки беруть до уваги ESG-ризик, пов'язані з діяльністю позичальника, та зосереджуються на детальному аналізі аспектів сталого розвитку, особливо в галузях із підвищеним соціально-екологічним ризиком, зокрема пов'язаним зі зміною клімату. Для банківського сектору ці ризики мають свою специфіку: вони можуть впливати як безпосередньо на сам банк, так і на клієнтів банку. У результаті це може спричинити зростання рівня неповернення кредитів і, відповідно, збільшити фінансові ризики для банків.

Найперше, під вплив ESG-ризиків потрапляють кредитні й трейдингові підрозділи, оскільки саме вони розробляють фінансові продукти, формують ціни та відповідають за продаж. У своїй діяльності ці відділи мають враховувати можливий вплив ESG-факторів, особливо щодо фінансових і репутаційних ризиків. Управління ESG-ризиками має бути інтегрованим у всі відповідні бізнес-процеси.

Добре налагоджена система корпоративного управління відіграє важливу роль в ефективному управлінні ESG-ризиками. Такі ризики можуть впливати на всі підрозділи банку, охоплюючи різні елементи моделі трьох ліній захисту (рис. 2), включно з центрами прибутку й витрат. Хоча створення окремої координаційної групи з управлін-

Таблиця 1

Сектори бізнесу, які чутливі до ESG-ризиків

Сектори	Діяльність	ESG-ризик
Сільське господарство, рибальство, тваринництво	Агросектор залежить від погодних умов	Забруднення ґрунтів, води та повітря: через використання пестицидів, добрив, викидів метану від тварин; розширення аграрних угідь часто веде до знищення природних екосистем; виснажує водні ресурси, зменшуючи біорізноманіття
Автомобілебудування	Утилізація відходів та старих автомобілів	Викиди CO ₂ та забруднюючих речовин
Хімічна промисловість, виробництво гуми та пластмас	Виробництво хімікатів, промислових газів, добрив, барвників, фарб, пластмас, гуми. Участь у виробництві наступних речовин: нові забруднювачі та стійкі хімічні речовини	Більше 10% доходу компанії отримані за рахунок виробництва наступних речовин: пестициди, біоциди та інша агрохімічна продукція; нафтохімія; PFAS у вигляді PFOA та PFOS; поліхлорований біфеніл, озоноруйнівні речовини, миш'як, бензол, кадмій, діоксин і діоксиноподібні речовини, свинець, ртуть.
Будівельні матеріали	Бетон, вапно і штукатурка	Виробники сировини, такої як бетон та цемент, вапно та штукатурка.
Лісництво	Розвиток нових плантацій: соя, пальмова олія, бавовна, кава, чай, какао.	Викид генетично модифікованих організмів (ГМО) у природне середовище та торгівля ГМО для потрапляння в навколишнє середовище; Плантації психоактивних рослин (наприклад, канабісу).
Азартні ігри	Надання послуг букмекерської контори та казино	Всі активності
Метали — кольорові метали	Виробники та акціонери первинної продукції чавуну та сталі	Виробники такої продукції, як труби, дрід, листи та прутки, що охоплюють усі процеси від виплавки в доменних печах до прокатних станів та ливарних цехів; Компанії, що займаються видобутком і переробкою міді.
Метали-Сталеливарна промисловість	Основна діяльність — видобувають залізні руди	
Добування (крім вугілля)	Видобуток міді, алмазів, золота, дорогоцінного каміння, чорних металів та інших корисних копалин	Глибоководний видобуток корисних копалин; кустарний і дрібномасштабний видобуток; відкритий спосіб видобутку (Mountain Top removal); діаманти, золото, слюда, азбест, уран і торій, кобальт; конфліктні мінерали: колтан (тантал), каситерит (олово), золото, вольфрам (вольфрам)
Виробництво електроенергії	Виробництво та тепла для опалення	Більше 10% доходу компанії отримані за рахунок виробництва: вугільна енергетика, генерація енергії з використанням ядерного палива, нові великі греблі для гідроелектростанцій, енергія з відходів
Тютюн	Діяльність, пов'язана з освоєнням нових плантацій	Виробництво, вирощування та переробка тютюну

Джерело: розроблено авторами

ня ESG-ризиками може стати дієвим рішенням, важливо також підвищити роль і відповідальність наявних підрозділів.

Ефективна імплементація ESG-підходів у банківській сфері є не лише вимогою сучасного ринку, але й запорукою підвищення довіри інвесторів, конкурентоспроможності фінансової установи та її відповідальності перед суспільством. Нижче наведено ключові напрямки застосування ESG-стратегій в банківському секторі.

- Інтеграція ESG-факторів у процес управління ризиками. Банки поступово вбудовують ESG-ризик до загальної системи управління ризиками. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні екологічні або соціальні загрози, що можуть вплинути на платоспроможність клієнтів або репутацію банку.

- Оцінка клієнтів за ESG-критеріями при кредитуванні. У практиці кредитного скорингу впроваджується аналіз ESG-профілю позичальника. Компанії, що дотримуються стандартів сталого розвитку, можуть отримувати більш вигідні умови фінансування.
- Розробка внутрішніх ESG-стратегій банку. Створення окремих ESG-політик, призначення відповідальних підрозділів, формування ESG-комітетів на рівні правління — це приклади інституційних змін, спрямованих на системну реалізацію принципів сталого розвитку.
- Фінансування сталих проєктів (Sustainable Finance). Банки активно впроваджують спеціалізовані фінансові продукти, такі як «зелені облігації», «сталі кредити» або «соціальні інвестиції», що відповідають принципам ESG.

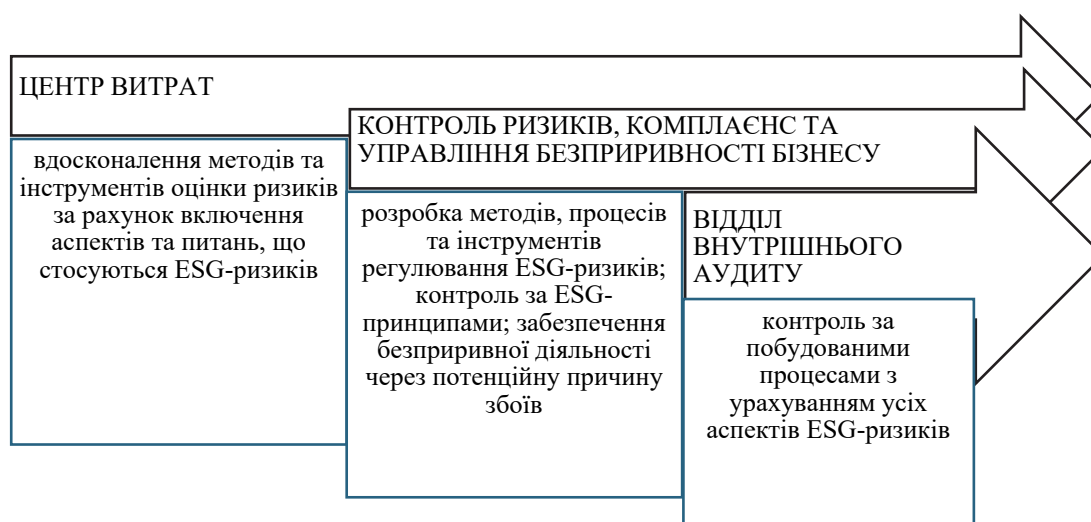


Рис. 2. Модель трьох ліній захисту з управління ESG-ризиками

Джерело: розроблено авторами

- Звітність та прозорість. Банки поступово переходять до публікації нефінансової звітності, відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, GRI або CSRD), що забезпечує прозорість їхньої ESG-стратегії для інвесторів і стейкхолдерів.
- Цифрові інструменти моніторингу ESG-даних. Розробка внутрішніх IT-платформ для автоматизованого збору, обробки та аналізу ESG-індикаторів у клієнтських досьє сприяє підвищенню оперативності та точності прийняття рішень.

Банки, при наданні кредитів, все частіше керуються ESG-факторами, що диктуються національ-

ними та міжнародними регулюючими документами. Наявність у позичальника ESG-стратегії, дотримання відповідних стандартів, прозора звітність і відповідність державній політиці щодо сталого розвитку стають критичними факторами для отримання фінансування. Розглянемо основні регулюючі документи впровадження ESG-стратегії та їх вплив на фінансування компаній (табл. 2).

Фінансовий сектор та НБУ, як його регулятор, можуть відігравати значну роль у зниженні ESG-ризиків у фінансовій та реальній економіці. Це можливо завдяки розробці банками власних ESG-політик,

Таблиця 2

Взаємозв'язок регуляторних документів із банківським кредитуванням та ESG-стратегією

Назва документу	Взаємозв'язок із банківським кредитом та ESG-стратегією
Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»	Передбачає прозорість і дотримання вимог у сфері екологічної та соціальної відповідальності. Банки зважають на дотримання цього закону при оцінці надійності позичальників.
Концепція впровадження механізмів ESG в Україні (проект)	Спрямована на інтеграцію ESG-факторів у національну політику та бізнес-практики. Для банків — орієнтир у формуванні власних ESG-стратегій та критеріїв кредитування.
Закон України «Про екологічну експертизу»	Забезпечує обов'язкову перевірку екологічного впливу проектів. Банки враховують результати експертизи під час надання фінансування.
Національна стратегія управління відходами до 2030 року	Впливає на оцінку екологічних ризиків під час кредитування проектів у сфері виробництва, переробки, логістики.
Наказ НБУ № 78 «Про затвердження Стратегії екологічного та соціального управління»	Визначає підхід до оцінки ESG-ризиків фінансовими установами. Орієнтир для банків у розробці систем внутрішнього контролю ESG.
Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»	Встановлює правила для банків у частині прозорості, корпоративного управління та обліку ESG-факторів у діяльності.
Постанова Кабінету Міністрів України № 960 від 2021 року «Про схвалення Енергетичної стратегії України до 2035 року»	Банки враховують відповідність енергетичних проектів національній стратегії. Проекти, що не відповідають «зеленому» курсу, можуть бути обмежені в кредитуванні.
Стандарти GRI, SASB, TCFD (впровадження через внутрішні політики банків)	Сприяють гармонізації звітності банків із міжнародними вимогами. Також банки використовують ці стандарти для оцінки ESG-репутації позичальників.

Джерело: розроблено авторами

проведенню роз'яснювальної роботи з клієнтами та споживачами, підтримці їх у розумінні та ідентифікації ESG-ризиків, а також створенню сприятливих умов для кредитування та фінансування.

З метою комплексного дослідження сильних і слабких сторін ESG-стратегії, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її реалізацію в банківському секторі, було здійснено SWOT-аналіз (рис. 3).

SWOT-аналіз дозволяє глибше оцінити внутрішні можливості банківських установ і зовнішні загрози, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення результативності впровадження ESG-підходів у сфері фінансів. Завдяки аналітичній основі для стратегічного планування ми бачимо повну картину поточного стану ESG-стратегії, що спрямовує увагу керівництва на ключові аспекти, які потребують вдосконалення. Оцінка готовності до змін дозволяє зрозуміти, наскільки банки готові до трансформацій відповідно до принципів сталого розвитку. Прогнозування ризиків і можливостей забезпечує ідентифікацію ризиків, які можуть перешкоджати реалізації ESG-стратегії, а також можливостей, які варто використати. Для підвищення ефективності впровадження ESG-стратегії внутрішніх і зовнішніх факторів, банки можуть адаптувати свої політики, системи управління ризиками та комунікаційні стратегії.

Доцільно розглянути ESG-концепцію через призму імпаکت-інвестування. У науковому контексті імпакт-інвестування визначається як стратегія алокації ресурсів, що базується на принципах етичної відповідальності, довгострокової сталості та соціальної інноваційності. Воно охоплює інвестиції у сфери, такі як охорона здоров'я, освіта, відновлювана енергетика, боротьба з бідністю, доступ до чистої води, сталий агробізнес тощо. Імпакт-інвестування є важливим інструментом переходу до інклюзивної та сталої економіки, що поєднує фінансову результативність із соціальною відповідальністю. Ключовими характеристиками імпакт-інвестування є:

1. Іntenція: чіткий намір досягти позитивного соціального або екологічного ефекту;
2. Вимірність: наявність інструментів для оцінювання реального впливу інвестицій;
3. Фінансова віддача: очікування прибутку, який може бути ринковим або нижчим за ринковий, залежно від моделі інвестування;
4. Додатковість: вплив, який не відбувся б без участі інвестора.

Зв'язок між ESG-стратегією компаній та імпакт-інвестуванням полягає у спільній цілі створювати не лише фінансову, але й соціально-екологічну цінність. ESG-стратегія є фундаментом для залучення імпакт-інвестицій. Зволікання з впровадженням



Рис. 3. SWOT-аналіз імплементації ESG-стратегії в банківську діяльність

Джерело: розроблено авторами

ESG-стратегії може призвести до низки негативних наслідків для компанії, серед яких — фінансові втрати у вигляді штрафів, зниження доходів або втрата активів, погіршення репутації, зменшення привабливості для інвесторів, ускладнення доступу до фінансування (зокрема, відмова банків у кредитуванні), а також падіння ринкової вартості акцій. Компанії, які впроваджують ESG-принципи, демонструють прозорість, стабільність і довгострокове бачення — це саме те, що шукають імпакт-інвестори. Банки орієнтуються на ESG-звітність як на інструмент оцінки не тільки ризиків, але й можливостей для досягнення цілей сталого розвитку. ESG-показники дозволяють вимірювати ефективність імпакт-інвестицій, тобто показувати, наскільки вкладені кошти справді приносять соціальні або екологічні результати. Наявність ESG-стратегії підвищує інвестиційну привабливість компанії, оскільки свідчить про її відповідальність і готовність працювати в довгостроковій перспективі.

Значення впровадження ESG-стратегії в діяльність підприємств та компаній неупинно зростає. Стійкий розвиток бізнесу, що передбачає ведення діяльності з урахуванням інтересів як нинішнього, так і майбутніх поколінь, — це не короткостроковий тренд, а необхідність для кожної сучасної компанії, яка прагне утвердитися на ринку та працювати в довгостроковій перспективі. Інтеграція ESG-концепції неодмінно принесе позитивні результати, завдяки впровадженню таких переваг:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Сучасні працівники віддають перевагу компаніям, які дбають про комфортні умови праці, екологічну відповідальність, соціальні цінності та здорову корпоративну культуру;
- зміцнення бренду, зростання довіри клієнтів і покращення репутації. ESG-практики формують позитивний імідж компанії та сприяють підвищенню лояльності з боку споживачів;
- поліпшення фінансових результатів. Впровадження ESG сприяє зростанню прибутковості, ефективнішому управлінню процесами, розвитку інновацій та зниженню ризиків;
- зростання інвестиційної привабливості. Компанії з високими ESG-показниками викликають більшу довіру у потенційних інвесторів і фінансових установ.

У підсумку, ESG-стратегії створюють передумови для активного залучення імпакт-капіталу, а імпакт-інвестування, у свою чергу, стимулює компанії посилювати свої екологічні та соціальні ініціативи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. ESG наразі переживає переломний момент через невдалу інтеграцію різноманітних і неоднорідних напрямів, факторів і питань, що входять до цієї концепції, а також через брак чітко визначених вимірюваних цілей і показників. Концепція ESG використовується для аналізу відповідального ін-

вестування, формування стратегій корпоративної соціальної відповідальності, управління ризиками та забезпечення прозорості й етичності діяльності суб'єктів господарювання. Наукові дослідження у сфері ESG фокусуються на взаємозв'язках між ESG-показниками та фінансовою стійкістю, інноваційністю, репутаційним капіталом, а також на їхньому впливі на загальний соціально-економічний розвиток.

На основі узагальнення засад ESG доцільно удосконалити значення цього поняття ESG:

ESG — це міждисциплінарна концепція, що означає сукупність нефінансових критеріїв оцінювання діяльності компанії або інституцій, пов'язаних з їхнім впливом на довкілля, соціальну сферу та систему корпоративного управління. У науковому дискурсі ESG-концепцію необхідно розглядати як інструмент сталого розвитку, що забезпечує комплексну оцінку довгострокових ризиків і можливостей, які не відображаються у традиційних фінансових показниках.

У результаті проведеного дослідження було сформульовано низку науково обґрунтованих підходів до впровадження ESG-концепції у діяльність банківських установ. Запропоновані методи мають прикладний характер і базуються як на аналізі міжнародного досвіду, так і на врахуванні специфіки функціонування банківської системи України. Рекомендовано застосовувати практичні методи імплементації ESG у банках:

- Інтеграція ESG у політику корпоративного управління — створення ESG-комітетів на рівні правління, затвердження внутрішніх нормативних актів щодо сталого розвитку.
- Навчання персоналу — розробка програм підвищення кваліфікації для співробітників щодо ESG-підходів і принципів сталого банкінгу.
- Впровадження IT-рішень — автоматизація збору ESG-даних про клієнтів, використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу відповідності ESG-вимогам.
- Залучення зовнішніх аудиторів — незалежна верифікація ESG-звітності банку та клієнтів.
- Публікація ESG-звітності — регулярне оприлюднення звітів відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD), що підвищує рівень прозорості та довіри.

У процесі кредитування важливо чітко встановити критерії прийняття рішень, запровадити ефективні механізми контролю та забезпечити комплексну перевірку ESG-ризиків. Це включає проведення попередньої ESG-оцінки інвестицій або проєктів, розробку відповідної ESG-стратегії та політик, забезпечення прозорої звітності за ESG-показниками, впровадження системи моніторингу та реагування на ризики, активну взаємодію із зацікавленими сторонами, а також інтеграцію принципів сталого розвитку в усі етапи діяльності. Аналіз має проводитися

не лише під час видачі кредиту, а й на регулярній основі, з охопленням усіх корпоративних клієнтів. Окрему увагу слід приділяти оцінці репутаційних ризиків під час перевірки надійності позичальника.

Рівень ефективності та швидкість впровадження ESG-процесів значною мірою залежать від діяльності державних органів. Політика Національного Банку України затверджена наприкінці 2021 року потребує перегляду таких чинників: доопрацювання положень до відповідних актуальних норм згідно Політики ЄС; необхідність адаптації до нових викликів, що стали перед фінансовим сектором. Фінансовий

сектор відіграє ключову роль у впровадженні сталого розвитку, зокрема в управлінні ESG-ризиками, що набуває ще більшої важливості у контексті євроінтеграційних процесів.

Враховуючи реалії великої війни, реалізація ESG-ініціатив спрямована на «зелене» та інклюзивне відновлення економіки, з поступовим впровадженням вимог до банків відповідно до спроможності системи. Особливу увагу необхідно приділити заходам, спрямованим на соціальну справедливість та інклюзію, насамперед для ветеранів і постраждалих від війни громадян.

Література

1. Лагодієнко О. В. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 39–44.
2. Лагодієнко О. В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 83. С. 65–69.
3. Ганусич В. Аналіз ESG-рейтингу компанії. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economica*. 2022. № 2. С. 257–265.
4. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 67. С. 175–184.
5. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/> (дата звернення: 15.06.2025).
6. Косюк І. ESG-звітність під час війни: чому важливо продовжувати. *Бізнес-портал «Дія»*. 2023. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/esg-zvitnist-pid-cas-vijni-comu-vazlivo-prodovzuvati> (дата звернення: 15.06.2025).
7. European Parliament, & Council of the European Union. (2014, October 22). *Directive 2014/95/EU amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups*. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> (дата звернення: 15.06.2025).
8. European Parliament, & Council of the European Union. (2022, December 14). *Directive (EU) 2022/2464 amending various EU laws as regards corporate sustainability reporting*. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 15.06.2025).
9. European Commission. (2023, July 31). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772> (дата звернення: 15.06.2025).
10. European Parliament, & Council of the European Union. (2019, November 27). *Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector*. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Кабінет Міністрів України. (2024, жовтень 18). *Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження № 1015-р*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.06.2025).
12. HSE Consulting Group. (2021, липень). *Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу*. URL: <https://www.hseinternational.com/news-insights/2021/7/is-esg-sustainability> (дата звернення: 15.06.2025).
13. OECD. (2018). *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. URL: <https://www.oecd.org/investment/ue-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm> (дата звернення: 15.06.2025).
14. OECD. (2023). *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. URL: <https://www.oecd.org/corporate/mne/> (дата звернення: 15.06.2025).
15. Rouen E., Sachdev K., Yoon A. *The Evolution of ESG Reports and the Role of Voluntary Standards (Working Paper 23–024)*. Harvard Business School. 2023. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23–024_5d9ec300–5c37–4cac–9edb–bcf59650ceb4.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
16. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2019). *The Sustainable Development Goals Report 2019*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/> (дата звернення: 15.06.2025).
17. Gassmann P., Jackson-Moore W. (n.d.). *The CEO's ESG dilemma*. Pw C. URL: <https://www.pwc.com/CEO-ESG-dilemma> (дата звернення: 15.06.2025).
18. Серєда С. Кому і навіщо потрібна ESG-звітність під час війни. *Mind.ua*. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20257249-komu-i-navishcho-potribna-esg-zvitnist-pid-chas-vijni> (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Lahodiienko, O. V. (2022). Zastosuvannia ESG-pryntsyv u roboti pidpriemstv: perspektyvy ta realizatsiia. *Prychornomorski ekonomichni studii*. № 77. S. 39–44.
2. Lahodiienko, O. V. (2023). Pytannia intehratsii ESG kontseptsii u marketynhovu diialnist pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii*. № 83. S. 65–69.
3. Hanusych, V. (2022). Analiz ESG-reitynhu kompanii. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economica*. № 2. S. 257–265.
4. Lazorenko, T., Sholom, I. (2020). Teoretychni zasady kontseptsii upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva. *Haltskyi ekonomichnyi visnyk*. № 67. S. 175–184.
5. Konovalchenko, A. (2024). Yak innovatsiini pidkhody do ESG dopomohaiut vidnovlenniu Ukrainy. *Ekonomichna pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/>
6. Kosiuk, I. (2023). ESG-zvitnist pid chas viiny: chomu vazhlyvo prodovzhuvaty. *Biznes-portal «Dii»*. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/esg-zvitnist-pid-cas-vijni-comu-vazlyvo-prodovzhuvati>
7. European Parliament, & Council of the European Union. (2014, October 22). *Directive 2014/95/EU amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>
8. European Parliament, & Council of the European Union. (2022, December 14). *Directive (EU) 2022/2464 amending various EU laws as regards corporate sustainability reporting*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
9. European Commission. (2023, July 31). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>
10. European Parliament, & Council of the European Union. (2019, November 27). *Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088>
11. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, zhovten 18). Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku: Rozporiadzhennia № 1015-r. <https://www.kmu.gov.ua>
12. HSE Consulting Group. (2021, lipen''). *Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу*. <https://www.hseinternational.com/news-insights/2021/7/is-esg-sustainability>
13. OECD. (2018). *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>
14. OECD. (2023). *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. <https://www.oecd.org/corporate/mne/>
15. Rouen, E., Sachdev, K., & Yoon, A. (2023). *The Evolution of ESG Reports and the Role of Voluntary Standards (Working Paper 23–024)*. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23-024_5d9ec300-5c37-4cac-9edb-bcf59650ceb4.pdf
16. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2019). *The Sustainable Development Goals Report 2019*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>
17. Gassmann, P., & Jackson-Moore, W. (n.d.). *The CEO's ESG dilemma*. Pw C. <https://www.pwc.com/CEO-ESG-dilemma>
18. Sereda, S. (2023). Komu i navishcho potribna ESG-zvitnist pid chas viiny. *Mind.ua*. <https://mind.ua/publications/20257249-komu-i-navishcho-potribna-esg-zvitnist-pid-chas-vijni>

УДК 338.48:615.8.005.21

Влащенко Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму і готельного господарства

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Vlashchenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Tourism and Hospitality industry Department

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ORCID: 0000-0002-4163-7185

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11132

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІКУВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTH TOURISM IN UKRAINE

Анотація. Постановка проблеми. Сучасні виклики, зумовлені збройною агресією проти України, кризовими явищами в охороні здоров'я, демографічними змінами та психоемоційним навантаженням на населення, зумовили зростання потреби в реабілітаційних та оздоровчих послугах. У цих умовах лікувальний туризм може відіграти ключову роль у відновленні фізичного і психічного здоров'я населення, сприяти розвитку економіки регіонів та інтеграції України в міжнародний медичний простір. У зв'язку з цим постає необхідність у визначенні стратегічних напрямів розвитку лікувального туризму в Україні, орієнтованих на інноваційність, міжгалузеву інтеграцію, підвищення якості послуг і адаптацію до нових соціально-економічних умов.

Мета дослідження полягає в систематизації та науковому обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку лікувального туризму в Україні, а також у моделюванні можливих сценаріїв його подальшого функціонування в контексті сучасних соціально-економічних викликів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є сучасні наукові публікації, аналітичні огляди щодо функціонування лікувального туризму в Україні та його стратегічного розвитку.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для виокремлення стратегічних напрямів розвитку галузі); метод аналізу й синтезу (застосовано для формування комплексного бачення галузевих трансформацій і внутрішніх взаємозв'язків між стратегічними підходами); метод сценарного моделювання (для обґрунтування можливих варіантів розвитку лікувального туризму в умовах невизначеності); метод порівняльного аналізу (для оцінки впливу різних сценаріїв на функціонування галузі за низкою критеріїв).

Результати. У статті систематизовано стратегічні напрями розвитку лікувального туризму в Україні. Кожен із напрямів охарактеризовано з точки зору потенціалу, механізмів реалізації та відповідності сучасним умовам трансформації галузі. Особливу увагу приділено сценарному аналізу майбутнього розвитку: оптимістичному, реалістичному та песимістичному. Побудовано порівняльну таблицю за ключовими критеріями (безпека, підтримка, інвестиції, інфраструктура, попит, роль у економіці, міжнародний імідж), що дозволило оцінити ризики та можливості функціонування лікувального туризму в умовах післявоєнного відновлення. За результатами дослідження доведено необхідність реалізації комплексного стратегічного підходу, що ґрунтується на міжсекторальній взаємодії, модернізації сервісу та державному стимулюванні.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних механізмів реалізації стратегічних напрямів та оцінці їх соціально-економічного ефекту в умовах післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: стратегічні напрямки, розвиток, лікувальний туризм, сценарії розвитку.

Summary. Introduction. Modern challenges caused by armed aggression against Ukraine, crises in the healthcare system, demographic shifts, and increased psycho-emotional pressure on the population have led to a growing demand for rehabilitation and wellness services. Under these conditions, health tourism can play a key role in restoring the physical and mental well-being of the population, fostering regional economic development, and facilitating Ukraine's integration into the international medical

space. Therefore, it becomes necessary to identify strategic directions for the development of health tourism in Ukraine, with a focus on innovation, cross-sectoral integration, service quality improvement, and adaptation to new socio-economic conditions.

Purpose of the article. The aim of the study is to systematize and scientifically justify the strategic directions for the development of health tourism in Ukraine, as well as to model possible scenarios for its further functioning in the context of current socio-economic challenges.

Materials and methods. The research materials include recent scientific publications and analytical reviews on the functioning and strategic development of health tourism in Ukraine. The following scientific methods were applied: the method of theoretical generalization and systematization (to identify strategic directions of sectoral development); the method of analysis and synthesis (to form a comprehensive vision of transformations and internal interrelations between strategic approaches); scenario modeling (to justify possible development paths under uncertainty); and comparative analysis (to assess the impact of various scenarios on the functioning of the industry based on several criteria).

Results. The article systematizes strategic directions for the development of health tourism in Ukraine. Each direction is described in terms of its potential, implementation mechanisms, and alignment with the current conditions of sectoral transformation. Particular attention is paid to the scenario analysis of future development: optimistic, realistic, and pessimistic. A comparative table was compiled based on key criteria (security, support, investments, infrastructure, demand, economic role, and international image), allowing for the assessment of risks and opportunities for the functioning of health tourism in the post-war recovery context. The study confirms the need for a comprehensive strategic approach based on cross-sectoral cooperation, service modernization, and state stimulation.

Discussion. Further research should focus on developing practical mechanisms for implementing strategic directions and assessing their socio-economic impact during Ukraine's post-war recovery.

Key words: strategic directions, development, health tourism, development scenarios.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, зумовлені збройною агресією проти України, кризовими явищами в охороні здоров'я, демографічними змінами та психоемоційним навантаженням на населення, зумовили зростання потреби в реабілітаційних та оздоровчих послугах. У цих умовах лікувальний туризм відіграє ключову роль у відновленні фізичного і психічного здоров'я населення, сприяє розвитку економіки регіонів та інтеграції України в міжнародний медичний простір. У зв'язку з цим постає необхідність у визначенні стратегічних напрямів розвитку лікувального туризму в Україні, орієнтованих на інноваційність, міжгалузеву інтеграцію, підвищення якості послуг і адаптацію до нових соціально-економічних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку лікувального туризму в останні роки привертає значну увагу науковців, зважаючи на його потенціал у сфері охорони здоров'я, регіонального розвитку та міжнародної співпраці. Зокрема Турський І., Машика Г., Ткаченко Т., Хмара М. та інші [1] підкреслюють необхідність інноваційної трансформації санаторно-курортної галузі України через розвиток інфраструктури, цифровізації та стандартизації послуг. Богданов С. [2], Романів О.Я., Скабара Р.М. [3] та Прочан А.О. [4] акцентують на ролі державної політики, інвестиційної підтримки та регіонального підходу як ключових чинників стратегічного розвитку лікувального туризму. Тучковська І.І. [5] та Москвяк Я. [6] аналізують тенденції, динаміку попиту, зовнішні й внутрішні чинники та напрями вдосконалення галузі. Хапоненко Г., Євтушенко О. та Шамара І. [7] досліджують сучасні тренди медичного туризму в Україні, зокрема цифровізацію, підвищення якості послуг і маркетинг. Попри зростання

наукового інтересу, стратегічні напрямки розвитку лікувального туризму в умовах війни та повоєнного відновлення залишаються недостатньо розробленими, що й обґрунтовує актуальність цього дослідження.

Мета дослідження полягає в систематизації та науковому обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку лікувального туризму в Україні, а також у моделюванні можливих сценаріїв його подальшого функціонування в контексті сучасних соціально-економічних викликів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є сучасні наукові публікації, аналітичні огляди щодо функціонування лікувального туризму в Україні та його стратегічного розвитку.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для виокремлення стратегічних напрямів розвитку галузі); метод аналізу й синтезу (застосовано для формування комплексного бачення галузевих трансформацій і внутрішніх взаємозв'язків між стратегічними підходами); метод сценарного моделювання (для обґрунтування можливих варіантів розвитку лікувального туризму в умовах невизначеності); метод порівняльного аналізу (для оцінки впливу різних сценаріїв на функціонування галузі за низкою критеріїв).

Виклад основного матеріалу. У контексті сучасних викликів та тенденцій розвитку лікувального туризму в Україні особливої уваги набуває формування стратегічного бачення, яке поєднує інноваційні, організаційні та маркетингові підходи. З урахуванням аналізу поточної ситуації та перспектив галузі, доцільно виокремити наступні ключові стратегічні напрями розвитку вітчизняного лікувального туризму (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями розвитку вітчизняного лікувального туризму

Стратегічні напрями	Складові, характеристика
Інтеграція телемедицини в туристичний сервіс	– попередні онлайн-консультації; – дистанційний післякурортний супровід.
Розвиток SPA-реабілітаційних програм	– поєднання природних лікувальних ресурсів із медичними процедурами; – підтримка пацієнтів з постковідним синдромом, хронічною втомою, ПТСР, депресією.
Партнерство з медичними установами	– університетські клініки, реабілітаційні центри, профільні санаторії; – мультидисциплінарний підхід та стандартизація послуг.
Формування лікувально-туристичних кластерів	– об'єднання медичних, рекреаційних, спортивних та розважальних послуг на одній території.
Розвиток цифрових маркетингових комунікацій	– SEO, SMM, таргетована реклама; – мультимовні платформи для іноземних клієнтів.
Брендинг курортів за медичними напрямами	– позиціонування регіонів як центрів спеціалізованого лікування (наприклад, Трускавець — центр нефрології).
Інституційна та державна підтримка галузі	– податкові пільги, грантові програми, спрощення процедур ліцензування.
Розширення міжнародного співробітництва	– інтеграція з європейським ринком медичного туризму; – розробка гуманітарно-медичних маршрутів.

Джерело: розробка автора

У контексті модернізації та стратегічного оновлення лікувального туризму в Україні визначено низку пріоритетних напрямів, що відповідають сучасним викликам, міжнародним тенденціям і внутрішньому потенціалу курортної галузі. Одним із ключових векторів є інтеграція телемедицини в туристичний сервіс, яка передбачає безперервність медичного супроводу пацієнтів на всіх етапах обслуговування. Застосування попередніх онлайн-консультацій та дистанційного післякурортного моніторингу сприяє персоналізації послуг і розширенню доступу до них, а реалізація цього напрямку можлива через розвиток цифрової інфраструктури, впровадження безпечних комунікаційних платформ і підвищення цифрової компетентності медичного персоналу.

У логічному продовженні цифровізації та орієнтації на потреби сучасного споживача важливим є розвиток SPA-реабілітаційних програм, що поєднують природні лікувальні ресурси з медичними і психологічними методиками відновлення. Реалізація цього напрямку є особливо актуальним для осіб із хронічною втомою, ПТСР, постковідним синдромом. Його реалізація передбачає оновлення матеріально-технічної бази закладів, створення мультидисциплінарних команд спеціалістів та розробку індивідуалізованих програм, які враховують як фізичний, так і психоемоційний стан клієнта.

З метою підвищення якості послуг і розширення спектру можливостей лікування доцільним є партнерство з медичними установами, включаючи університетські клініки, профільні санаторії та реабілітаційні центри. Реалізувати цей напрям можливо через укладання угод про партнерство, організацію спільних програм стажування, а також залучення експертного середовища до розробки курортного продукту.

Комплексність туристичного обслуговування також потребує формування лікувально-туристичних кластерів, що об'єднують у межах однієї території медичні, рекреаційні, готельно-ресторанні, спортивні та розважальні послуги. Успішна реалізація кластерної моделі залежить від активної міжсекторної взаємодії, підтримки органів місцевого самоврядування, а також стимулювання приватних інвестицій у відповідну інфраструктуру. Доцільність формування лікувально-туристичних кластерів в Україні підтверджується сучасними науковими дослідженнями, в яких підкреслюється значення міжгалузевої інтеграції, концентрації ресурсів та синергії учасників у межах єдиного простору для підвищення конкурентоспроможності регіонів [8].

З огляду на трансформацію каналів комунікацій та зміну поведінки споживачів, важливим напрямом є розвиток цифрових маркетингових комунікацій, зокрема використання SEO-оптимізації, SMM-інструментів, таргетованої реклами та мультимовних платформ, що дозволить ефективно просувати лікувально-туристичний продукт як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Механізм реалізації цього стратегічного напрямку передбачає навчання персоналу, підключення до міжнародних онлайн-агрегаторів та аналітичну роботу з поведінковими даними клієнтів.

Водночас стратегічного значення набуває брендинг курортів за медичними напрямами, який передбачає спеціалізацію регіонів за профілем лікування (наприклад, Трускавець — нефрологія, Моршин — гастроентерологія), що сприятиме формуванню стійкого іміджу та підвищенню впізнаваності на конкурентному ринку. Досягти цього можна через чітке ринкове позиціонування, участь у міжнародних виставках, просування через медичних лідерів думок та стандартизацію програм оздоровлення.

Не менш важливою умовою ефективної реалізації всіх вищезазначених напрямів є інституційна та державна підтримка галузі, яка реалізується через надання податкових пільг, спрощення процедур ліцензування, фінансування інноваційних проєктів через державні й міжнародні гранти. Реалізація цього стратегічного напрямку є надважливим, оскільки саме через нього забезпечується стабільне функціонування галузі в умовах трансформаційної економіки й залучення інвесторів.

Завершальним, але не менш перспективним вектором є розширення міжнародного співробітництва, зокрема інтеграція у глобальні ринки медичного туризму, формування транскордонних маршрутів і гуманітарно-медичних проєктів. Реалізація цього напрямку потребує гармонізації нормативно-правової бази з європейськими стандартами, активної участі у міжнародних асоціаціях, а також створення механізмів просування України як привабливої дестинації на міжнародній арені.

З огляду на складну соціально-економічну ситуацію, викликану тривалим збройним конфліктом, макроекономічною нестабільністю та трансформаційними процесами в сфері охорони здоров'я і туризму, прогнозування розвитку лікувального туризму в Україні потребує багатофакторного аналізу й моделювання декількох сценаріїв. Умовно можна виокремити три основні сценарії — оптимістичний, реалістичний і песимістичний — кожен із яких враховує динаміку безпекової ситуації, інституційну підтримку галузі, інвестиційну активність і міжнародну кон'юнктуру.

Оптимістичний сценарій передбачає швидке завершення воєнних дій, активну фазу післявоєнної відбудови країни та цілеспрямовану державну політику щодо розвитку медичного та оздоровчого туризму. У рамках цього сценарію очікується залучення зовнішніх інвестицій, запуск масштабних програм реконструкції курортної інфраструктури, а також модернізація закладів оздоровлення відповідно до європейських стандартів. Прогнозується активне впровадження інновацій — телемедицини, цифрових платформ для бронювання та моніторингу стану пацієнтів, розвиток клінічно орієнтованих кластерів. На зовнішньому ринку Україна позиціонується як конкурентоспроможна дестинація для медичного туризму завдяки високому рівню медичних послуг, доступним цінам та унікальним природним ресурсам. Розвиток лікувального туризму за першим сценарієм передбачає зростання туристських потоків, розширення цільових ринків (насамперед Східна Європа, країни Балтії, діаспора) та зростання доходів місцевих громад.

Реалістичний сценарій передбачає поступове стабілізування безпекової ситуації та обмежену державну підтримку галузі на тлі загального економічного відновлення. У цьому варіанті розвиток лікувального туризму відбувається еволюційно, з опорою на внутрішній ринок та збереженням ключових курортних територій (Трускавець, Моршин, Хмільник) як основних центрів медичного оздоровлення. Розвиток відбувається переважно за рахунок приватних ініціатив, модернізації окремих об'єктів та запровадження елементів цифровізації. Водночас

Таблиця 2

Порівняльна характеристика прогнозних сценаріїв розвитку лікувального туризму в Україні

Критерії	Сценарії		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Безпекова ситуація	Завершення воєнних дій, відновлення територій	Часткова стабілізація, збереження окремих ризиків	Тривалий конфлікт, дестабілізація
Рівень державної підтримки	Активна інституційна підтримка, пільги, цільові програми	Обмежена підтримка, окремі регіональні ініціативи	Мінімальна або відсутня підтримка
Інвестиційна активність	Висока, включаючи міжнародні інвестиції та гранти	Помірна, здебільшого за рахунок приватного сектору	Низька, обмежується локальними ресурсами
Розвиток інфраструктури	Масштабна модернізація, впровадження смарт-рішень	Часткове оновлення об'єктів, точкові інновації	Занепад інфраструктури, згорання окремих об'єктів
Попит на послуги	Зростання внутрішнього й зовнішнього попиту (зокрема серед української діаспори та пацієнтів зі Східної Європи)	Переважання внутрішнього попиту, обмежений зовнішній	Різде скорочення попиту, особливо з-за кордону
Роль у національній економіці	Вагомий внесок у ВВП, розвиток регіонів, мультиплікаційний ефект	Обмежений вплив, підтримка зайнятості на локальному рівні	Маргіналізація галузі, мінімальний економічний ефект
Імідж України як медичної дестинації	Позитивне позиціонування, міжнародне визнання	Нейтральне або слабко виражене позиціонування	Втрата репутації, відсутність міжнародної присутності

Джерело: розробка автора

галузь стикається з низкою викликів: недостатність фінансування, повільні темпи відновлення транспортної інфраструктури, часткова втрата кваліфікованих кадрів. За таких умов основною метою стає збереження базових функцій лікувально-курортної системи та забезпечення її життєздатності до настання сприятливішої кон'юнктури.

Песимістичний сценарій базується на припущенні щодо тривалого конфлікту, економічної депресії та низького рівня підтримки з боку держави та інвесторів. У таких умовах галузь лікувального туризму зазнає значного скорочення: частина курортів припиняє діяльність або перепрофільовується, обсяги туристичних потоків суттєво знижуються, а рівень інфраструктури стрімко деградує. Втрачаються кадрові ресурси, зменшується довіра до внутрішнього туризму, а вихід на міжнародний ринок стає практично неможливим. Основні зусилля спрямовуються не на розвиток, а на збереження залишкової функціональності та уникнення повного згортання галузі. У перспективі існує ризик втрати позицій України як країни з високим оздоровчим потенціалом. В таблиці 2 наведено порівняльну характеристику прогнозних сценаріїв розвитку лікувального туризму в Україні.

Аналіз прогнозних сценаріїв розвитку лікувального туризму в Україні свідчить про високу залежність галузі від безпекової ситуації, державної політики та інвестиційної активності. За оптимістичного сценарію, що передбачає завершення воєнних дій і масштабну відбудову, можливе зростання як внутрішнього, так і зовнішнього попиту, модернізація інфраструктури та формування позитивного міжнародного іміджу. У цьому випадку лікувальний туризм відіграватиме вагомий роль у національній економіці.

Реалістичний сценарій характеризується поступовим відновленням під впливом локальних ініціатив і збереженням внутрішнього попиту. Галузь забезпечує підтримку регіональної зайнятості, однак її експортний потенціал залишається обмеженим.

Песимістичний сценарій вказує на ризик скорочення діяльності курортів у разі тривалого конфлікту й відсутності підтримки, що загрожує маргіналізацією галузі та втратою міжнародної присутності.

Таким чином, ключовими умовами позитивної динаміки є стабілізація безпекової ситуації, інституційна підтримка та модернізація інфраструктури, що визначатимуть здатність України інтегруватися в глобальний ринок медичного туризму.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать, що стратегічні напрями розвитку лікувального туризму в Україні мають ґрунтуватися на поєднанні інноваційних технологій, партнерств із медичними установами, формуванні кластерів та активній державній і міжнародній підтримці. Зокрема, інтеграція телемедицини та розвиток SPA-реабілітаційних програм відкривають нові можливості для персоналізації послуг та розширення цільових аудиторій. Формування лікувально-туристичних кластерів і цифровий маркетинг підсилюють комплексність сервісу і ефективність просування, тоді як брендинг курортів та міжнародна кооперація зміцнюють імідж України на світовій арені.

Прогнозні сценарії розвитку галузі — оптимістичний, реалістичний і песимістичний — демонструють високу залежність лікувального туризму від безпекової ситуації, рівня державної підтримки та інвестиційної активності. За оптимістичного сценарію можливе значне зростання внутрішнього та зовнішнього попиту, модернізація інфраструктури й посилення ролі галузі в економіці. Реалістичний сценарій передбачає еволюційне відновлення з обмеженим зовнішнім впливом та підтримкою регіональної зайнятості. Песимістичний сценарій вказує на ризики деградації галузі через тривалий конфлікт та недостатню підтримку.

Отже, сталий розвиток лікувального туризму можливий за умови комплексної державної політики, активізації інвестиційних процесів і забезпечення безпеки, що дозволить Україні посилити свої позиції як конкурентоспроможної медичної дестинації на міжнародному ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних механізмів реалізації стратегічних напрямів та оцінці їх соціально-економічного ефекту в умовах післявоєнного відновлення України.

Література

1. Turski I., Mashika H., Tkachenko T., Khmara M., Komarnitskyi I., Oliynyk M. Medical Tourism: Analysis of the State of International Tourism and Prospects for Domestic Development. *Universal Journal of Public Health*. 2021. № 9(2). P. 27–34. DOI: 10.13189/ujph.2021.090201.
2. Богданов С. Курортний потенціал медичної реабілітації: стратегічний пріоритет державних інвестицій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3(79). С. 18–54. DOI: 10.35432/1993-8330appa3792019185423.
3. Романів О.Я., Скабара Р.М. Концептуальні засади стратегії розвитку медичного туризму в Україні. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2021. № 8(14). С. 191–204. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-191-20](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-191-20).
4. Прохан А.О. Соціально-економічний вплив лікувально-реабілітаційного туризму на регіональний розвиток в умовах війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 10. DOI: 10.32782/tourismhospcee-10-4.

5. Тучковська І.І. Тенденції розвитку медичного та оздоровчого туризму в Україні та світі. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-41-13.
6. Москвяк Я. Медичний туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 310(5(1)). С. 135–140. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-22.
7. Haponenko H., Yevtushenko O. & Shamara I. (2022). Current trends and ways of further development of the medical tourism market in Ukraine. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Tourism*. 2022. № (15). P. 81–92. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-15-09.
8. Bieloborodova M. (2024). Prospects of health and medical tourism clusterization in Ukraine. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Tourism*. 2024. № 19. DOI: 10.26565/2310-9513-2024-19-06.

References

1. Turski I., Mashika H., Tkachenko T., Khmara M., Komarnitskyi I., Oliynyk M. Medical Tourism: Analysis of the State of International Tourism and Prospects for Domestic Development. *Universal Journal of Public Health*. 2021. № 9(2). P. 27–34. DOI: 10.13189/ujph.2021.090201.
2. Bohdanov S. Kurortnyi potentsial medychnoi rehabilitatsii: stratehichniy priorytet derzhavnykh investyttsii. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2019. № 3(79). S. 18–54. DOI: 10.35432/1993-8330appa3792019185423.
3. Romaniv O. Ya., Skabara R.M. Kontseptualni zasady stratehii rozvytku medychnoho turyzmu v Ukraini. *Naukovi perspektyvy. Seriya "Ekonomika"*. 2021. № 8(14). S. 191–204. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-191-20](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-191-20).
4. Prochan A. O. Sotsialno-ekonomichniy vplyv likuvalno-reabilitatsiinoho turyzmu na rehionalnyi rozvytok v umovakh viiny. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*. 2024. № 10. DOI: 10.32782/tourismhospcee-10-4.
5. Tuchkovska I.I. Tendentsii rozvytku medychnoho ta ozdorovchoho turyzmu v Ukraini ta sviti. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*. 2024. № 41. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-41-13.
6. Moskviak Ya. Medychnyi turyzm: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 310(5(1)). S. 135–140. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-22.
7. Haponenko H., Yevtushenko O. & Shamara I. (2022). Current trends and ways of further development of the medical tourism market in Ukraine. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Tourism*. 2022. № (15). P. 81–92. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-15-09.
8. Bieloborodova M. (2024). Prospects of health and medical tourism clusterization in Ukraine. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Tourism*. 2024. № 19. DOI: 10.26565/2310-9513-2024-19-06.

УДК: 338.246:620.92(477)

Даценко Вікторія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Університету митної справи та фінансів

Datsenko Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of Faculty of Economic, Business and International Relations
University Customs and Finance
ORCID: 0000-0002-4670-6848

Кваско Алла Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Kvasko Alla

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0002-7726-4501

Караянц Артур

аспірант кафедри економіки та економічної безпеки
Університету митної справи та фінансів

Karaianc Artur

PhD Student of the Department of Economics and Economic Security
University Customs and Finance
ORCID: 0009-0006-2693-951X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11088

ІНВЕСТИЦІЇ У ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЯК ІННОВАЦІЇ ФОРМУЮТЬ НОВІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ДЛЯ СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ

INVESTING IN GREEN TECHNOLOGY: HOW INNOVATION IS SHAPING NEW FINANCIAL MODELS FOR A SUSTAINABLE ECONOMY

Анотація. Вступ. В умовах впливу глобальних економічних викликів сучасного світу, інвестиції у зелені технології стають все більш актуальними. Зміна клімату, забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів вимагають термінових заходів. Інноваційні рішення в цій сфері не лише сприяють екологічній стійкості, а й відкривають нові можливості для залучення додаткового інвестиційного капіталу.

Зелені технології охоплюють широкий спектр: від відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові електростанції, до технологій управління відходами та сталого землеробства. Одним із важливих аспектів є формування нових фінансових моделей. Традиційні методи інвестування поступаються місцем інноваційним підходам, таким як зелені облігації, які забезпечують фінансування екологічно чистих проєктів. Важливою складовою успіху зелених інвестицій є взаємодія держави та приватного сектору. Уряди можуть стимулювати інвестиції за рахунок податкових пільг, субсидій та інших фінансових механізмів. Ці заходи створюють сприятливе середовище для інвесторів, які прагнуть вкладати у сталий розвиток.

Отже, інвестиції у зелені технології є не лише елементом боротьби з глобальними екологічними проблемами, але й новою фінансовою можливістю. Інновації у цій сфері формують стійкі моделі економіки, які можуть сформувати суттєві переваги як для інвесторів, так і для суспільства в цілому.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до забезпечення залучення інвестицій у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталого розвитку.

Матеріали і методи. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики концептуальних підходів до забезпечення залучення інвестицій у зелені технології); формалізації, аналізу та синтезу (для оцінювання обсягів сучасних інвестицій у зелені технології); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито проблематику напрямів зелених технологій, які можуть істотно змінити економічний ландшафт України. Наголошено на важливості Європейського Зеленого Курсу та його вирішальної ролі у інноваційності трансформаційних перетворень в Україні. У статті проаналізовано частку цифрових трансформаційних процесів у валовому внутрішньому продукті України в період 2010–2024 рр. та визначено перелік рекомендацій щодо максимізації спектру залучення додаткового інвестиційного капіталу крізь призму інноваційної діяльності на основі зелених технологій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на виокремленні дієвого механізму моніторингу стану забезпечення залучення додаткового інвестиційного капіталу у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталої розвитку.

Ключові слова: фінансові моделі, інновації, зелені технології, інвестиції, трансформаційні перетворення.

Summary. Introduction. In the face of the impact of global economic challenges in the modern world, investments in green technologies are becoming increasingly relevant. Climate change, environmental pollution and depletion of natural resources require urgent measures. Innovative solutions in this area not only contribute to environmental sustainability, but also open up new opportunities for attracting additional investment capital. Green technologies cover a wide range: from renewable energy sources, such as solar and wind power plants, to waste management technologies and sustainable agriculture. One of the important aspects is the formation of new financial models.

Traditional investment methods are giving way to innovative approaches, such as green bonds, which provide financing for environmentally friendly projects. An important component of the success of green investments is the interaction of the state and the private sector. Governments can stimulate investment through tax breaks, subsidies and other financial mechanisms. These measures create a favorable environment for investors seeking to invest in sustainable development.

Therefore, investments in green technologies are not only an element of the fight against global environmental problems, but also a new financial opportunity. Innovations in this area form sustainable economic models that can create significant advantages for both investors and society as a whole.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to ensuring the attraction of investments in green technologies as an innovative toolkit of the latest financial models of sustainable development.

Materials and methods. In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize conceptual approaches to ensuring the attraction of investments in green technologies); formalization, analysis and synthesis (to assess the volume of modern investments in green technologies); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the issues of green technology trends that can significantly change the economic landscape of Ukraine. The importance of the European Green Deal and its crucial role in the innovativeness of transformational changes in Ukraine is emphasized. The article analyzes the share of digital transformation processes in the gross domestic product of Ukraine in the period 2010–2024 and identifies a list of recommendations for maximizing the spectrum of attracting additional investment capital through the prism of innovative activity based on green technologies.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on identifying an effective mechanism for monitoring the state of ensuring the attraction of additional investment capital in green technologies, as an innovative tool for the latest financial models of sustainable development.

Key words: financial models, innovations, green technologies, investments, transformational transformations.

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних зрушень та економічних перетворень трансформаційного характеру реалізація залучення додаткового інвестиційного капіталу у зелені технології, як інноваційного інструментарію формування новітніх фінансових моделей сталого економічного розвитку, є рушійним синергетичним ефектом відоміни економічного порядку.

Додаткового дослідження потребує напрямок розкриття концептуальних підходів до забезпечення залучення інвестицій у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталої розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про актуальність питання розкриття концептуальних підходів до забезпечення залучення інвестицій

у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталого розвитку, свідчить наявність численних наукових досліджень, аналітичних звітів і публікацій. Ця тема привертає увагу як національних, так і міжнародних інвесторів. Серед вітчизняних дослідників тематику забезпечення залучення інвестиційного капіталу у зелені технології, в аспекті управління збалансованим розвитком економічної системи держави, досліджено колективом авторів [4–7].

Наприклад, Белоусова К. [1] наголошує на необхідності комплексного аналізу проблематики забезпечення переходу національної економічної системи до спектру зеленої економіки.

Гнедіна К., Сорока А. [2] акцентують увагу на необхідності декарбонізації економіки, як чинника забезпечення кліматично нейтрального майбутнього економічної системи України.

Сфремов А. О., Пристемський О. С. [8] наголошують на необхідності забезпечення додаткового фінансування стартапів та малих підприємств, що забезпечуватиме комплексний розвиток інноваційної складової сучасної економічної системи держави.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових досліджень у означеному напрямі, — проблематика дослідження залучення додаткового інвестиційного капіталу у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталого розвитку, залишається актуальним до теперішнього часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до забезпечення залучення інвестицій у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на численні екологічні загрози, що постають перед людством, 11 грудня 2019 року у Європейському парламенті було прийнято Європейський Зелений Курс (ЄЗК). Цей стратегічний документ став основою для реалізації амбітної мети — досягнення кліматичної нейтральності на європейському континенті до 2050 року.

Згідно з даними Міжнародної агенції з відновлювальної енергії (IRENA) [9], інвестиції у відновлювальну енергетику зросли до 380 мільярдів доларів у 2024 році, що свідчить про інтерес до цієї сфери.

За даними Climate Bonds Initiative, обсяг випущених зелених облігацій у 2024 році перевищив 750 мільярдів доларів, що свідчить про зростаючу популярність даного інструменту серед інвесторів [10].

Європейський Зелений Курс передбачає систематичні зусилля в різних сферах економіки, включаючи енергетику, транспорт, сільське господарство та промисловість. Одним із ключових аспектів є перехід на відновлювальні джерела енергії, що забезпечить зменшення викидів парникових газів. Наприклад, планується значне збільшення частки сонячної та

вітрової енергії у загальному енергетичному балансі Європейського Союзу.

Крім того, важливим елементом ЄЗК є розвиток зелених технологій та інновацій. Це включає підтримку досліджень у сфері енергозбереження, екологічних матеріалів та чистих технологій. Такі ініціативи не лише покращать екологічну ситуацію, але й стимулюватимуть економічний розвиток, створюючи нові робочі місця.

Також Європейський Зелений Курс передбачає активну участь громадян та бізнесу у реалізації екологічних ініціатив. Програми освітньої роботи та залучення населення до дій на захист довкілля стануть важливою складовою успіху даної стратегії. Важливо підкреслити, що досягнення мети кліматичної нейтральності потребує зусиль не лише з боку Європейського Союзу, але й глобальної спільноти. Таким чином, Європейський Зелений Курс є не лише європейською ініціативою, але й важливим кроком на шляху до глобальної екологічної стійкості. В умовах сучасних викликів, зокрема проведення активних бойових дій на території держави, з'являється ряд важливих напрямів зелених технологій, які можуть істотно змінити економічний ландшафт України. Ці інновації мають величезний потенціал не лише для вирішення нагальних проблем, але й для відновлення та розвитку територій, які раніше зазнали окупації.

По-перше, виробництво біометану стає дедалі актуальнішим. Цей вид пального є відновлювальним і може зменшити залежність від імпортованих енергоносіїв. Біометан виготовляється з органічних відходів, що також сприяє зменшенню обсягів сміття на звалищах. В Україні, з огляду на великий аграрний сектор, є багато сировини для виробництва біометану.

По-друге, виробництво водню. Ця технологія має потенціал стати ключовою в енергетичній системі. Водень може бути отриманий з різних джерел, включаючи відновлювальні. Він може стати основою для нових екологічних промислів, таких як водневий транспорт.

Третім напрямом є зелена енергетика. Вітрові і сонячні станції вже активно впроваджуються в Україні. Вони не лише зменшують викиди вуглецю, але й забезпечують енергетичну незалежність. Післявоєнне відновлення інфраструктури може акцентувати увагу на інтеграції цих технологій у нові будівлі та об'єкти.

Четвертим важливим напрямом є будівництво систем зрошення. В Україні постійно спостерігається зміна клімату, що призводить до посух. Системи зрошення можуть суттєво покращити врожайність у регіонах, які страждають від нестачі води. Це не лише забезпечить продовольчу безпеку, але й підтримає місцеві громади.

Останнім, але не менш важливим, є зелена аграрна логістика. Вона передбачає використання екологічно чистих технологій у постачанні та

зберіганні агропродукції. Це дозволить знизити екологічний слід аграрного сектору і підвищити його ефективність.

Усі ці напрямки можуть стати основою для ревіталізації економічної системи України. Вони не лише допоможуть відновити економіку, але й забезпечать збереження довкілля для майбутніх поколінь. Впровадження таких технологій вимагатиме залучення додаткового інвестиційного капіталу.

В цілому, ефективність залучення інвестицій у зелені технології, як інноваційного інструментарію новітніх фінансових моделей сталого розвитку доцільно розглядати з позиції аналізу сучасних найбільш привабливих та впливових світових практик. Відтак, наприклад, проаналізувати значення Індексу цифрової трансформації України. Відповідний індекс формує комплексне уявлення щодо визначення ступеню готовності держави до впровадження трансформаційних економічних зрушень у середньо- та довгостроковій перспективах та реалізації комплексу відповідних проєктів та програм макроекономічного рівня (рис. 1).

Реалізація принципів покращення рівня інвестиційної привабливості економічної системи держави є важливим завданням, що вимагає всебічного підходу. Це передбачає не лише аналіз поточної ситуації, але й уважний прогностичний розрахунок, що враховує особливості відновлення національної економіки. В умовах глобалізації та стрімких змін у світовій економіці, країни стикаються з числен-

ними викликами, які можуть вплинути на їх інвестиційний клімат.

Перш за все, необхідно оцінити внутрішні фактори, які впливають на інвестиційну привабливість. Серед них важливу роль відіграють політична стабільність, правова система, простота ведення бізнесу, а також якість інфраструктури. Наприклад, країни з прозорими регуляторними нормами та ефективними судовими системами зазвичай залучають більше іноземних інвестицій. По-друге, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як глобальні економічні тенденції, зміни в попиті на товари та послуги, а також конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Економічні прогнози повинні базуватися на ретельному аналізі даних, що стосуються світових ринків, а також на тенденціях, що виникають у сусідніх країнах. Крім того, формування стратегічних аспектів економічного розвитку в довгостроковій перспективі є невід'ємною частиною цієї реалізації. Україна повинна розробити чітку стратегію, яка включає цілі, ресурси та механізми для досягнення бажаних результатів. Це може включати інвестиції в наукові дослідження, інновації, розвиток людського капіталу. Таким чином, комплексний підхід до покращення інвестиційної привабливості, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, дозволить створити умови для сталого економічного зростання. Це, в свою чергу, сприятиме відновленню національної економічної системи та забезпечить її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

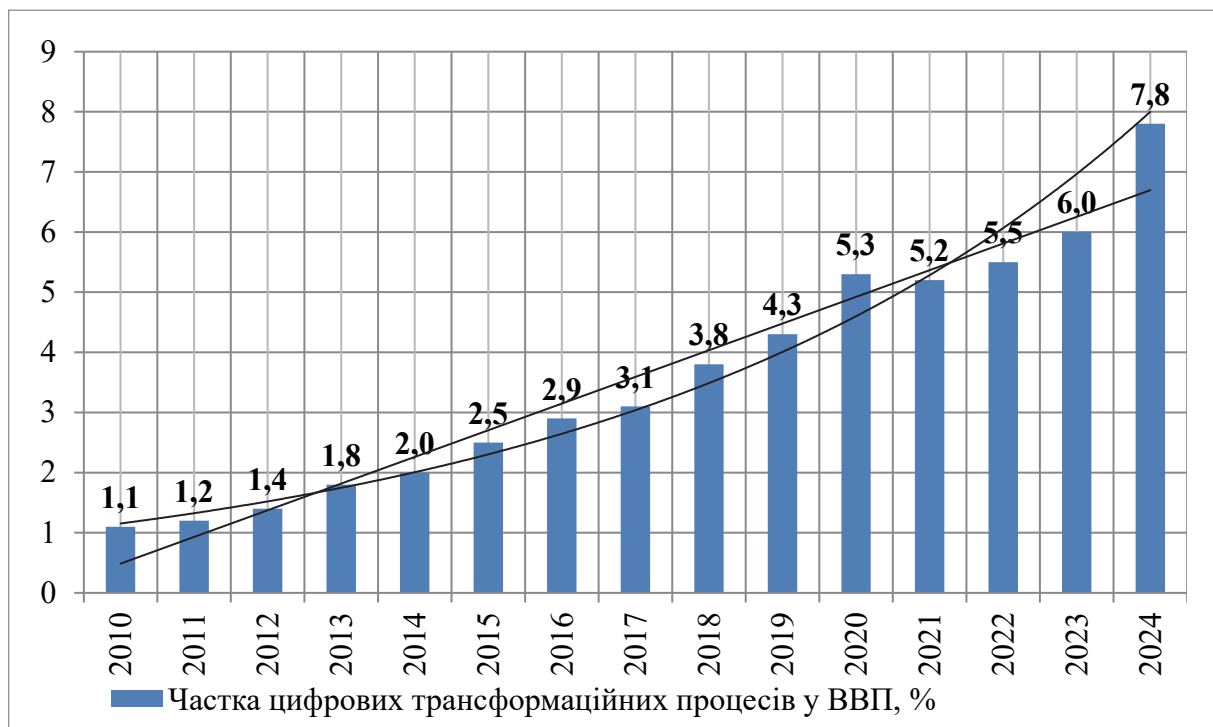


Рис. 1. Частка цифрових трансформаційних процесів у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України в період 2010–2024 рр., у %

Джерело: складено на основі [3]



Рис. 2. Перелік рекомендацій щодо максимізації спектру залучення додаткового інвестиційного капіталу крізь призму інноваційної діяльності на основі зелених технологій

Джерело: сформовано авторами

Максимізація спектру залучення додаткового інвестиційного капіталу крізь призму інноваційної діяльності на основі зелених технологій відтворює для Уряду необхідність дотриматися наступних рекомендацій (рис. 2).

Інвестори все частіше звертають увагу на проекти, які відповідають критеріям стійкості та екологічності. Це пов'язано зі зростаючою свідомістю суспільства щодо проблем зміни клімату та виснаження природних ресурсів. Тому, державі необхідно створити сприятливе інвестиційне середовище, яке б забезпечувало дохідність і безпеку вкладень у зелені технології. Одним з напрямків, що потребує особливої уваги, є розвиток інфраструктури, яка підтримує сталий розвиток. Наприклад, інвестування в відновлювальні джерела енергії, екологічний транспорт та ефективне управління відходами. Ці сфери не лише зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, але й створюють нові робочі місця, підвищуючи життєвий рівень населення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Парадигма забезпечення

сталого економічного розвитку вимагає активного впровадження трансформаційних зрушень на всіх рівнях управління. Основною метою цих зрушень є створення умов для розвитку та впровадження інновацій у різних секторах економіки. При цьому, особливо важливо враховувати не лише економічні, а й екологічні аспекти. Важливо сформувати прогресивні підходи до сталого розвитку зеленої економіки. Зелена економіка є не просто новим трендом, а необхідністю для забезпечення екологічної стабільності та економічної вигоди.

Важливість прогресивних аспектів сталого розвитку не можна переоцінити. Вони стають основою для формування нової економіки, яка базується на принципах відповідальності та раціонального використання ресурсів. Системні зміни, що відбуваються в рамках зеленої економіки, можуть стати потужним рушієм для зростання економіки в цілому. Тому, на державному рівні слід розробити та реалізувати стратегії, які б підтримували ці зрушення, залучаючи як національних, так і міжнародних інвесторів у проекти зеленого розвитку.

Література

1. Белоусова К. В. В Україні через війну кількість викидів вуглецю зросла на чверть. *Екополітика*. 2023. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/v-ukraini-cherez-vijnu-killist-vikidiv-vuglecju-zroslo-na-chvert/> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Гнедіна К., Сорока А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>.

3. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2025).
4. де Клерк Л. Вплив російської війни в Україні на клімат 24 лютого 2022–23 лютого 2023. Ініціатива з обліку викидів парникових газів внаслідок війни. 2023. 101 с. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/vplyv-ros-viyny-na-klimat-2023.pdf> (дата звернення: 27.03.2025)
5. Houssam N., Ibrahim D. M., Sucharita S., El-Aasar K. M., Esily R. R., Sethi N. Assessing the role of green economy on sustainable development in developing countries. *Heliyon*. 2023. 9(6). e17306. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17306>.
6. Runge T., Latacz-Lohmann U., Schaller L., Todorova K., Daugbjerg C., Termansen M., Liira J., Le Gloux F., Dupraz P., Leppanen J., Fogarasi J., Vigh E. Z., Bradfield T., Hennessy T., Targetti S., Viaggi D., Berzina I., Schulp C., Majewski E., Bouriaud L., Baci G., Pecurul M., Prokofieva I., Velazquez F. J. B. Implementation of Eco-schemes in Fifteen European Union Member States. *EuroChoices*. 2022. 21. P. 19–27. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12352>.
7. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко]; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД, 2022. 95 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.
8. Єфремов А. О., Пристемський О. С. Фінансування стартапів та малих підприємств: проблеми та перспективи. Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2023. С. 167–170. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8272> (дата звернення: 27.03.2025).
9. MIT Technology Review. The Green Future Index 2023. 2023. URL: <https://www.technologyreview.com/2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/> (дата звернення: 27.03.2025).
10. Everlegal. Зелені облігації в Україні. 2021. URL: <https://everlegal.ua/zeleni-obligatsiyi-v-ukrayini> (дата звернення: 27.03.2025).

References

1. Bielousova K. (2023) V Ukraini cherez viinu kilkist vykydiv vuhletsu zrosla na chvert [In Ukraine, due to the war, the amount of carbon emissions increased by a quarter]. *Ekopolityka*. Available at: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/v-ukraini-cherez-viynu-kilkist-vikidiv-vuglecju-zrosla-na-chvert/> (accessed March 27, 2025).
2. Hnedina K., Soroka A. (2023) Dekarbonizatsiia ekonomiky yak chynnyk zabezpechennia klimatychno neitral-noho maibutnoho: suchasni vyklyky i perspektyvy v Ukraini ta sviti [Decarbonization of the economy as a factor in ensuring a climate-neutral future: modern challenges and prospects in Ukraine and the world]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>.
3. Ofitsiyniy veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2024). [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March 27, 2025).
4. de Klerk L. (2023) Vplyv rosiiskoi viiny v Ukraini na klimat 24 liutoho 2022–23 liutoho 2023 [Impact of the Russian war in Ukraine on the climate February 24, 2022 — February 23, 2023]. *Ініціатива з обліку викидів парникових газів внаслідок війни*. 101 p. Available at: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/vplyv-ros-viyny-na-klimat-2023.pdf> (accessed March 27, 2025).
5. Houssam N., Ibrahim D. M., Sucharita S., El-Aasar K. M., Esily R. R., Sethi N. (2023) Assessing the role of green economy on sustainable development in developing countries. *Heliyon*, 9(6), e17306. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17306>.
6. Runge T., Latacz-Lohmann U., Schaller L., Todorova K., Daugbjerg C., Termansen M., Liira J., Le Gloux F., Dupraz P., Leppanen J., Fogarasi J., Vigh E. Z., Bradfield T., Hennessy T., Targetti S., Viaggi D., Berzina I., Schulp C., Majewski E., Bouriaud L., Baci G., Pecurul M., Prokofieva I., Velazquez F. J. B. (2022) Implementation of Eco-schemes in Fifteen European Union Member States. *EuroChoices*, vol. 21, pp. 19–27. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12352>.
7. Ivaniuta S. P., Yakushenko L. M. (2022) Ievropeyskyi zeleniy kurs i klimatychna polityka Ukrainy. [European green course and climate policy of Ukraine]; za zah. red. A. Yu. Smenkovskoho. Kyiv: NISD, 95 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.
8. Yefremov A. O., Prystemskiy O. S. (2023) Finansuvannia startapiv ta malykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Financing Startups and Small Businesses: Problems and Prospects]. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя)*. Полтава: Вydavnytstvo PP “Astraia”. Pp. 167–170. Available at: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8272>.
9. MIT Technology Review. (2023) The Green Future Index 2023. Available at: <https://www.technologyreview.com/2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/> (accessed March 27, 2025).
10. Everlegal. (2021) Zeleni oblihotsii v Ukraini [Green bonds in Ukraine]. Available at: <https://everlegal.ua/zeleni-obligatsiyi-v-ukrayini> (accessed March 27, 2025).

УДК 338.22: 330.34

Іваночко Богдан Романович

доктор філософії з економіки,

асистент кафедри обліку і оподаткування

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Ivanochko Bohdan

PhD in Economics,

Assistant of the Department of Accounting and Taxation

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0002-5943-1097

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11075

ВПЛИВ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ЗОН В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ НА МОТИВАЦІЮ І ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AREAS IN TERRITORIAL COMMUNITIES ON MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY

Анотація. Вступ. В сучасних економічних умовах територіальні громади стають активними й повноцінними суб'єктами місцевого соціально-економічного розвитку. Важливим аспектом якого є створення умов для покращення рівня життя, індивідуального особистісного зростання та підвищення продуктивності праці, зокрема через сприятливе зовнішнє середовище. Одним з чинників для досягнення цього є розвиток рекреаційних зон в громадах – територій, призначених для відпочинку, фізичної активності, психологічного розвантаження та соціального спілкування. Такими рекреаційними зонами є парки, ліси, зелені території, прибережні смуги, місця для відпочинку і спорту в межах територіальних громад. Відтак розвиток рекреаційних зон розглядається як важливий чинник збалансованого соціально-економічного зростання, в контексті якого інвестиції в рекреаційну інфраструктуру набувають статусу соціально орієнтованого економічного інструменту підвищення продуктивності праці, збереження й примноження людського капіталу. Тому важливим є формування науково обґрунтованих методичних підходів до вивчення впливу рекреаційної інфраструктури на мотивацію та ефективність праці населення, що дозволить приймати виважені управлінські рішення щодо інвестування в розвиток таких зон у територіальних громадах, а також розробляти цільові місцеві програми з урахуванням їх соціально-економічного ефекту.

Мета. Метою статті є виявлення та оцінка впливу розвитку рекреаційних зон у територіальних громадах на мотивацію до діяльності та загальну ефективність активної участі населення в економічному й суспільному житті, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування місцевих цільових програм, спрямованих на посилення соціально-економічного ефекту від інвестицій у рекреаційну інфраструктуру.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, у яких розглядаються питання мотивації праці, впливу рекреаційних зон на мотивацію та відпочинок, а також їхній стан і значення в соціально-економічному розвитку територіальних громад. В статті використано такі наукові методи, як: аналіз та синтез (для визначення впливу рекреаційних зон на мотивацію населення громади); індукція та дедукція (для узагальнення прикладів впливу рекреаційних зон та побудови гіпотези щодо їх значення у соціально-економічному розвитку громад); порівняльний метод (для зіставлення заходів розвитку рекреаційних зон в міських та сільських громадах); системний (для комплексного розгляду рекреаційної інфраструктури як чинника, що взаємодіє з іншими соціально-економічними елементами громади).

Результати. Проаналізовано вплив рекреаційних зон на мотивацію до активної діяльності, внутрішній психологічний стан та загальну якість життя мешканців територіальних громад. Доведено, що саме завдяки можливості відновлення ресурсів, зниженню рівня стресу, стимулюванню фізичної активності та креативного мислення рекреаційне середовище виступає важливим чинником особистісного розвитку та соціальної згуртованості населення. Обґрунтовано необхідність розгляду розвитку та підтримки таких зон як одного з пріоритетних напрямів місцевого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Удосконалено підходи до формування місцевих цільових програм розвитку рекреаційної інфраструктури, що дозволяє не лише ефективно управляти наявними природними та антропогенними ресурсами, а й

забезпечити довгостроковий позитивний ефект для громади у вигляді підвищення трудової, підприємницької та громадської мотивації населення.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується приділити увагу поглибленому аналізу кількісного впливу рекреаційних зон на мотивацію до праці, підприємницьку активність і загальну якість життя в громадах різного типу та вивченні соціальної згуртованості, рівня задоволеності життям і психологічного добробуту мешканців, які мають доступ до якісного відпочинку. Подальші дослідження також можуть охоплювати оцінку економічної ефективності інвестицій у рекреаційну інфраструктуру, зокрема з позиції підвищення людського капіталу, залучення туристичних потоків і формування позитивного іміджу громади. Важливим напрямом стане розробка індикаторів для моніторингу результативності місцевих цільових програм розвитку рекреаційних зон та вивчення їх впливу на сталий розвиток територій.

Ключові слова: рекреаційні зони, мотивація населення громади, рекреаційна інфраструктура, соціально-економічний розвиток, місцеві цільові програми.

Summary. Introduction. In modern economic conditions, territorial communities are becoming active and full-fledged subjects of local socio-economic development. An important aspect of which is the creation of conditions for improving the standard of living, individual personal growth and increasing labor productivity, in particular through a favorable external environment. One of the factors for achieving this is the development of recreational zones in communities - territories intended for recreation, physical activity, psychological relief and social communication. Such recreational zones are parks, forests, green areas, coastal strips, places for recreation and sports within territorial communities. Therefore, the development of recreational zones should be considered as an important factor of balanced socio-economic growth, in the context of which investments in recreational infrastructure acquire the status of a socially oriented economic instrument for increasing labor productivity, preserving and increasing human capital. Therefore, it is important to form scientifically based methodological approaches to studying the impact of recreational infrastructure on the motivation and efficiency of the population, which will allow making informed management decisions regarding investing in the development of such zones in territorial communities, as well as developing targeted local programs taking into account their socio-economic effect.

Purpose. The purpose of the article is to identify and assess the impact of the development of recreational areas in territorial communities on the motivation for activity and the overall effectiveness of the population's active participation in economic and social life, as well as to develop practical recommendations for the formation of local target programs aimed at enhancing the socio-economic effect of investments in recreational infrastructure.

Materials and methods. The information base of the study is the scientific works of domestic and foreign scientists in which the issues of labor motivation, the influence of recreational zones on motivation and rest and their status and significance in the socio-economic development of territorial communities were raised. The article uses such scientific methods as: analysis and synthesis (to determine the influence of recreational zones on the motivation of the community population); induction and deduction (to generalize examples of the influence of recreational zones and build a hypothesis regarding their significance in the socio-economic development of communities); comparative method (to compare measures for the development of recreational zones in urban and rural communities); systemic (for a comprehensive consideration of recreational infrastructure as a factor that interacts with other socio-economic elements of the community).

Results. The impact of recreational zones on the motivation for active activity, internal psychological state and overall quality of life of residents of territorial communities has been analyzed. It has been proven that precisely due to the possibility of restoring resources, reducing stress levels, stimulating physical activity and creative thinking, the recreational environment is an important factor in personal development and social cohesion of the population. The need to consider the development and support of such zones as one of the priority areas of local socio-economic development of territorial communities has been substantiated. Approaches to the formation of local target programs for the development of recreational infrastructure have been improved, which allows not only to effectively manage existing natural and anthropogenic resources, but also to ensure a long-term positive effect for the community in the form of increasing labor, entrepreneurial and social motivation of the population.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to pay attention to an in-depth analysis of the quantitative impact of recreational zones on motivation to work, entrepreneurial activity and overall quality of life in communities of various types and to the study of social cohesion, life satisfaction and psychological well-being of residents who have access to quality recreation. Further research may also include an assessment of the economic efficiency of investments in recreational infrastructure, in particular from the perspective of increasing human capital, attracting tourist flows and forming a positive image of the community. An important direction will be the development of indicators for monitoring the effectiveness of local targeted programs for the development of recreational zones and studying their impact on the sustainable development of territories.

Key words: recreational areas, community population motivation, recreational infrastructure, socio-economic development, local target programs.

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах територіальні громади стають активними й повноцінними суб'єктами місцевого соціально-економічного розвитку. Важливим аспектом якого

є створення умов для покращення рівня життя, індивідуального особистісного зростання та підвищення продуктивності праці, зокрема через сприятливе зовнішнє середовище. Одним з чинників для

досягнення цього є розвиток рекреаційних зон в громадах — територій, призначених для відпочинку, фізичної активності, психологічного розвантаження та соціального спілкування. Такими рекреаційними зонами є парки, ліси, зелені території, прибережні смуги, місця для відпочинку і спорту в межах територіальних громад. Вони виконують не лише естетичну і екологічну функцію, а також сприяють покращенню психоемоційного стану населення, зниженню рівня стресу, профілактиці професійного вигорання та підвищенню загальної задоволеності життям. Жителі які мають можливості для якісного відпочинку у межах своєї громади, демонструють вищу працездатність, мотивацію, підприємницьку ініціативність та креативність. Водночас, брак і недоступність або незадовільний стан таких зон призводить до зниження мотивації до праці, підвищення рівня захворюваності, втрати ініціативності та психоемоційного вигорання.

Відтак розвиток рекреаційних зон розглядатися як важливий чинник збалансованого соціально-економічного зростання, в контексті якого інвестиції в рекреаційну інфраструктуру набувають статусу соціально орієнтованого економічного інструменту підвищення продуктивності праці, збереження й примноження людського капіталу. Водночас, при планування місцевого економічного розвитку громади, органи місцевого самоврядування часто розглядають рекреаційні зони як другорядні і неперіоритетні для інвестицій. Через брак аналітичного обґрунтування та доказової бази щодо економічної доцільності інвестицій у ці напрями у громадах рідко розробляються ефективні місцеві цільові програми розвитку рекреаційної інфраструктури. Тому важливим є формування науково обґрунтованих методичних підходів до вивчення впливу рекреаційної інфраструктури на мотивацію та ефективність праці населення, що дозволить приймати виважені управлінські рішення щодо інвестування в розвиток таких зон у територіальних громадах, а також розробляти цільові місцеві програми з урахуванням їх соціально-економічного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку рекреаційних зон і загальних підходів то мотивації праці піднімалось у працях таких вчених. Зокрема в праці Колесник Т., Багнета В. розглядають організаційно-економічні аспекти розвитку рекреаційного туризму, які передбачають залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру, формування ефективних стратегій і підходів до розвитку рекреаційного туризму в регіоні є ключовим елементом для оптимізації його потенціалу [1]. Снігур К. пропонує напрями розвитку рекреаційного простору міст України, а саме: формування стратегічних цілей розвитку рекреаційного простору міст, розроблення стратегій розвитку рекреаційного простору міст та інтеграція стратегій розвитку рекреаційного простору міст у стратегії розвитку міст [2]. Дребот О.

та Клим Н. визначають ключові євроінтеграційні механізми розвитку рекреаційного природокористування які виступають стратегічним інструментом забезпечення балансу між охороною природних ресурсів, економічною ефективністю та соціальним розвитком територіальних громад та доводять, що для успішної гармонізації з європейськими стандартами ключовим інструментом сталого розвитку є екотуризм, який забезпечує дбайливе використання природних ресурсів [3]. Качала С. досліджує можливості громад самостійно утворювати та розвивати свою туристичну інфраструктуру шляхом будівництва та реконструкції туристичних об'єктів, створення туристично-інвестиційних центрів, розробки рекламних матеріалів про наявні туристичні ресурси, міжнародного співробітництва та залучення інвесторів [4]. Герасименко А. розкриває загальну сутність мотивації праці та категорії, що в неї входять — мотиви, стимули, інтереси, стимулювання, виокремлюючи внутрішні та зовнішні чинники [5]. Соколюк К., Зачоса О. відзначають, що в умовах трансформації економіки й економічних відносин, що відбувається в світі виникає потреба у нових підходах до організації праці та стимулювання й мотивації розвитку людського капіталу. Адже як саме людський капітал зі своїми складовими (фізична, інтелектуальна, духовна, соціально-культурна), за умов їх гармонійного та пропорційного розвитку, виступають базисом для інноваційного розвитку економіки в цілому [6].

Наведені наукові праці свідчать про високий інтерес дослідників до проблематики розвитку рекреаційних територій, туристичної інфраструктури, стратегій просторового планування та мотивації праці як чинника соціально-економічного розвитку. Однак, попри наявність окремих напрацювань щодо організаційно-економічного забезпечення рекреаційної діяльності, напрямів розвитку туристичного потенціалу громад і теоретичних засад мотивації трудової діяльності, залишається недостатньо дослідженим комплексний вплив розвитку рекреаційних зон у територіальних громадах саме на мотивацію до праці та ефективність трудової діяльності населення. Окрім того, вимагають наукового обґрунтування ефективні підходи до розроблення місцевих цільових програм, спрямованих на розвиток рекреаційних зон як інструменту посилення мотивації до праці та покращення якості трудового середовища. Створення таких програм потребує інтеграції соціальних, економічних та управлінських чинників, а також врахування специфіки територіальних громад і стратегічних цілей їхнього розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення та оцінка впливу розвитку рекреаційних зон у територіальних громадах на мотивацію до діяльності та загальну ефективність активної участі населення в економічному й суспільному житті, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування місцевих цільових програм, спрямованих

на посилення соціально-економічного ефекту від інвестицій у рекреаційну інфраструктуру.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, у яких розглядаються питання мотивації праці, впливу рекреаційних зон на мотивацію та відпочинок, а також їхній стан і значення в соціально-економічному розвитку територіальних громад. В статті використано такі наукові методи, як: аналізу та синтезу (для визначення впливу рекреаційних зон на мотивацію населення громади); індукція та дедукція (для узагальнення прикладів впливу рекреаційних зон та побудови гіпотези щодо їх значення у соціально-економічному розвитку громад); порівняльний метод (для зіставлення заходів розвитку рекреаційних зон в міських та сільських громадах); системний (для комплексного розгляду рекреаційної інфраструктури як чинника, що взаємодіє з іншими соціально-економічними елементами громади).

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація є ключовим чинником, що визначає рівень залученості, ініціативності та відповідальності населення у всіх сферах життєдіяльності громади — від підприємництва до громадської активності. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, якості прийняття рішень та реалізації соціально-економічного потенціалу території. Ігнатюк В. та Туніна Г. визначають мотивацію як здатність людини задовольнити свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність, а стимулювання праці — як елемент впливу на активну діяльність тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної [7, с. 77]. Тобто, якщо розглядати мотивацію на рівні територіальної громади, то вона

сприяє не лише продуктивності праці, а й здатності започатковувати власні бізнес-ініціативи. В контексті мотивації праці Дашко І. виділяє мотиваційні фактори, як складову механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності, якими є винагорода за працю зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, умови праці та відпочинку [8, с. 66].

Керівництво громади не може безпосередньо стимулювати жителів до праці та іншої активної діяльності але може створити зовнішні умови та сприятливе середовище для їх особистісного зростання, самореалізації та підвищення якості життя. Одним із важливих інструментів такого впливу є розвиток рекреаційних зон, які створюють умови для фізичного відновлення, психологічного комфорту та соціальної взаємодії мешканців. Наявність якісно облаштованих зелених територій, парків, місць для активного відпочинку та неформального спілкування сприяє зниженню рівня стресу, покращенню ментального здоров'я, підвищенню життєвої енергії та загального задоволення життям. Рекреаційна зона — це частина території навколишнього природного середовища, що представлена різноманітними природними рекреаційними ресурсами і використовується переважно для задоволення рекреаційно-оздоровчих потреб населення [9].

Рекреаційні зони впливають на мотивацію населення через ряд чинників (рис. 1), дія яких проявляється таким чином:

— можливість якісного відпочинку сприяє підвищенню енергії, витривалості та загальної працездатності;

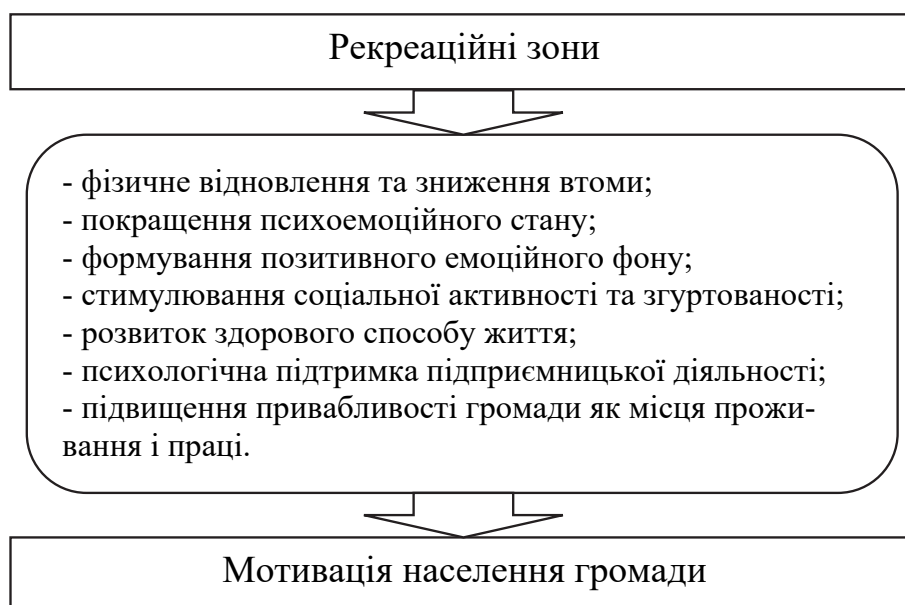


Рис. 1. Чинники впливу рекреаційних зон на мотивацію населення громади
Джерело: розроблено автором

- природне середовище допомагає знижувати рівень стресу, тривожності та емоційного вигорання;
- естетична привабливість, комфорт і доступність рекреаційних зон підвищують загальне задоволення життям у громаді;
- місця для відпочинку та взаємодії сприяють налагодженню соціальних зв'язків, обміну ідеями й колективній участі в житті громади;
- доступ до спортивних і оздоровчих зон мотивує до фізичної активності, що позитивно впливає на загальний стан і продуктивність;
- рекреаційне середовище сприяє натхненню, відновленню внутрішніх ресурсів і створенню умов для креативності та ініціативності.

Окремо слід приділити увагу Теорії відновлення уваги (Attention Restoration Theory, ART), розробленою Рейчел і Стівеном Капланами у 1980-х роках, згідно з якою, перебування в природному середовищі сприяє відновленню здатності до концентрації та зменшенню психічної втоми [10]. Зелений колір природи, природні звуки (шум листя, спів птахів, дзюрчання води) та змінена сенсорна картина (відсутність урбаністичного шуму, візуального перевантаження рекламою чи екранами) створюють для мозку середовище, яке сприяє психологічному «перезавантаженню».

Отже, рекреаційні зони в територіальних громадах є важливим елементом їх соціально-економічного та просторового розвитку, який поєднує екологічну, соціальну та економічну функції. Вони сприяють підвищенню привабливості середовища для проживання та самореалізації, створюючи додаткові стимули для збереження людського капіталу всередині громади. Як наслідок, розвиток таких зон варто розглядати не лише як питання благоустрою, а як важливу складову довгострокової стратегії підвищення мотивації населення до активної участі в економічному й суспільному житті громади.

Процес розвитку рекреаційних зон у територіальних громадах передбачає комплексне планування, яке починається з виявлення потреб населення та оцінки наявного природного, інфраструктурного й фінансового потенціалу. Він передбачає не лише вкладення інвестицій у фізичну інфраструктуру, а в такі компоненти як: екологічна освіта, соціальні ініціативи, заходи зі збереження біорізноманіття та підтримка місцевих громадських і підприємницьких проєктів. Інвестиційне забезпечення розвитку територіальної громади — громади — складний процес, який передбачає формування організаційно-економічних механізмів із залучення достатньої кількості інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи громад [11]. Оскільки кожна територіальна громада має унікальні природні ресурси, просторові характеристики, соціально-економічні умови та культурно-історичну спадщину, розвиток рекреаційних зон набуває різних форм і змісту. Так, рекреаційні зони поділяються на природні (ліси, гори, озера, річки, моря) та штучні (парки, сквери, сади, пляжі, ліски) [12].

У сільських та селищних територіальних громадах, як правило, домінують природні рекреаційні ресурси — ліси, річки, пагорби, природні водойми та ландшафтні комплекси. Їх розвиток зазвичай передбачає заходи зі збереження екосистем, облаштування екологічних маршрутів, зон для спокійного відпочинку, рибальства, зеленого туризму та еко-туризму. У таких громадах інвестиції переважно спрямовуються на мінімальне втручання в довкілля, створення інфраструктури для доступу до природних об'єктів та популяризацію сталого природокористування. Натомість у міських громадах переважають штучні рекреаційні зони — парки, сквери, ботанічні сади, міські пляжі, набережні, спортивно-оздоровчі комплекси. Тут розвиток рекреаційної інфраструктури потребує інтенсивнішого вкладення інвестицій у благоустрій, будівництво, озеленення, технічне забезпечення, забезпечення доступності для різних категорій населення. Таким чином, тип громади значною мірою визначає як характер рекреаційних зон, так і підходи до їх модернізації та використання.

Як стверджують Павліха Н., Цимбалюк І. та Савчук А. ключовим чинником активізації туристично-рекреаційної індустрії, власне як і будь-якої сфери господарювання, є обсяг інвестицій, що залучаються у її розвиток, інвестиції сприяють розширенню ринку туристично-рекреаційних послуг, активізації туристичних потоків [13, с. 74]. Узагальнено можна виділити такі основні форми інвестицій з місцевих бюджетів територіальних громад у розвиток рекреаційних зон:

- *благоустрій територій*. Який включає облаштування доріжок, зон відпочинку, встановлення лавок, альтанок, освітлення, майданчиків. Також охоплює регулярний догляд за зеленою зоною: покіс трави, обрізку кущів і дерев, прибирання території, висадження декоративних рослин;
- *охорона довкілля та озеленення*. Реалізується через висадку дерев і кущів, догляд за зеленими насадженнями, збереження природної флори і фауни. Такі заходи підвищують естетичну привабливість територій та сприяють зниженню рівня забрудненості повітря;
- *очищення від сміття та відновлення територій*. Передбачає очищення зелених зон, водойм від сміття, прибирання несанкціонованих сміттєзвалищ, рекультивацію забруднених ділянок;
- *екологічна інфраструктура*. Включає встановлення смітників, контейнерів для сортування сміття, пунктів збору небезпечних відходів, впровадження енергоефективних рішень. Такі заходи сприятимуть формуванню екологічної культури в громаді.
- *ремонт та утримання існуючих об'єктів*. Регулярне оновлення рекреаційної інфраструктури, включаючи доріжки, мости, огорожі, покриття майданчиків, що забезпечує їх функціонування у належному стані;
- *інформаційне та візуальне забезпечення*. Розміщення стендів, вказівників, інформаційних

табличок про рекреаційні об'єкти, маршрути, правила поведінки в природному середовищі, що підвищує обізнаність громадян та сприяє збереженню рекреаційних зон;

- *підтримка екологічних ініціатив*. Громади можуть фінансувати або співфінансувати екологічні проекти громадських організацій, волонтерські акції спрямовані на догляд та збереження рекреаційних зон.

Через просторові обмеження та високу щільність забудови міські громади, де зосереджена основна економічна діяльність, зазвичай мають обмежені можливості для збереження або розширення природних рекреаційних територій. Тому розвиток рекреаційних зон у таких громадах має бути зосереджений переважно на створенні та підтримці штучного середовища для відпочинку. Натомість у сільських і селищних громадах, попри нижчий рівень економічної активності, збереглися значні природні ресурси, які можуть слугувати основою для розвитку рекреаційних територій. Підтримка, збереження та облаштування таких природних зон може не лише підвищити якість життя місцевого населення, а й слугувати місцем відпочинку для жителів міст, сприяючи міжрегіональній рекреаційній взаємодії та розвитку внутрішнього туризму (рис. 2).

У такому контексті особливого значення набуває екологічна якість рекреаційних територій. Незалежно від типу громади — міської чи сільської — чисте, доглянуте середовище є ключовою умовою для ефективного функціонування зон відпочинку. Проте в багатьох громадах спостерігається проблема забруднення таких територій, зокрема через несанкціонований вивіз побутових і будівельних відходів, що особливо загрожує природним ландшафтам у сільській місцевості. У міських громадах,

попри переважання штучно створених зон, інтенсивне використання парків і скверів також вимагає системного підходу до очищення територій, утримання зелених насаджень, покосу трави, оновлення інфраструктури. Забезпечення екологічної безпеки рекреаційних просторів потребує не лише фінансування, а й активного залучення місцевих жителів, просвітницької роботи та контролю.

Зважаючи на важливість екологічності та комплексного благоустрою рекреаційних зон, а також необхідність регулярного проведення заходів із підтримки їх привабливості та доступності, постає потреба у стратегічному плануванні таких дій на рівні громади. Відповідно розробка місцевих цільових програм розвитку рекреаційних зон є важливою складовою стратегії підвищення мотивації та особистісного зростання громадян. Такі програми дозволяють системно та цілеспрямовано формувати середовище, яке сприяє не лише фізичному відпочинку, а й психологічному відновленню, розвитку креативності, активній участі у громадському житті. Завдяки продуманому підходу до планування, фінансування та реалізації заходів з розвитку рекреаційної інфраструктури, громади можуть стимулювати мешканців до продуктивної праці, підприємницької ініціативи, громадянської активності. Такі програми повинні включати всебічний аналіз наявних рекреаційних зон, їхнього поточного стану та інфраструктурного забезпечення, розробку обґрунтованих заходів щодо розвитку з визначенням обсягів необхідного фінансування, а також прогноз оцінюваного впливу цих заходів на якість життя населення та створення умов для особистісного зростання мешканців громади (рис. 3).

Цільові програми виступають інструментом поєднання інвестиційних ресурсів, екологічних пріоритетів та соціальних потреб, що в довгостроковій

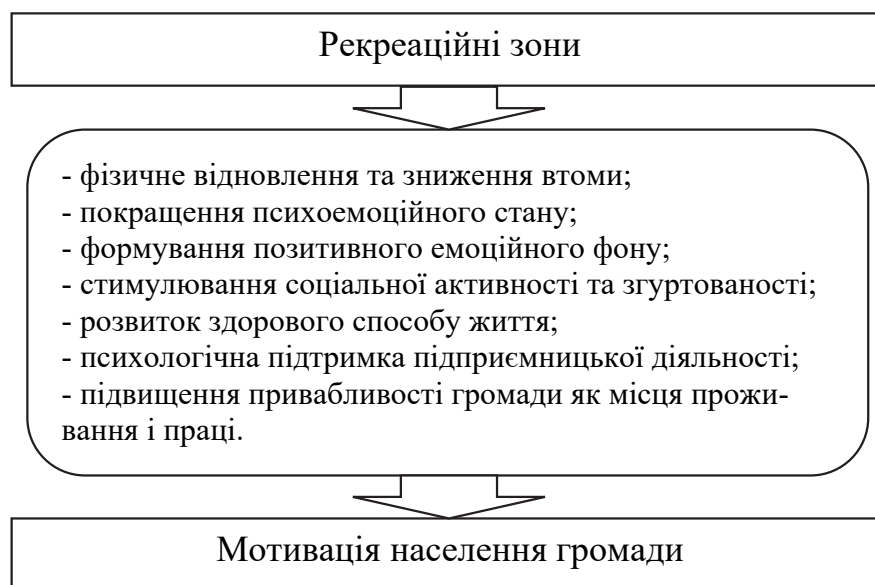


Рис. 2. Заходи розвитку рекреаційних зон в громадах
Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Складові місцевої цільової програми розвитку рекреаційних зон в громадах

Джерело: розроблено авторами

перспективі сприяє зростанню людського потенціалу та стійкому розвитку території.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином рекреаційні зони мають вагомий вплив на мотивацію до активної діяльності, внутрішній психологічний стан та загальну якість життя мешканців територіальних громад. Саме через можливість відновлення ресурсів, зниження рівня стресу, стимулювання фізичної активності та креативного мислення рекреаційне середовище стає важливим чинником особистісного зростання та соціальної згуртованості. У цьому контексті розвиток і підтримка таких зон має розглядатися як один із пріоритетів місцевого соціально економічного розвитку територіальних громад. Розробка та реалізація місцевих цільових програм розвитку рекреаційної інфраструктури дозволяє не лише ефективно управляти наявними природними і штучними ресурсами, а й забезпечувати довгостроковий ефект

для громади у вигляді підвищення трудової, підприємницької та громадської мотивації населення.

Перспективи подальших досліджень у цій темі полягають у поглибленому аналізі кількісного впливу рекреаційних зон на мотивацію до праці, підприємницьку активність і загальну якість життя в громадах різного типу та вивченні соціальної згуртованості, рівня задоволеності життям і психологічного добробуту мешканців, які мають доступ до якісного відпочинку. Подальші дослідження також можуть охоплювати оцінку економічної ефективності інвестицій у рекреаційну інфраструктуру, зокрема з позиції підвищення людського капіталу, залучення туристичних потоків і формування позитивного іміджу громади. Важливим напрямом стане розробка індикаторів для моніторингу результативності місцевих цільових програм розвитку рекреаційних зон та вивчення їх впливу на сталий розвиток територій.

Література

1. Колесник Т., Багнета В. Особливості розвитку рекреаційного туризму в територіальних громадах регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45>.
2. Снігур К. Напрями розвитку рекреаційного потенціалу міст України. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1 (40). С. 122–129.
3. Дребот О.І., Клим Н.М. Концептуальні аспекти розвитку рекреаційного природокористування в контексті євроінтеграційних процесів. *Збалансоване природокористування*. 2025. № 1. С. 25–31.
4. Качала С.В., Іваночко Б.Р. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ Івано-Франківської області. *Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2020. № 1. С. 91–100.
5. Герасименко А.В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
6. Соколюк К.Ю., Зачоса О.Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 104–114.
7. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). С. 75–83.
8. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
9. Зайченко О.М. Підходи до класифікації рекреаційних зон для процедури екологічного аудиту. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 231–239.
10. *Unpacking the Attention Restoration Theory (ART)*. URL: <https://www.plantplan.co.uk/blog/unpacking-kaplan-kaplan-s-attention-restoration-theory-art-> (дата звернення: 24.05.2025)
11. Баланюк І.Ф., Іваночко Б.Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091>.
12. *Державні будівельні норми України. Рекреаційні зони*. URL: https://dbn.co.ua/blog/rekreacijna_zona/2012-10-30-280 (дата звернення: 26.05.2025).
13. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики та перспективи для України: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 211 с.

References

1. Kolesnyk T., Bagneta V. Osoblyvosti rozvytku rekreatsijnoho turyzmu v terytorial'nykh hromadakh rehionu. *Economy and Society*. 2024. Issue 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45> [in Ukrainian].
2. Snigur K. Napryamy rozvytku rekreatsijnoho potentsialu mist Ukrayiny. *Trade and Market of Ukraine*. 2020. No. 1 (40). P. 122–129 [in Ukrainian].
3. Drebot O. I., Klym N. M. Kontseptualni aspekty rozvytku rekreatsijnoho pryrodokorystuvannya v konteksti yevroin-tehratsiynykh protsesiv. *Balanced nature use*. 2025. No. 1. P. 25–31 [in Ukrainian].
4. Kachala S. V., Ivanochko B. R. Shlyakhy ratsional'noho zrostannya rekreatsijno-turystychnykh kompleksiv OTH Ivano-Frankivskoyi oblasti. *Ecological safety and balanced resource use*. 2020. No. 1. P. 91–100 [in Ukrainian].
5. Gerasimenko A. V. Motyvy, interesy, stymuly, stymulyuvannya yak osnovni katehoriyi, shcho rozkryvayut' sutnist' motyvatsiyi pratsi. *Economy and society*. 2022. Issue. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> [in Ukrainian].
6. Sokolyuk K. Yu., Zachosa O. D. Formuvannya sotsial'no-ekonomichnoho mekhanizmu motyvatsiyi rozvytku lyuds'ko-ho kapitalu pidpryyemstva sfery posluh (turyzm). *Economics and Management Organization*. 2021. No. 2(42). P. 104–114 [in Ukrainian].
7. Ignatyuk V., Tunina G. Motyvatsiya personalu yak faktor pidvyshchennya systemy upravlinnya pidpryyemstvom. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No. 2(1). P. 75–83 [in Ukrainian].
8. Dashko I. M. Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku. *Economy and State*. 2017. No. 1. P. 65–68. [in Ukrainian]
9. Zaichenko O. M. Pidkhody do klasyfikatsiyi rekreatsijnykh zon dlya protsedury ekolohichnoho audytu. *Bulletin of the KhNAU named after V. V., Dokuchaev*. 2017. No. 2. P. 231–239 [in Ukrainian].
10. *Unpacking the Attention Restoration Theory (ART)*. URL: <https://www.plantplan.co.uk/blog/unpacking-kaplan-kaplan-s-attention-restoration-theory-art->.
11. Balanyuk I. F., Ivanochko B. R. Investytsiine zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku terytorial'nykh hromad. *Agrarian Economy*. 2023. Vol. 16. No. 1–2. P. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091> [in Ukrainian].
12. *Derzhavni budivel'ni normy Ukrayiny. Rekreatsijni zony*. URL: https://dbn.co.ua/blog/rekreacijna_zona/2012-10-30-280 [in Ukrainian]
13. Pavlikha N. V., Tsymbalyuk I. O., Savchuk A. Y. Stalyy rozvytok turyzmu ta rekreatsijy: suchasni vyklyky ta perspektyvy dlya Ukrayiny: monohrafiya.. Luts'k: Vezha-Druk. 2022. 211 p. [in Ukrainian]

Кадикова Ірина Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Kadykova Iryna

*PhD in Management and Economics, Associate Professor,
Associate professor of the Department of project management in urban economy and construction
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11159

ПОБУДОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROGRAMS IN UKRAINIAN ORGANIZATIONS

Анотація. Вступ. Сучасні соціальні виклики потребують ефективного стратегічного управління соціальними програмами, яке має базуватися на комплексних, науково обґрунтованих підходах. Незважаючи на наявність нормативно-правової бази та окремих методичних рекомендацій, в Україні залишається актуальною проблема розробки цілісного методичного підходу, що враховує як національні особливості, так і світовий досвід.

Мета. Метою статті є побудова теоретико-методичного підходу стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням потреб різних категорій населення та особливостей національного середовища, що забезпечить ефективність і результативність реалізації соціальних програм.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз нормативно-правової бази, порівняльний аналіз існуючих методичних підходів, системний підхід до оцінки соціальних програм, методи SWOT- та PEST-аналізу для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища реалізації програм. Теоретичною основою слугували сучасні європейські практики програмно-цільового управління та національний досвід соціальної політики.

Результати. За результатами дослідження обґрунтовано необхідність формування власного методичного підходу до стратегічного управління соціальними програмами в Україні. Запропонований підхід передбачає чотири взаємопов'язані етапи: стратегічне планування, реалізацію програми, оприлюднення результатів та оцінку ефективності. Така структура забезпечує комплексність управління, прозорість, підзвітність та адаптивність соціальних ініціатив, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і змінного соціального середовища. Застосування цього підходу дозволить підвищити ефективність та результативність соціальних програм, сприятиме поширенню успішних практик та формуванню доказової бази для удосконалення соціальної політики.

Ключові слова: стратегічне управління, управління програмами, планування, стратегія, соціальні програми, стейкхолдери.

Summary. Introduction. Modern social challenges require effective strategic management of social programs, which should be based on comprehensive, evidence-based approaches. Despite a regulatory framework and specific methodological recommendations, the problem of developing a holistic methodological approach that considers national peculiarities and international experience remains relevant in Ukraine.

Objective. The article aims to build a theoretical and methodological approach to the strategic management of social programs, taking into account the needs of different categories of the population and the peculiarities of the national environment, which will ensure the effectiveness and efficiency of social programs.

Materials and methods. The study used general scientific and special methods, in particular: analysis of the regulatory framework, comparative analysis of existing methodological approaches, a systematic approach to evaluating social programs,

SWOT and PEST analysis methods to study the internal and external environment of program implementation. Modern European practices of program-targeted management and national social policy experience provided the theoretical basis.

Results. The study has substantiated the need to formulate a methodological approach to strategically managing social programs in Ukraine. The proposed approach involves four interrelated stages: strategic planning, program implementation, publication of results, and performance evaluation. This structure ensures comprehensive management, transparency, accountability, and adaptability of social initiatives, which is especially important in a context of limited resources and a changing social environment. Applying this approach will increase the efficiency and effectiveness of social programs, promote the dissemination of successful practices and form an evidence base for improving social policy.

Key words: strategic management, program management, planning, strategy, social programs, stakeholders.

Постановка проблеми. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні особливої актуальності набуває формування ефективного методичного підходу до стратегічного управління соціальними програмами в організаціях. Такий підхід є комплексом теоретичних та практичних заходів, спрямованих на довгострокове планування, впровадження, моніторинг та коригування соціальних програм, що покликані забезпечити соціальний захист, підвищення добробуту та соціальну справедливість у суспільстві.

Стратегічне управління у цій сфері передбачає не лише розробку та прийняття ключових рішень, але й їх адаптацію до реальних потреб різних соціальних груп, особливо з урахуванням сучасних викликів і обмежених ресурсів. Ефективність такого управління, безпосередньо, залежить від здатності організацій інтегрувати в управлінський процес такі елементи, як чітке визначення місії та стратегічних цілей соціальної програми, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, обґрунтований вибір механізмів реалізації, належне ресурсне забезпечення, а також систематичне оцінювання результатів та своєчасне внесення коректив.

Разом із тим, актуальною проблемою для українських організацій залишається недостатня розробка методичних засад стратегічного управління соціальними програмами, що ускладнює досягнення їх цільових показників та знижує ефективність використання ресурсів. З огляду на це, виникає необхідність чіткого методичного підходу, що забезпечить системність управлінських рішень, їх довгострокову ефективність і здатність до гнучкого реагування на динаміку соціальних та економічних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання управління соціальними програмами активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Попович В. та Новак Т. [1] наголошують на важливості системного підходу, Рудаченко О. [2] на врахуванні регіональних особливостей і децентралізації. Матюшенко О. [3] пропонує інституційно-організаційний механізм управління, який охоплює як державні установи, так і виконавців соціальних програм. Програмно-цільовий підхід до управління розробили Козьменко С. та Качула С. [4] та Огонь Ц. [5], що дає змогу оцінювати ефективність бюджетних програм. Журавка Ф. та Овчарова Н. [6]

запропонували науково-методичний підхід до оцінки ефективності державних соціальних програм, а Пономаренко О. [7] обґрунтував організаційно-економічний механізм їх реалізації. Галайко Н. [8] акцентує увагу на необхідності врахування якісних показників ефективності, зокрема рівня соціальної інтеграції та доступності послуг, а Макарова О. [9] розробила уніфіковані методичні підходи до оцінки результативності програм. Також внесок у розробку методичних засад стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів зробив Микитюк П. [10]. Однак, попри значну увагу науковців до питань управління соціальними програмами, методичні підходи до їх стратегічного управління в українських організаціях залишаються недостатньо розробленими й адаптованими до сучасних умов, що ускладнює ефективну реалізацію соціальних програм на практиці, що робить дане дослідження особливо актуальним.

Мета статті. Метою статті є побудова теоретико-методичного підходу стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням потреб різних категорій населення та особливостей національного середовища, що забезпечить ефективність і результативність реалізації соціальних програм.

Виклад основного матеріалу. Ефективне стратегічне управління соціальними програмами неможливе без глибокого аналізу існуючих методичних підходів, які застосовуються як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці. Досвід показує, що наявні підходи [1–11] часто мають фрагментарний характер, зосереджуючись окремо на програмно-цільовому, інституційному, фінансовому чи оцінювальному аспектах управління. Водночас сучасні соціально-економічні виклики потребують комплексного, системного бачення процесу організації та оцінки стратегічного управління соціальними програмами, що враховуватиме весь спектр факторів — від нормативно-правової бази й ресурсного забезпечення до реальних потреб цільових груп і динаміки зовнішнього середовища. Саме тому виникає потреба у розробці цілісного методичного підходу до організації та оцінки стратегічного управління соціальними програмами, який поєднуватиме найкращі напрацювання науковців і практиків, враховуватиме специфіку соціальної політики України та забезпечуватиме системність, гнучкість і результативність

управлінських рішень. Такий підхід має базуватися на чіткій структурі, що передбачає визначення стратегічних цілей програм, комплексний аналіз середовища, формування оптимальних механізмів реалізації, ефективне ресурсне забезпечення, а також запровадження прозорої системи моніторингу й оцінки з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Це дозволить не лише підвищити ефективність соціальних програм, а й забезпечити їх відповідність сучасним викликам і потребам суспільства.

Узагальнення та аналіз існуючих методичних підходів до стратегічного управління соціальними програмами дозволяє більш глибоко усвідомити особливості їх планування, організації, реалізації та оцінки ефективності. Застосування таких підходів сприяє підвищенню результативності соціальних програм, зміцненню їхньої стійкості до зовнішніх викликів та адаптивності до змінного соціального середовища. Важливо, що використання методичних підходів створює можливість цілеспрямованого та обґрунтованого вибору управлінських рішень і механізмів, які найбільш відповідають стратегічним цілям програми, характеру й складності соціальних проблем, наявним ресурсам та інституційному контексту. Залежно від змістовного наповнення та домінуючих управлінських акцентів ці підходи доцільно класифікувати за основними напрямками, які наведено на рисунку 1.

В Україні стратегічне управління соціальними програмами здійснюється на основі комплексного нормативно-правового забезпечення, яке охоплює закони, постанови уряду, державні стандарти, а також методичні рекомендації, що розробляються центральними органами виконавчої влади. Важливу роль у цьому процесі відіграють стратегічні документи різного рівня — від загальнонаціональних програм і концепцій до регіональних і місцевих

планів розвитку, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників соціальної політики. Варто зазначити, що методичні підходи, які застосовуються у практиці стратегічного управління соціальними програмами, ґрунтуються на поєднанні адаптованих європейських стандартів і підходів із національним досвідом, зокрема у сфері програмно-цільового управління. Саме програмно-цільовий метод нині посідає ключове місце серед науково обґрунтованих підходів і слугує основною методологічною платформою для розробки, реалізації та оцінки ефективності як державних, так і місцевих соціальних програм. Завдяки цьому методу забезпечується логічна побудова програмних заходів, чітке визначення цілей, завдань, очікуваних результатів та механізмів контролю, що підвищує прозорість і підзвітність управлінських рішень у соціальній сфері. З урахуванням викладеного, у межах даного дослідження пропонується побудова методичного підходу до стратегічного управління соціальними програмами, який інтегрує елементи програмно-цільового методу, стратегічного планування та сучасні інструменти моніторингу й оцінювання результативності. Запропонований підхід (рис. 2) базується на чіткій структурі, що передбачає послідовне проходження ключових етапів: від стратегічного планування до реалізації соціальної програми, подальшого етапу завершення й звітування, а також обов'язкової оцінки досягнутих результатів. Така послідовність дій забезпечує комплексність, ефективність і гнучкість процесу управління соціальними програмами, що є критично важливим в умовах постійних соціально-економічних змін, обмеженості ресурсів та необхідності оперативного реагування на нові виклики.

Перший етап передбачає формулювання чітких цілей, які задають загальну траєкторію розвитку програми та визначають стратегічне бачення її

Системний підхід	розглядає соціальну програму як відкриту систему, де важливе місце посідають взаємозв'язки між її елементами, ресурсами, стейкхолдерами та зовнішнім середовищем.
Цільовий підхід	зосереджується на чіткому визначенні соціальних цілей та орієнтує управлінські рішення на досягнення конкретних результатів
Програмно-цільовий метод	включає етапне планування, ресурсне прогнозування, оцінку результативності заходів і всієї програми загалом
Стейкхолдерний підхід	передбачає урахування інтересів усіх залучених сторін, підвищуючи легітимність та ефективність реалізації програм
Адаптивне управління	забезпечує гнучкість та готовність до змін, особливо актуальне в умовах нестабільності, воєнних дій чи реформ
Підхід доброго врядування (good governance)	базується на принципах прозорості, підзвітності, участі, законності та ефективного використання ресурсів

Рис. 1. Підходи до управління соціальними програмами
Джерело: власна розробка



Рис. 2. Методичний підхід до стратегічного управління соціальними програмами
Джерело: власна розробка

результатів. Важливо на цьому етапі встановити пріоритети соціальної політики відповідно до актуальних соціальних потреб та викликів. Обов'язковим елементом є комплексний аналіз середовища: зовнішні фактори оцінюються за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти), тоді як внутрішній потенціал і проблеми визначаються шляхом SWOT-аналізу. Це дає змогу своєчасно виявити як зовнішні можливості й загрози, так і внутрішні сильні та слабкі сторони програми. На основі отриманих результатів загальні цілі деталізуються у вигляді конкретних завдань, заходів та очікуваних результатів. Визначаються потреби у фінансових, людських і матеріальних ресурсах, а також здійснюється розробка оптимальної стратегії реалізації програми з урахуванням кількох альтернативних сценаріїв.

Другий етап охоплює практичну фазу реалізації соціальної програми. На цьому етапі призначаються відповідальні виконавці, уточнюється організаційно-правове забезпечення, впроваджуються технічні інструменти для виконання запланованих заходів, а також проводиться розподіл ресурсів відповідно до затвердженого плану. Важливою складовою є налагодження ефективної системи моніторингу, яка дає змогу постійно контролювати процес реалізації програми, своєчасно виявляти відхилення, ризики чи затримки й оперативно вживати коригувальних заходів. Такий підхід сприяє збереженню стратегічної цілісності програми навіть за умов змін середовища або ресурсних обмежень. Крім того, забезпечується прозорість управлінських процесів, активна комунікація між усіма зацікавленими сторонами та зростання рівня довіри з боку стейкхолдерів, що є запорукою успішної реалізації соціальних ініціатив.

На третьому етапі здійснюється оприлюднення результатів реалізації соціальної програми, що включає підготовку підсумкового звіту, його публікацію та забезпечення вільного доступу до інформації про досягнуті результати, ключові висновки й рекомендації щодо подальших кроків. Важливим аспектом цього етапу є інституалізація накопиченого досвіду — впровадження найкращих практик, моделей і методик у постійні управлінські процеси організації або системи соціального захисту. Це не лише дозволяє закріпити позитивні здобутки реалізованої програми, але й створює фундамент для масштабування успішних рішень, передачі знань іншим зацікавленим сторонам, а також формування надійної доказової бази для розробки майбутніх стратегій у сфері соціальної політики. Відкритість і прозорість інформації сприяють підвищенню рівня довіри суспільства, донорів і стейкхолдерів, а також забезпечують підзвітність виконавців програми перед громадськістю.

Завершальний, четвертий етап полягає в оцінці отриманих результатів, що передбачає всебічний аналіз ефективності проведених заходів і досягнучих

змін. Для цього застосовують як кількісні показники, так і якісні критерії, зокрема оцінку задоволеності бенефіціарів, відповідність наданих послуг їхнім потребам та рівень соціального впливу. Порівняння фактичних результатів із запланованими цілями дає змогу ухвалити обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої долі програми: її продовження, корекції з урахуванням виявлених недоліків, розширення або повного завершення. Такий підхід гарантує системність і безперервність управління, а також підвищує якість і результативність соціальних ініціатив у довгостроковій перспективі.

Завдяки чіткій та послідовній структурі запропонований методичний підхід забезпечує всебічне й системне управління соціальними програмами, сприяє підвищенню прозорості і підзвітності на всіх етапах їх реалізації, а також створює сприятливі умови для досягнення максимальної соціальної ефективності при раціональному використанні наявних ресурсів. Оцінка результатів у цьому контексті виступає не лише як інструмент контролю, а й як ключовий механізм стратегічного розвитку, що дозволяє удосконалювати соціальні ініціативи, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий позитивний вплив на цільові групи.

Висновки. У ході дослідження було проаналізовано сучасні методичні підходи до стратегічного управління соціальними програмами, що дозволило глибше зрозуміти особливості організації, реалізації та оцінки соціальних ініціатив. Виявлено, що більшість існуючих підходів базується на поєднанні програмно-цільового методу, стратегічного планування та систем моніторингу і оцінки ефективності. Український досвід управління соціальними програмами формується на основі нормативно-правової бази, рекомендацій центральних органів виконавчої влади, а також адаптації європейських практик, що підтверджує необхідність побудови авторського методичного підходу з урахуванням національних особливостей.

Запропонований методичний підхід забезпечує системність і комплексність управління соціальними програмами. Важливо, що ця структура сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та адаптивності соціальних ініціатив, що є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів та динамічних змін соціального середовища.

Ключовим результатом дослідження є те, що оцінка результатів реалізації соціальних програм виступає не лише інструментом контролю, а й ефективним механізмом для стратегічного розвитку та удосконалення програм, що дозволяє вчасно коригувати напрями роботи, забезпечувати стійкість соціального впливу і масштабувати успішні практики. Таким чином, запропонований методичний підхід сприяє досягненню максимальної соціальної віддачі при раціональному використанні ресурсів, що робить його цінним інструментом для органів управління соціальними програмами в Україні.

Література

1. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські практики в системі управління соціальною роботою: Постановка проблеми. *Всичливість. Humanitas*. 2022. (1). С. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.
2. Рудаченко О. О. Побудова науково-практичного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 83–88. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.83>.
3. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проектами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.
4. Козьменко С., Качула С. Соціальні програми як інструмент бюджетної політики людського розвитку та оцінка їх ефективності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. 4(24). С. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).
5. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 30–39.
6. Журавка Ф. О., Овчарова Н. В. Оцінка ефективності реалізації державних цільових програм у соціальній сфері. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 202–206.
7. Пономаренко О. В. Механізм реалізації соціальних програм і проектів. *Збірник наукових праць ДонДУУ. Серія «Державне управління»*. 2006. Т. VI, вип. 59. С. 27–33.
8. Галайко Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності державних цільових соціальних програм. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 149–154.
9. Макарова О. В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки : монографія. Київ : Ліра-К, 2004. 328 с.
10. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: колективна монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
11. Рудаченко О., Єсіна О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 118–122. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Popovych V., Novak T. (2022). Socio-managerial practices in the system of social work management: problem statement. *Humanitas*. (1). P. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.
2. Rudachenko O. O. (2022). Development of a scientific and practical approach to the formation of information and analytical support for the mechanism of assessment and forecasting of crisis situations in the system of socio-economic development of regions. *Economy and State*. № 7. P. 83–88. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.83>.
3. Matiushenko O. V. (2022). Integrated mechanism of social project management in Ukraine. *Public Administration: Improvement and Development*. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.
4. Kozmenko S., Kachula S. (2020). Social programs as a tool of human development budget policy and assessment of their effectiveness. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 4(24). P. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).
5. Ohon C. H. (2009). Program-target method and effectiveness of budget programs. *Finance of Ukraine*. № 7. P. 30–39.
6. Zhuravka F. O., Ovcharova N. V. (2014). Evaluation of the effectiveness of the implementation of state target programs in the social sphere. *Business Inform*. № 6. P. 202–206.
7. Ponomarenko O. V. (2006). Mechanism for the implementation of social programs and projects. *Collection of Scientific Works of DonDU U. Series "Public Administration"*. Vol. VI, issue 59. P. 27–33.
8. Halaiko N. V. (2010). Methodological approaches to evaluating the effectiveness of state target social programs. *Bulletin of Lviv University. Economic Series*. Issue 43. P. 149–154.
9. Makarova O. V. (2004). State social programs: theoretical aspects, methodology of development and evaluation: monograph. Kyiv: Lira-K. 328 p.
10. Methodological approaches to strategic management of enterprise activities: collective monograph / Ed. by P. P. Mykytiuk. (2017). Ternopil: Ekonomichna dumka, Ternopil National Economic University. 400 p.
11. Rudachenko O., Yesina O. (2020). Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. Issue 3(20). P. 118–122. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf.

UDC 005.21:004.8:004.738.5

Prokofieva Kateryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Management, Business and Administration Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Прокоф'єва Катерина Сергіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0000-0513-0072*

Gruzina Inna

*Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor of the
Management, Business and Administration Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Грузіна Інна Анатоліївна

*доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0002-8156-1090*

Sobakar Marharyta

*PhD, Lecturer at the Department of
Management, Business and Administration,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Собакар Маргарита Вікторівна

*доктор філософії з обліку і оподаткування (PhD),
викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-2531-907X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11074

МЕНЕДЖМЕНТ

MANAGEMENT APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, RISKS, AND PROSPECTS

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Summary. Introduction. The digital transformation of business is rapidly changing the concept of effective enterprise management. Modern organisations are faced with the need to make quick decisions in an increasingly complex business environment, which necessitates the search for new technological solutions. In this context, artificial intelligence (AI) and blockchain emerge not only as separate optimisation tools, but also as powerful complementary components capable of ensuring a new quality of management processes. AI opens up opportunities for automation, forecasting and adaptive decision-making, while blockchain ensures transparency, reliability and data security. Their integration forms the concept of digital synergy, which can change traditional approaches to building business models. At the same time, the effective implementation of such solutions requires a thorough analysis of the advantages, limitations and risks associated with technological, infrastructural and ethical aspects. These issues are the subject of this article.

Purpose. The purpose of this article is to explore conceptual approaches to integrating digital technologies, in particular artificial intelligence and blockchain, into the business process management system of enterprises, to identify the key advantages and risks of such integration, and to outline the prospects for their implementation, considering the challenges of digital transformation.

Materials and methods. This study is theoretical in nature and is based on the analysis of scientific literature, analytical reports, statistical data, and materials from leading consulting firms (such as McKinsey Global Institute). The research methodology includes comparative analysis, induction and deduction, and a systems approach to assessing the impact of digital technologies on enterprise management processes. Particular attention is paid to the analysis of the synergy between artificial intelligence and blockchain technologies in the context of improving efficiency, security, and innovation in business operations.

Results. One of the main problems with AI is the 'black box' of algorithms, which makes it challenging to explain decisions and reduces the trust of users and regulators. Blockchain, on the other hand, ensures transaction transparency but has scalability limitations and risks of personal data leaks due to the openness of the environment. The sharp increase in cyber threats, particularly due to Ukraine's military action, confirms the relevance of the security issues. Despite the existing challenges – scalability, privacy, data control – the synergy of AI and blockchain creates conditions for improving business efficiency, transparency of decisions, and the stability of information systems. When properly integrated, these tools can optimise business processes and contribute to the country's GDP growth.

Discussion. Integrating blockchain technologies with artificial intelligence tools opens up new opportunities for improving transparency, trust and data manageability in digital business processes. When implemented correctly, combining AI and blockchain will help optimise routine operations, improve information security and stimulate economic growth.

Key words: management, business processes, management approach, digitalisation, artificial intelligence, blockchain, digital tools, business process management.

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація бізнесу стрімко змінює уявлення про ефективне управління підприємствами. Сучасні організації стикаються з необхідністю оперативного прийняття рішень в умовах зростаючої складності бізнес-середовища, що зумовлює пошук нових технологічних рішень. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) та блокчейн постають не лише як окремі інструменти оптимізації, але й як потужні взаємодоповнюючі компоненти, здатні забезпечити нову якість управлінських процесів. ШІ відкриває можливості для автоматизації, прогнозування та адаптивного прийняття рішень, тоді як блокчейн гарантує прозорість, надійність і захищеність даних. Їхня інтеграція формує концепцію цифрової синергії, що здатна змінити традиційні підходи до побудови бізнес-моделей. Водночас ефективне впровадження таких рішень вимагає глибокого аналізу переваг, обмежень і ризиків, пов'язаних із технологічними, інфраструктурними та етичними аспектами. Саме ці питання і є предметом розгляду в даній статті.

Мета. Мета статті – це дослідити концептуальні підходи до інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та блокчейн, у систему управління бізнес-процесами підприємств, визначити ключові переваги та ризики такої інтеграції, а також окреслити перспективи їхнього впровадження з урахуванням викликів цифрової трансформації.

Матеріали і методи. Дослідження має теоретичний характер та базується на аналізі наукової літератури, аналітичних звітів, статистичних даних та матеріалів провідних консалтингових компаній (зокрема, McKinsey Global Institute). У процесі дослідження застосовано методи порівняльного аналізу, індукції та дедукції, системного підходу до оцінки впливу цифрових технологій на управлінські процеси підприємств. Особливу увагу приділено аналізу синергії між технологіями штучного інтелекту та блокчейн у контексті підвищення ефективності, безпеки та інноваційності бізнес-процесів.

Результати. Однією з головних проблем штучного інтелекту є "чорний ящик" алгоритмів, що ускладнює пояснення рішень і знижує довіру користувачів та регуляторних органів. З іншого боку, блокчейн забезпечує прозорість транзакцій, але має обмеження щодо масштабованості та ризики витоку персональних даних через відкритість середовища. Різка зростання кіберзагроз, зокрема через військові дії України, підтверджує актуальність питань безпеки. Незважаючи на існуючі виклики – масштабованість, конфіденційність, контроль даних – синергія ШІ та блокчейну створює умови для підвищення ефективності бізнесу, прозорості рішень та стабільності інформаційних систем. При правильній інтеграції ці інструменти можуть оптимізувати бізнес-процеси та сприяти зростанню ВВП країни.

Перспективи. Інтеграція технологій блокчейн з інструментами штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення прозорості, довіри та керованості даними в цифрових бізнес-процесах. При правильному впровадженні поєднання ШІ та блокчейну допоможе оптимізувати рутинні операції, підвищити інформаційну безпеку та стимулювати економічне зростання.

Ключові слова: управління, бізнес-процеси, управлінський підхід, цифровізація, штучний інтелект, блокчейн, цифрові інструменти, управління бізнес-процесами.

Formulation of the problem. The dynamic development of the digital space determines the need to use modern approaches and tools for making management decisions and managing business processes. Moreover, using modern tools allows for

increased efficiency and transparency in the decisions made. Among such approaches and tools, it is advisable to consider the role of artificial intelligence and blockchain technologies. This article discusses the feasibility of integrating blockchain technologies and

artificial intelligence into modern business management practices.

Blockchain and artificial intelligence are relatively young technologies that have only recently entered the business management market. Blockchain became widely known in 2008 after Satoshi Nakamoto launched the cryptocurrency Bitcoin [1]. Blockchain technology has only begun to be widely used in the construction and management of business processes in recent years. According to financial experts [2], the blockchain technology market was worth \$717.2 million in 2023 and is expected to grow by 51.3% to \$29.71 billion by 2032. Artificial intelligence represents a much wider range of management operations, enabling machines to perform labour-intensive calculations to make the most effective decisions. According to research by the McKinsey Global Institute, using artificial intelligence could bring an additional \$13 trillion in economic impact to the US economy by 2030, increasing the country's GDP by an additional 1.2% each year [3]. Moreover, using artificial intelligence in combination with blockchain technologies allows human resources to be redistributed and redirected to more creative rather than routine processes.

Accordingly, integration not only promotes innovation but also supports the stable development of digital practices in management. However, existing research requires further analysis of the use of artificial intelligence and blockchain, as well as the synergy of these technologies in management activities.

Review of recent literature and publications. Scientists [4] note that artificial intelligence is a technology that can perform complex tasks requiring human intelligence and potentially exceed human capabilities. In addition, scientists identify artificial intelligence as a leading driver of innovation and digital transformation in the Fourth Industrial Revolution.

Although the introduction of artificial intelligence (AI) has significant potential to improve efficiency in various areas, it is accompanied by several challenges, including personal data protection issues. Problems related to information leaks and misuse of user data remain remarkably relevant. One high-profile example is the situation with Facebook, where the data of millions of users was used by a third-party organisation, Cambridge Analytica, without proper consent.

In the context of such incidents, blockchain technology is increasingly being seen as a tool for improving security and transparency in data processing. It is already used in many industries and can potentially mitigate certain privacy risks.

Blockchain technologies play an important role in ensuring transparency, protecting personal information, and strengthening trust in systems that use artificial intelligence. For its part, AI contributes to the development of blockchain by expanding its capabilities in terms of scalability, individualisation of approaches, and improving the efficiency of management processes.

This interaction forms a balanced digital ecosystem that combines intelligence and security. Thus, using artificial intelligence and blockchain separately or in synergy has a relatively broad and controversial overview in contemporary scientific literature.

The purpose of this article is to explore conceptual approaches to integrating digital technologies, in particular artificial intelligence and blockchain, into the business process management system of enterprises, to identify the key advantages and risks of such integration, and to outline the prospects for their implementation, considering the challenges of digital transformation.

Materials and methods. This study is theoretical in nature and is based on the analysis of scientific literature, analytical reports, statistical data, and materials from leading consulting firms (such as McKinsey Global Institute). The research methodology includes comparative analysis, induction and deduction, and a systems approach to assessing the impact of digital technologies on enterprise management processes. Particular attention is paid to the analysis of the synergy between artificial intelligence and blockchain technologies in the context of improving efficiency, security, and innovation in business operations.

Results. Currently, a new set of management tools is being added to the list of classic management approaches, ensuring the transformation of business processes in digitalisation. These tools include artificial intelligence as a leading technology for optimising routine processes, blockchain as a robust data security technology, and their convergence as the next level of digital transformation of business processes.

The first stage of analysing concepts and identifying risks and prospects for applying the proposed tools is to compare them. From an infrastructure perspective, artificial intelligence is based on a centralised system. This means that data processing, model training and decision-making are carried out on centralised servers or cloud platforms, potentially creating security, privacy and control bottlenecks. At the same time, blockchain technology is based on a decentralised infrastructure, and all network participants have a copy of the register and corresponding access rights. Thus, all transactions are automatically recorded, and all participants agree to transactions by consensus. Therefore, artificial intelligence is the flagship of a single centre, while blockchain is based on distributed control.

One of the dilemmas of using artificial intelligence is transparency and trust. In this context, artificial intelligence makes its decisions based on algorithms, machine learning, and the interaction of neural networks. In modern science, these are not well researched and are often referred to as black boxes, as it is challenging to explain the logic behind the decision-making process for a particular process.

The problem with 'black boxes' in artificial intelligence lies in the complexity of explaining the logic

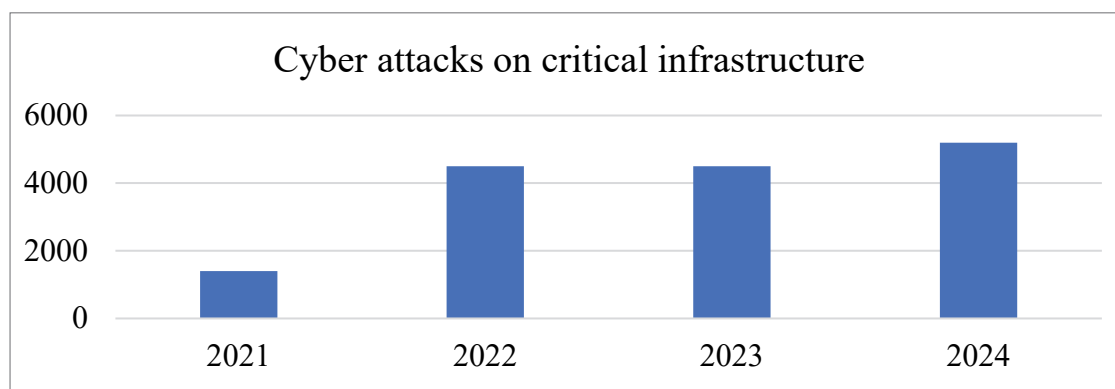


Fig. 1. Number of cyber-attacks on critical infrastructure in 2020–2024

Source: developed by the author

behind decision-making, which undermines the trust of users and regulatory authorities. At the same time, the opacity of algorithms creates additional challenges in ensuring data security, as it is difficult to identify potential vulnerabilities or malfunctions in the decision-making process. Therefore, issues of privacy and information protection become particularly relevant, as the uncertainty of algorithmic mechanisms can lead to unexpected risks of leakage or misuse of personal data.

Blockchain technology does not have such complex decision-making algorithms. The main task of blockchain technology is to track and record actions in a chain of blocks with access for all network users. In other words, using artificial intelligence and blockchain helps to increase the trust and transparency of decisions generated by artificial intelligence.

From a technological point of view, the artificial intelligence decision-making mechanism is based on forecasts and statistical processing, assessing probabilities. On the other hand, Blockchain technology is based on clear definitions of transactions, which is why this technology guarantees predictability.

However, it should be noted that the most heated discussions are currently taking place regarding the advisability of using artificial intelligence and blockchain in business process management. The principal risks of such use are, of course, privacy and security. This is especially true for artificial intelligence because it is an algorithm that learns, and it is not always clear whether there may be a privacy leak. However, this problem is characteristic not only of artificial intelligence but also of blockchain technology.

The sharp increase in cyberattacks (Fig. 1) confirms the existence of such risks and concerns. The number of cyberattacks on critical infrastructure increased by 271% in 2024 compared to 2020. Of course, the reason for this is the full-scale military invasion of Ukraine and military actions, and such cyberattacks help to

destabilise the Ukrainian population. However, these statistics are indicative of data security in general.

Another risk associated with using artificial intelligence and blockchain technologies is scalability. Decentralised solutions operate on blockchain platforms, whose performance determines their potential for expansion. If the level of scalability is insufficient, the widespread application of such solutions becomes impossible. The main limitations of blockchain system scalability are classified into three groups: consensus enforcement, network data transmission delays, and limited computing power. However, this risk only applies to blockchain technology. Integration with artificial intelligence algorithms, where data quality and accessibility play a key role, is becoming particularly relevant.

Problems related to limited access to data and its monopolisation or misuse complicate the development of AI. Using blockchain technologies in this context creates opportunities for increasing transparency and data manageability. The effectiveness of such integration depends on the coordinated functioning of the information system's on-chain and off-chain components. Despite the identified risks, the use of artificial intelligence and blockchain technologies, according to estimates by leading global agencies, determines significant growth not only in the efficiency of the company's activities through the optimisation of business processes. But also, in general, it can further increase the country's GDP by an average of 1.5%, depending on the intensity and correctness of use. In this context, integrating blockchain with artificial intelligence (AI) tools is a potentially promising direction for improving information security.

Conclusions and prospects. Overall, the adaptation of artificial intelligence and blockchain technology opens up vast opportunities for improving digital systems — from ensuring transparency to increasing energy efficiency and security. However, these solutions require further research and adaptation to specific implementation conditions.

References

1. Nakamoto, S. A peer-to-peer electronic cash system. 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (access date: 01.06.2025).
2. Markets-Store. Global Blockchain in Telecom Market by Provider (Application Providers, Infrastructure Providers, Middleware Providers), Organization Size (Large Enterprises, SMEs), Application. Forecast 2024–2030. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/telecommunication-blockchain#rela3-5025113> (access date: 01.06.2025).
3. Bughin, J. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. *McKinsey Global Institute*. 2018. Vol. 4. P. 1–64.
4. Kumar, S. Artificial Intelligence and Blockchain Integration in Business: Trends from a Bibliometric-Content Analysis. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 25. P. 871–896.
5. Zhang, C. Industry 4.0 and its implementation: A review. *Information Systems Frontiers*. 2021. DOI: 10.1007/s10796-021-10153-5.

УДК 658.012.2:005.21:004.8

Гринчук Юлія Сергіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Білоцерківський національний аграрний університет*

Grynychuk Yulia

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Management Department
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0009-0001-6525-463X*

Ляшенко Назар Анатолійович

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Білоцерківського національного аграрного університету*

Liashenko Nazar

*Bachelor's Degree Student of the
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0009-0001-3880-3955*

Василик Сергій Костянтинович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Vasylyk Sergii

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Management, Business and Administration
Educational and Scientific Institute of Management and Marketing,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0003-2676-5725*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11076

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЦИФРОВУ ДОБУ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND STRATEGIC MANAGEMENT: INTERACTION TRENDS IN THE DIGITAL AGE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифровізації глобальної економіки та інтенсивного розвитку інформаційних технологій, штучний інтелект (ШІ) дедалі більше інтегрується у сферу стратегічного управління організаціями. Використання ШІ дозволяє формувати нові підходи до планування та прийняття управлінських рішень, підвищувати їхню ефективність, забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість до ризиків.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних підходів до застосування ШІ у стратегічному управлінні, визначення ключових можливостей та переваг його використання в процесі формування стратегій розвитку організацій.

Матеріали і методи. Дослідження базується на міждисциплінарному аналізі наукових публікацій, аналітичних звітів міжнародних організацій, результатів впровадження ШІ в стратегічне управління провідними корпораціями, таких як IBM, Google, Microsoft, Amazon, а також практичних кейсів. Також було використано методи порівняльного аналізу, структурно-функціонального підходу, контент-аналізу, а також методи узагальнення та систематизації даних.

Результати. Встановлено, що сучасні підходи до використання ШІ у стратегічному управлінні базуються на інтеграції інтелектуальних аналітичних платформ, які забезпечують прогнозування сценаріїв розвитку, оптимізацію процесів прийняття рішень, автоматизацію рутинних завдань і формування інноваційних бізнес-моделей. Виявлено ключові можливості

використання ШІ, серед яких підвищення якості управлінських рішень, зменшення часу на обробку даних, гнучкість та адаптивність стратегій. Ідентифіковано низку ризиків та обмежень: технічних (недостатність якісних даних, складність налаштування алгоритмів) та етичних і правових (алгоритмічна упередженість, загрози конфіденційності, кібербезпека). Сформульовано практичні рекомендації, що включають розробку етичних стандартів, підготовку персоналу, розвиток інфраструктури та систематичний моніторинг використання ШІ в стратегічному управлінні.

Перспективи. Подальші дослідження у цій сфері повинні зосередитися на глибокому аналізі трансформації організаційних структур під впливом ШІ, розробці адаптивних стратегічних моделей із використанням машинного навчання та глибокого навчання, а також вивченні взаємодії між людським і штучним інтелектом у прийнятті рішень.

Ключові слова: цифровізація, штучний інтелект, автоматизація прийняття рішень, ризики впровадження, етичні стандарти організацій, кібербезпека, стратегічне управління, управлінські інновації.

Summary. Introduction. In the current conditions of digitalization in the global economy and the intensive development of information technologies, artificial intelligence is increasingly integrated into the strategic management of organizations. The use of AI allows for the formation of new approaches to planning and making management decisions to increase efficiency and ensure competitiveness and resilience to risks.

Purpose. The study aims to provide a comprehensive analysis of modern approaches to applying AI in strategic management and identify key opportunities and advantages of using AI in forming strategies for the development of organizations.

Materials and methods. The study is based on an interdisciplinary analysis of scientific publications, analytical reports of international organizations, and the results of implementing AI in strategic management by leading corporations, such as IBM, Google, Microsoft, Amazon, and practical cases. The analysis used comparative analysis, structural-functional approach, content analysis, and methods of generalization and systematization of data.

Results. It was established that modern approaches to using AI in strategic management are based on integrating intelligent analytical platforms that forecast development scenarios, optimize decision-making processes, automate routine tasks, and form innovative business models. Key opportunities for using AI were identified, including improving the quality of management decisions, reducing data processing time, and increasing the flexibility and adaptability of strategies. However, several risks and limitations were also identified – from technical (insufficient quality data, complexity of algorithm tuning) to ethical and legal (algorithmic bias, privacy threats, cybersecurity). Practical recommendations were formulated, including the development of ethical standards, personnel training, infrastructure development and systematic monitoring of the use of AI in strategic management.

Prospects. Further research in this area should focus on in-depth analysis of the transformation of organizational structures under the influence of AI, the development of adaptive strategic models using machine learning and deep learning, and the study of the interaction between human and artificial intelligence in decision-making.

Key words: digitalization, artificial intelligence, decision-making automation, implementation risks, ethical aspects, ethical standards of organizations, cybersecurity, strategic management, management innovations.

Постановка проблеми. У цифрову добу стрімкого розвитку технологій штучний інтелект (далі ШІ) набуває дедалі більшого значення для стратегічного управління в організаціях і на державному рівні. ШІ не лише автоматизує рутинні процеси, але і формує нові підходи до прийняття рішень, прогнозування, управління ризиками та інновацій. Однак одночасно виникають і нові виклики, які полягають у технічних та етичних аспектах впровадження, ризиках безпеки, правових обмеженнях і необхідності адаптації управлінських моделей до цифрових реалій. У багатьох організаціях ще відсутнє цілісне бачення ролі цієї технології у стратегічному управлінні та бракує її інтеграції у довгострокові стратегії розвитку, що створює розрив між наявними можливостями і реальними управлінськими практиками. Це зумовлює актуальність дослідження тенденцій взаємодії ШІ та стратегічного управління, аналізу їхніх можливостей та обмежень, а також виявлення напрямів для створення ефективної, етичної і безпечної його інтеграції у стратегії організацій в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова дискусія щодо використання штуч-

ного інтелекту у стратегічному управлінні характеризується значною увагою до маркетингового аспекту цифровізації. Проте наявні дослідження здебільшого зосереджені на впливі ШІ на маркетингові стратегії, залишаючи відкритим питання інтеграції інтелектуальних технологій у стратегічне управління на різних рівнях організацій. Так, у дослідженні А. Халім та ін. здійснено комплексний аналіз можливостей застосування ШІ для маркетингу, де підкреслюється потенціал технологій у створенні персоналізованого досвіду клієнтів і прогнозуванні їхніх потреб, проте стратегічний вимір застосування залишено поза увагою [1]. Дослідження О. Крісті та Дж. Леві зосереджено на можливостях трансформації маркетингових підходів завдяки ШІ, проте і тут відсутній розгляд впливу цих змін на загальну стратегію розвитку компаній [2].

У науковій розвідці С. Анайат та Г. Расул запропоновано аналіз динаміки досліджень у сфері маркетингу на основі бібліометричних даних, що дозволяє окреслити тенденції розвитку цифрових технологій, проте не надає системної оцінки впливу цих тенденцій на стратегічне управління організаціями [3]. Подібний підхід також відзначається в статті

Н. Вірт, де розглянуто конкретні інструменти ІІІ в маркетингових кампаніях, однак відсутній акцент на питаннях адаптації і розвитку загальної стратегії підприємств у контексті цифровізації [4].

Українські науковці також приділяють увагу питанням впровадження ІІІ у сфері маркетингу. Так, О. Болотна та ін. акцентують увагу на специфіці розробки цифрового маркетингу для електронного бізнесу, проте обмежуються описом технічних інструментів і не досліджують вплив цих інновацій на стратегічний розвиток компаній [5]. Хоча М. Глибовець та О. Олецький і звертають увагу на широкі можливості використання ІІІ у діяльності підприємств, однак у їх дослідженні відсутній системний аналіз ризиків і викликів, пов'язаних із впровадженням таких технологій у стратегічне управління [6]. У свою чергу, А. Струнгар підкреслює перспективність застосування ІІІ в цифровому маркетингу, проте розглядає ці інструменти лише як додатковий ресурс для маркетингових стратегій, не зачіпаючи їх впливу на стратегічне управління в цілому [7].

Аналіз новітніх тенденцій цифрового маркетингу та їхній вплив на маркетингові стратегії був проведений у статті В. Гноевого та О. Кореня, проте цей підхід залишається недостатнім для вичерпного аналізу стратегічних змін в управлінні організаціями [8].

Таким чином, у науковому масиві існує помітна прогалина — відсутність системного дослідження застосування ІІІ саме у стратегічному управлінні організаціями, що виходить за межі вузько маркетингової сфери та розглядає більш широкі управлінські контексти, включаючи формування, реалізацію та моніторинг стратегій розвитку. Саме ця прогалина слугувала передумовою для даного дослідження, спрямованого на комплексний аналіз сучасних підходів, можливостей, ризиків і практичних аспектів використання ІІІ у стратегічному управлінні організаціями різного рівня.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення ключових тенденцій і напрямів взаємодії штучного інтелекту та стратегічного управління в умовах цифровізації, аналіз можливостей і обмежень його інтеграції в управлінські практики, а також розробка рекомендацій для ефективного використання ІІІ у стратегічному плануванні та прийнятті управлінських рішень.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні підходи до застосування ІІІ в стратегічному управлінні;
- виявити ключові можливості та переваги використання ІІІ в процесі формування стратегій розвитку організацій;
- дослідити основні ризики, обмеження й етичні аспекти впровадження ІІІ у стратегічне управління;
- сформулювати практичні рекомендації щодо ефективного та безпечного впровадження ІІІ у стратегічне управління організаціями різного рівня.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах цифровізації і глобалізації економічних процесів стратегічне управління набуває нових форм та змісту завдяки інтеграції ІІІ як одного з ключових інструментів оптимізації управлінських процесів. У такому контексті ця технологія розглядається як технологічне рішення для автоматизації операційної діяльності та інструмент підтримки прийняття стратегічних рішень на основі аналізу великих обсягів даних (big data), прогнозування ринкових тенденцій, управління ризиками та забезпечення інноваційного розвитку організацій. Сучасні підходи до її застосування в стратегічному управлінні умовно можна класифікувати на кілька основних напрямів [9].

Значна увага приділяється використанню алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж для виявлення трендів у поведінці споживачів, змін у конкурентному середовищі та прогнозування фінансових результатів. Ці інструменти дозволяють аналізувати неструктуровані дані, такі як текстова інформація, зображення або аудіо, що створює нові можливості для стратегічного аналізу ринку. Завдяки глибокому навчанню (deep learning) ІІІ здатний виявляти складні нелінійні залежності, які недоступні для традиційних статистичних методів, що, у свою чергу, дозволяє підвищити точність прогнозів та якість управлінських рішень.

У рамках стратегічного управління розробляються підходи до застосування ІІІ з метою моделювання сценаріїв розвитку бізнесу. Зокрема, використовується так зване сценарне планування, де алгоритми створюють різноманітні моделі розвитку подій на основі різних комбінацій чинників впливу. Це дає змогу керівникам оцінити можливі ризики та наслідки прийняття певних стратегічних рішень, а також обрати оптимальну траєкторію розвитку компанії. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управлінських моделей і забезпечити адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [10].

Важливе місце також займає впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) на основі ІІІ, які забезпечують аналіз і візуалізацію даних для управлінських команд. Ці системи дозволяють інтегрувати інформацію з різних джерел, створювати індикатори ключових показників ефективності (KPI) та формувати комплексні аналітичні звіти. Інтеграція таких рішень у стратегічне управління дозволяє підвищити прозорість процесів прийняття рішень, зменшити ймовірність помилок і забезпечити своєчасне реагування на зміни ринку.

У сучасних підходах до стратегічного управління активно розробляються концепції використання предиктивної аналітики (predictive analytics) та когнітивних технологій. Застосування предиктивної аналітики дає змогу формувати прогнози розвитку бізнесу на основі історичних даних, враховуючи сезонні коливання, зміни попиту та інші чинники.

Когнітивні системи, що поєднують елементи обробки природної мови (NLP), комп'ютерного зору та контекстного аналізу, забезпечують не лише аналіз інформації, але і формування стратегічних рекомендацій із урахуванням контексту та динаміки ринкової ситуації [11].

Все більшої популярності набуває застосування інструментів автоматизації стратегічного планування та контролю на основі ІІІ. Такі інструменти дозволяють створювати цифрові двійники підприємств (digital twins), які моделюють функціонування організації у реальному часі. Це забезпечує можливість тестування стратегічних рішень у віртуальному середовищі та виявлення слабких місць до їх реалізації на практиці. Таким чином, підходи до використання цифрових двійників дозволяють підвищити надійність стратегічного управління та забезпечити довгострокову стійкість компаній.

Отже, сучасні підходи до застосування ІІІ в стратегічному управлінні окреслюють багатовимірну картину їх інтеграції у процеси стратегічного планування, прогнозування та прийняття рішень. Для більшої наочності та систематизації ключових аспектів вони представлені у таблиці 1, яка відображає основні напрями впровадження ІІІ у стратегічне управління, їхні характеристики, можливості та потенційні виклики.

Представлена у вигляді аналітичної таблиці систематизація підходів до інтеграції ІІІ в стратегічне управління не лише висвітлює ключові напрями його впровадження, але і відкриває ширші можливості для глибокого аналізу потенціалу їх використання. Цей потенціал визначається здатністю цієї технології до обробки великих обсягів даних,

автоматизації аналітичних процесів і перевагами, які суттєво підвищують якість стратегічного управління в умовах цифрової доби [12, с. 49].

Слід зазначити, що ІІІ забезпечує підвищення точності та швидкості обробки даних, що є критично важливим у стратегічному управлінні, де прийняття рішень часто базується на аналізі динамічних ринкових умов. Використання алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж і когнітивних систем дозволяє формувати точні прогнози розвитку подій, враховуючи як макроекономічні чинники, так і специфічні особливості внутрішніх процесів підприємств. Це не лише оптимізує процес планування, але і дозволяє формувати сценарії розвитку з урахуванням багатьох змінних, що мінімізує ризики помилкових стратегічних рішень.

Інтеграція систем підтримки прийняття рішень і цифрових двійників підприємств створює умови для моделювання різних управлінських сценаріїв у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє тестувати ефективність стратегій на віртуальних моделях та здійснювати їх оперативне коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це забезпечує більш гнучке й адаптивне управління, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та турбулентності цифрової економіки [13, с. 463].

Впровадження ІІІ сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів завдяки автоматизації рутинних операцій та аналітики. Це дозволяє управлінському персоналу зосередитися на розробці стратегічних ініціатив і креативному прийнятті рішень, тоді як алгоритми беруть на себе завдання аналізу великих масивів інформації і підготовки обґрунтованих рекомендацій. Гібридні моделі управління,

Таблиця 1

Сучасні підходи до застосування штучного інтелекту у стратегічному управлінні

Напрямок інтеграції ІІІ в стратегічне управління	Ключові характеристики	Додаткові аспекти для розгляду
Алгоритми машинного навчання та нейронних мереж	Автоматизація аналізу даних, виявлення трендів, підвищення точності прогнозів	Потреба у високоякісних даних; ризики інтерпретації моделей
Сценарне планування та моделювання бізнес-сценаріїв	Оцінка альтернатив розвитку, аналіз ризиків, підготовка до різних сценаріїв	Виклики щодо об'єктивності та складності побудови сценаріїв
Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Інтеграція даних, візуалізація інформації, формування KPI	Підвищення прозорості рішень, ризики надмірної залежності від автоматизації
Предиктивна аналітика та когнітивні технології	Формування прогнозів на основі історичних даних, когнітивний аналіз інформації	Урахування контексту, динамічне оновлення моделей, етичні аспекти
Цифрові двійники підприємств	Моделювання реального часу, тестування стратегічних рішень	Технічна складність впровадження, потреба в спеціальних компетенціях
Гібридні моделі управління (ІІІ + людський інтелект)	Поєднання ефективності алгоритмів і гнучкості людських рішень	Баланс між автоматизацією та творчим підходом, підготовка персоналу
Етичні та правові аспекти впровадження ІІІ	Розробка етичних стандартів, забезпечення прозорості та підзвітності	Забезпечення дотримання конфіденційності, адаптація нормативно-правової бази

Джерело: власна розробка авторів

які поєднують можливості ІІІ з людською інтуїцією та творчим підходом, сприяють досягненню балансу між автоматизацією і необхідною гнучкістю стратегічного мислення.

Застосування інноваційних технологій у стратегічному управлінні відкриває нові можливості для персоналізації стратегій розвитку підприємств та організацій. Завдяки здатності алгоритмів до аналізу поведінкових і контекстних даних можна розробляти індивідуальні стратегії, які враховують ринкові тенденції та особливості взаємодії із клієнтами, конкурентами та партнерами. Це формує умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому цифровому середовищі.

Важливо підкреслити роль ІІІ у забезпеченні етичності, прозорості та підзвітності стратегічного управління. Такі системи можуть бути налаштовані для виявлення потенційних порушень етичних стандартів, недобросовісних практик або ризиків невідповідності законодавству. Це сприяє зміцненню довіри до управлінських рішень з боку стейкхолдерів і забезпечує стійкий розвиток бізнесу відповідно до принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, використання ІІІ в стратегічному управлінні створює комплекс переваг, які включають підвищення точності прогнозування, гнучкості й адаптивності управління, автоматизацію процесів, персоналізацію стратегій і зміцнення етичної основи прийняття рішень. Такі можливості відкривають новий горизонт для розвитку стратегічного менеджменту, перетворюючи його на інноваційну, проактивну та соціально відповідальну практику у цифрову добу.

Проведений аналіз окреслив теоретичні аспекти інтеграції ІІІ у стратегічне управління. Для глибшого розуміння потенціалу цієї технології доцільно

розглянути реальні приклади її застосування в різних галузях, що дозволить наочно продемонструвати практичні переваги та можливості (табл. 2).

Продовжуючи аналіз можливостей і переваг використання ІІІ в стратегічному управлінні, важливо також окреслити виклики та обмеження, які супроводжують впровадження таких технологій у сучасних організаціях. Незважаючи на значний потенціал для трансформації управлінських процесів, існують як технічні, так і організаційні бар'єри, що можуть стримувати ефективну інтеграцію ІІІ. Перш за все, його впровадження у стратегічне управління вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу. Багато організацій, особливо середнього та малого бізнесу, не володіють достатніми ресурсами для реалізації таких проєктів на рівні, що забезпечує стійкі результати. Навіть великі корпорації, попри масштабність і фінансові можливості, можуть стикатися з проблемами адаптації застарілих ІТ-систем до нових технологічних рішень.

Другий аспект пов'язаний із якістю та доступністю даних, які є ключовим ресурсом для функціонування таких систем управління. Недостатня структурованість даних, наявність інформаційних «пробілів», а також відсутність єдиних стандартів збору й обробки інформації можуть значно знижувати ефективність алгоритмів. Крім того, значну роль відіграють питання етики та конфіденційності даних. Сучасне законодавство, зокрема Регламент ЄС про захист даних (GDPR) та інші локальні акти, вимагає дотримання високих стандартів безпеки, що іноді ускладнює доступ до необхідної інформації для навчання та роботи алгоритмів.

Ще одним викликом є складність інтеграції ІІІ в стратегічне мислення управлінців. Традиційні моделі управління базуються на досвіді, інтуїції

Таблиця 2

Приклади застосування ІІІ у різних галузях економіки

Сфера застосування ІІІ	Реальний приклад	Програма/Інструмент	Результат/Ефект
Оптимізація операційних процесів і зниження витрат	Nestlé, Велика Британія	Інструмент Zest	Зменшення харчових відходів на 87%, уникнення 1400 тонн CO ₂ , економія £14 млн
Підвищення ефективності управлінських процесів	Google	Внутрішній ІІІ	Оптимізація підсумовування чатів, делегування завдань, виявлення талантів
Захист від шахрайства та персоналізація обслуговування	Mastercard	ІІІ для транзакцій, Shopping Muse, Agent Pay	Виявлення шахрайства — 300%, зменшення помилкових відмов на 22%, покращення клієнтського досвіду
Трансформація банківських послуг	JPMorgan Chase	Більше 100 інструментів ІІІ	Збільшення продуктивності, зниження витрат на 30%, скорочення персоналу на 10%, підвищення ефективності роботи консультантів
Інфраструктурне планування та соціальний вплив	Bridges to Prosperity	Картографічний ІІІ	Виявлення 77 млн. миль нових водних шляхів, покращення планування мостів у сільських районах

Джерело: узагальнено авторами на основі [14; 15]

і багаторічній практиці, тоді як ІІІ пропонує прогностичні аналітичні моделі, які можуть не співпадати з баченням керівництва. Часто виникає проблема недовіри до автоматизованих рішень, а також побоювання втрати контролю над ключовими аспектами управління. У свою чергу, це потребує нових підходів до управління змінами, що передбачають формування культури інновацій і відкритості до технологічних змін.

Додатково слід зазначити обмеження самих технологій ІІІ, які пов'язані з їхньою залежністю від якості вихідних даних, ризиком виникнення алгоритмічних упереджень та обмеженою здатністю до контекстуального аналізу. Багато сучасних алгоритмів добре працюють у вузькоспеціалізованих завданнях, але демонструють зниження точності у випадку зі зміною вхідних умов або контексту. Це особливо важливо для стратегічного управління, яке вимагає гнучкості та врахування багатьох мінливих чинників. Нарешті, варто виокремити соціальні наслідки впровадження ІІІ, серед яких є ризики автоматизації робочих місць, необхідність перекваліфікації персоналу та можливість посилення нерівності між компаніями, що мають доступ до інноваційних технологій, та тими, хто відстає у їх освоєнні. Це створює додаткові соціально-економічні виклики, що потребує стратегічного осмислення як на рівні окремих організацій, так і державних інституцій.

На підставі проведеного аналізу сучасних підходів, можливостей, переваг, викликів та обмежень впровадження ІІІ в стратегічне управління, стає можливим сформулювати низку практичних рекомендацій для організацій різного рівня, які прагнуть ефективно та безпечно інтегрувати ці технології у свої управлінські процеси.

Ключовим чинником успішної інтеграції ІІІ є створення стратегії цифрової трансформації, яка би поєднувала довгострокові цілі організації із конкретними етапами впровадження. Вона має враховувати як технологічні, так і організаційно-культурні аспекти змін, зокрема розвиток цифрової культури серед керівництва та персоналу. Важливо забезпечити належну підготовку кадрів через програми навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити ефективну взаємодію між людьми і технологіями. Організаціям рекомендовано впроваджувати навчальні ініціативи, такі як тренінги, курси з лідерства у цифрову добу та формування навичок роботи з аналітичними платформами.

Також доцільним є створення інвестиційних програм із розвитку якісної цифрової інфраструктури, здатної обробляти великі обсяги даних у реальному часі, за умови забезпечення належного рівня кібербезпеки та відповідності чинним нормативним вимогам, зокрема законодавству щодо захисту персональних даних (наприклад, GDPR). Це передбачає впровадження сучасних систем управління даними, створення надійних каналів передачі інформації,

а також застосування інструментів для контролю доступу та верифікації користувачів.

Важливим напрямом є впровадження гнучких управлінських моделей, які дозволяють інтегрувати результати прогнозів ІІІ в процес прийняття рішень. Це означає перехід від ієрархічних структур до більш відкритих систем управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі й отримувати додаткову інформацію з аналізу великих даних. При цьому слід забезпечити баланс між автоматизацією та людським контролем, запобігаючи надмірній залежності від технологічних рішень і зберігаючи здатність до критичного аналізу інформації.

Важливим аспектом має стати створення та впровадження етичних стандартів використання ІІІ у стратегічному управлінні. Організаціям необхідно розробляти власні етичні кодекси або керуватися міжнародними принципами, які передбачають запобігання дискримінаційним алгоритмічним практикам, забезпечення прозорості в прийнятті рішень і повагу до прав людини. Це особливо актуально для організацій, що працюють у чутливих сферах, таких як банківська діяльність, охорона здоров'я чи державне управління.

Нарешті, слід передбачити регулярний моніторинг та оцінку ефективності інтеграції ІІІ, що включає як кількісні, так і якісні показники. Організації повинні розробити системи внутрішнього аудиту впровадження технологій, зокрема перевірку точності прогнозів ІІІ, відповідності стандартам безпеки та рівня задоволеності клієнтів. Особливу увагу слід приділяти виявленню й усуненню алгоритмічних упереджень і потенційних ризиків для репутації компанії.

Таким чином, ефективне та безпечне впровадження ІІІ в стратегічне управління вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації із розвитком цифрової культури, формуванням етичних стандартів і побудовою гнучких управлінських структур. Лише завдяки системній і послідовній реалізації цих рекомендацій організації зможуть максимально реалізувати потенціал цієї технології, забезпечуючи сталий розвиток у цифрову добу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити проблематику застосування ІІІ в стратегічному управлінні й окреслити ключові напрями його впровадження у цифрову добу. По-перше, проаналізовано сучасні підходи до його використання в стратегічному управлінні, що свідчить про стрімку еволюцію від локальних автоматизованих рішень до інтегрованих платформ на основі великих даних, аналітики та глибокого навчання. Такий підхід дозволяє організаціям оптимізувати процеси прийняття рішень та формувати адаптивні стратегії розвитку, здатні враховувати високий рівень невизначеності та мінливості ринкового середовища.

По-друге, у дослідженні виявлено ключові можливості та переваги використання ІІІ в стратегічному управлінні. Зокрема, це здатність до прогнозування сценаріїв розвитку, автоматизації рутинних аналітичних процесів, формування інноваційних бізнес-моделей і підвищення якості прийняття управлінських рішень. Конкретні приклади, такі як платформи IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI та Salesforce Einstein, демонструють потенціал практичного впровадження зазначених підходів у різних секторах економіки.

По-третє, дослідження дозволило ідентифікувати основні ризики, обмеження та етичні аспекти впровадження ІІІ у стратегічне управління. Зокрема, виявлено проблеми, пов'язані з можливістю алгоритмічної упередженості, недостатньою прозорістю моделей прийняття рішень, високими вимогами до якості даних і забезпеченням кібербезпеки. Крім того, особливу увагу було приділено питанням дотримання міжнародних стандартів у сфері захисту персональних даних і розробці етичних кодексів застосування ІІІ.

На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо ефективного та безпечного впровадження ІІІ в стратегічне управління організаціями різного рівня. Ці рекомендації передбачають формування стратегії цифрової трансформації, розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження якісної цифрової інфраструктури, створення етичних стандартів використання та забезпечення систематичного моніторингу впровадження інноваційних технологій.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері передбачають поглиблений аналіз впливу інтеграції ІІІ на трансформацію організаційної культури та моделей управління, розробку адаптивних сценаріїв стратегічного планування, дослідження міждисциплінарних аспектів взаємодії між людьми та штучним інтелектом, а також вивчення впливу правових, етичних і соціальних чинників. Подальші емпіричні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення реальних кейсів застосування ІІІ в компаніях різних із галузей для формування узагальнених моделей впровадження та оцінки ефективності таких технологій.

Література

1. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study / A. Haleem et al. *International Journal of Intelligent Networks*. 2022. Vol. 3. P. 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.
2. Christi O., Levy J. Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*. 2017. Vol. 3, No. 4. P. 291–297. URL: <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html> (дата звернення: 25.05.2025).
3. Anayat S., Rasool G. Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2024. Vol. 32, No. 1. P. 114–135. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>.
4. Wirth N. Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*. 2018. Vol. 60, No. 5. P. 435–439. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12> (дата звернення: 25.05.2025).
5. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>.
6. Глибовець М. М., Олецкий О. В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 74. С. 102–110. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-74-14>.
7. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>.
8. Гноевий В. Г., Корень О. М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49–55. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5>.
9. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 (дата звернення: 25.05.2025).
10. Галяпа В. цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*, 2024. № 3. С. 46–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)).
11. Шуміло Я. М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. № 15. С. 60–66. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07>.
12. Логвіненко В. І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. № 15. С. 45–53. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-0513>.
13. Стеблюк Н. Ф., Копейкіна Є. В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 462–466. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf (дата звернення: 25.05.2025).

14. Goel S. Sergey Brin says management is «easiest with artificial intelligence». *Business insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/sergey-brin-uses-ai-management-leadership-summaries-google-gemini-2025-5> (дата звернення: 25.05.2025).

15. Hall R. Trial of artificial intelligence tool could save equivalent of 1.5 million meals in food waste. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2025/may/27/food-companies-edible-waste-charities-ai-tool-trial> (дата звернення: 25.05.2025).

References

1. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M., Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.
2. Christi, O., & Levy, J. (2017). Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*, 3(4), 291–297. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html>.
3. Anayat, S., & Rasool, G. (2024). Artificial intelligence marketing (AIM): Connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 114–135. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>.
4. Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60(5), 435–439. Retrieved from <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12>.
5. Bolotna, O., Liashievska, V., & Syvkin, D. (2024). Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizatsii elektronnoho biznesu [Features of building a digital marketing strategy in an e-business organization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 326(1), 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].
6. Hlybovets, M. M., & Oletskyi, O. V. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v suchasni diialnosti pidpriemstv [Use of artificial intelligence in modern business activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74, 102–110. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-74-14> [in Ukrainian].
7. Strungar, A. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehii tsyfrovoho marketynhu: potochni mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of artificial intelligence on digital marketing strategies: Current opportunities and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [in Ukrainian].
8. Hnoievyi, V. H., & Koren, O. M. (2021). Suchasni tendentsii tsyfrovoho marketynhu ta yikh vplyv na formuvannia marketynhovoї stratehii [Modern trends in digital marketing and their impact on marketing strategy formation]. *Akademichnyi ohliad*, 1(54), 49–55. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5> [in Ukrainian].
9. Proskurnina, N. V. (2020). Shtuchnyi intelekt u marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 129–140. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 [in Ukrainian].
10. Haliapa, V. (2024). Tsyfrovyi marketyng u epokhu shtuchnoho intelektu: suchasne i maibutnie instrumentiv ta yikh vplyv na marketynhovi stratehii biznesiv [Digital marketing in the era of artificial intelligence: current and future tools and their impact on business marketing strategies]. *Development Service Industry Management*, 3, 46–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)) [in Ukrainian].
11. Shumylo, Ya. M. (2022). Instrumenty shtuchnoho intelektu dlia upravlinnia povedinkoiu ekonomichnykh ahentiv v marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence tools for managing economic agents' behavior in marketing activities]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, 2022, 60–66. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07> [in Ukrainian].
12. Lohvinenko, B. I. (2022). Doslidzhennia instrumentiv shtuchnoho intelektu v upravlinni povedinkoiu ekonomichnykh ahentiv u tsyfrovomu prostori na pidpriemstvakh [Research on artificial intelligence tools for managing economic agents' behavior in the digital space at enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, 15, 45–53. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-0513> [in Ukrainian].
13. Stebliuk, N. F., & Kopeikina, Ye. V. (2019). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v marketynhu [Artificial intelligence technologies in marketing]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(14), 462–466. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf [in Ukrainian].
14. Goel, S. (2025, May 22). Sergey Brin says management is “easiest with artificial intelligence”. *Business Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/sergey-brin-uses-ai-management-leadership-summaries-google-gemini-2025-5>.
15. Hall, R. (2025, May 23). Trial of artificial intelligence tool could save equivalent of 1.5 million meals in food waste. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/environment/2025/may/27/food-companies-edible-waste-charities-ai-tool-trial>.

УДК 658.5

Кудінова Марина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
економічного факультету
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Kudinova Marina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Entrepreneurship
Faculty of Economics
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-1525-8464

Міщенко Анастасія Сергіївна

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»,
Економічного факультету
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Mishchenko Anastasiia

Higher Education Applicant of the second (Master's) Level,
EP 'Management of foreign economic activity'
Faculty of Economics
V.N. Karazin Kharkiv National University

Чубка Ілона Андріївна

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»
Економічного факультету
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Chubka Iлона

Higher Education Applicant of the first (Bachelor's) Level,
EP 'International Management and Business Communications'
Faculty of Economics
V.N. Karazin Kharkiv National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11085

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ERP-СИСТЕМ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ERP SYSTEMS TO OPTIMISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Система планування ресурсів (ERP-система) – найпоширеніша багатофункціональна комплексна інтегрована інформаційна система управління підприємством. Практика доводить, що впровадження такої системи в бізнес-діяльність потребує великих фінансових ресурсів і витрат праці, тому порівняння її переваг і недоліків підняло питання економічної доцільності цього впровадження. Системи ERP дозволяють найефективніше планувати комерційну діяльність сучасного підприємства, включаючи фінансові витрати, інвестиції у виробництво нових продуктів тощо. Сьогодні

системи ERP також використовуються в некомерційних структурах, включаючи державні та неурядові організації, різні галузі та організації, такі як: виробництво, розподіл, транспорт, освіта, охорона здоров'я, банківська справа тощо. Програмне забезпечення ERP допомагає контролювати багато типів комерційної діяльності, включаючи продажі, доставку, рахунки, виробництво, контроль якості та управління працею.

Мета. Метою дослідження є узагальнення досвіду використання ERP-систем у світі та Україні, виділення достоїнств та недоліків означених платформ, особливостей та механізмів їх використання, дослідження національного продукту, а також розгляд реальних кейсів впровадження міжнародних ERP-систем в українські організації на прикладі Odoo.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) світовий досвід практичного впровадження та використання ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами; 2) аналітики використання ERP-систем в Україні до та після повномасштабного вторгнення РФ; 3) фахові висновки практиків щодо використання ERP-систем в Україні для оптимізації управлінських процесів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ ERP-систем, порівняння підходів до оптимізації бізнес-процесів у різних країнах та виокремлення ефективних практик); системний підхід (для розгляду ERP-систем як елементу цілісної системи управління підприємством, де взаємодіють технологічні, організаційні, фінансові та людські компоненти); порівняльний аналіз (для виявлення відмінностей між вітчизняними та міжнародними ERP-рішеннями, їх функціональними можливостями, умовами впровадження тощо); графічний метод (для візуалізації структури ERP-системи, етапів її впровадження, а також змін у бізнес-процесах після інтеграції).

Результати. ERP-системи сьогодні це необхідний інструмент, який покращить бізнес-процеси та менеджмент будь-якого підприємства. До основних переваг можна віднести адаптивність, інтеграцію з різними існуючими системами, інтеграція нормативного забезпечення країни-базування, прозорість, адаптація до міжнародних стандартів, використання хмарних технологій та ШІ, наявність модулів, що відповідають сучасним умовам ринку тощо. Зазвичай до недоліків таких систем відносять їх вартість та певні складнощі, які можуть виникнути в зв'язку з переходом від однієї ERP-системи до іншої. Для українських підприємств перехід на міжнародні ERP-системи або на національний аналоговий продукт є необхідністю. Засилля РФ продукту несе пряму загрозу інформаційній безпеці українських підприємств, адже розробники цього продукту можуть отримати доступ до конфіденційних даних організації, її клієнтів, тощо. Також українські підприємства, споживаючи продукт країни-агресорки, спонсорують війну в Україні та взагалі поширюють РФ продукт.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях доцільно зосередитися на впровадженні конкретних міжнародних ERP-систем в різні галузі діяльності в Україні. Це дозволить оптимально підібрати необхідний функціонал для кожного окремого напрямку з врахуванням специфіки оптимізації управління процесами.

Ключові слова: ERP-система, управління бізнес-процесами, SMART business, SAP, Microsoft Dynamics 365, Odoo, хмарна архітектура, модульна структура, безпека даних.

Summary. Introduction. An enterprise resource planning system (ERP system) is the most common multifunctional integrated information system for enterprise management. Practice proves that the introduction of such a system into business activities requires large financial resources and labor costs, so a comparison of its advantages and disadvantages has raised the issue of the economic feasibility of this implementation. ERP systems allow for the most efficient planning of commercial activities of a modern enterprise, including financial expenses, investments in the production of new products, etc. Today, ERP systems are also used in non-profit structures, including governmental and non-governmental organizations, various industries and organizations, such as: production, distribution, transportation, education, healthcare, banking, etc. ERP software helps to control many types of business activities, including sales, shipping, invoicing, manufacturing, quality control, and labor management.

Purpose. The purpose of the study is to summarize the experience of using ERP systems in the world and Ukraine, to highlight the advantages and disadvantages of these platforms, features and mechanisms of their use, to study the national product, as well as to consider real cases of implementation of international ERP systems in Ukrainian organizations on the example of Odoo.

Materials and methods. The research materials are: 1) world experience of practical implementation and use of ERP systems to optimize business process management; 2) analytics of the use of ERP systems in Ukraine before and after the full-scale invasion of Russia; 3) professional conclusions of practitioners on the use of ERP systems in Ukraine to optimize management processes. In the course of the study, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to study the theoretical foundations of ERP systems, compare approaches to optimizing business processes in different countries and identify effective practices); systematic approach (to consider ERP systems as an element of an integrated enterprise management system where technological, organizational, financial and human components interact); comparative analysis (to identify differences between domestic and international ERP solutions, their functionality, conditions of).

Results. ERP systems today are a necessary tool that will improve business processes and management of any enterprise. The main advantages include adaptability, integration with various existing systems, integration of regulatory support of the home country, transparency, adaptation to international standards, use of cloud technologies and AI, availability of modules that meet current market conditions, etc. Usually, the disadvantages of such systems include their cost and certain difficulties that may arise in connection with the transition from one ERP system to another. For Ukrainian companies, the transition to international ERP systems or a national analog product is a necessity. The dominance of the Russian product poses a direct threat to the information security of Ukrainian enterprises, as the developers of this product can gain access to confidential data of

the organization, its customers, etc. Also, Ukrainian enterprises, consuming the product of the aggressor country, sponsor the war in Ukraine and generally distribute the Russian product.

Discussion. In further research, it is advisable to focus on the implementation of specific international ERP systems in various industries in Ukraine. This will allow to optimally select the necessary functionality for each individual area, taking into account the specifics of process management optimization.

Key words: ERP system, business process management, SMART business, SAP, Microsoft Dynamics 365, Odoo, cloud architecture, modular structure, data security.

Постановка проблеми. Сучасні методи ведення господарської діяльності передбачають інтенсивний обмін інформацією між всіма учасниками бізнес-процесу. Інформаційні системи, які зараз широко використовуються в управлінні підприємством, мають різноманітні функції та типи. Система планування ресурсів (ERP-система) — найпоширеніша багатофункціональна комплексна інтегрована інформаційна система управління підприємством. Практика доводить, що впровадження такої системи в бізнес-діяльність потребує великих фінансових ресурсів і витрат праці, тому порівняння її переваг і недоліків підняло питання економічної доцільності цього впровадження. Системи ERP дозволяють найефективніше планувати комерційну діяльність сучасного підприємства, включаючи фінансові витрати, інвестиції у виробництво нових продуктів тощо. Зручність використання таких систем також залежить від необхідності управління бізнес-процесами в умовах інфляції та сильного податкового тиску. Сьогодні системи ERP також використовуються в некомерційних структурах, включаючи державні та неурядові організації, різні галузі та організації, такі як: виробництво, розподіл, транспорт, освіта, охорона здоров'я, банківська справа тощо. Програмне забезпечення ERP допомагає контролювати багато типів комерційної діяльності, включаючи продажі, доставку, рахунки, виробництво, контроль якості та управління працею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Природа ERP систем, їх функції та впровадження на підприємствах є об'єктом дослідження багатьох науковців. Пилипенко Л. М., Редько М. О. [1] зосереджують свою увагу на економічній ефективності цих систем, встановленні їхніх переваг і недоліків для підприємств та галузей діяльності. Фахівці Калачик А. В. та Томчук В. В. [3] обґрунтовують окремі теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з використанням інформаційних систем з планування і управління ресурсами підприємства в умовах постійних змін в економічному та технологічному середовищі. Дослідники Мозгова Г. В. та Заїка О. В. [4] детально розглядають питання пошуку оптимального інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішніх процесів компанії на основі конкретних ERP систем. Науковці Оксамитна Л. П. та Пряха Р. І. [5] досліджують архітектуру та загальну характеристику ERP-систем, їхні функціональні можливості та впровадження на підприємствах, обґрунтовують доцільність застосування систем подібного класу для

оптимізації управління бізнес-процесами в умовах інфляції, жорсткого податкового тиску тощо. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. [6] виділяють особливості та характеристики сучасних інтегрованих систем планування, організації та управління промисловим підприємством з метою забезпечення інформаційно-техніко-технологічного переозброєння виробництва відповідно до потреб ринку та сучасних можливостей цифрової економіки. Практикуючі фахівці Кондратович М. [9] та Ярова М. [10] досліджують український ринок ERP-систем, переваги та недоліки існуючих ERP-продуктів, як національних, так й міжнародних. Аналітик Forbes Україна Чепур Д. [15] висвітлює питання нормативного регламентування використання ERP-систем в Україні, а також механізм протидії РФ софту в різних галузях господарювання в Україні.

Разом з тим не зважаючи на великий досвід впровадження ERP-систем у підприємницьку діяльність в Україні, гострим залишається питання поширеності ERP-систем, вироблених в РФ, тому питання переходу на національні або міжнародні ERP-платформи є актуальним для вітчизняних організацій в умовах зміщення фокусу діяльності на зовнішнє бізнес-співробітництво. На прикладі однієї з можливих альтернатив ERP Odoo продемонстровано її архітектуру, переваги та недоліки, а також досліджено досвід її використання на українських підприємствах.

Метою статті є узагальнення досвіду використання ERP-систем у світі та Україні, виділення достоїнств та недоліків означених платформ, особливостей та механізмів їх використання, дослідження національного продукту, а також розгляд реальних кейсів впровадження міжнародних ERP-систем в українські організації на прикладі Odoo.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) світовий досвід практичного впровадження та використання ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами; 2) аналітики використання ERP-систем в Україні до та після повномасштабного вторгнення РФ; 3) фахові висновки практиків щодо використання ERP-систем в Україні для оптимізації управлінських процесів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ ERP-систем, порівняння підходів до оптимізації бізнес-процесів у різних країнах та виокремлення ефективних прак-

тик); системний підхід (для розгляду ERP-систем як елементу цілісної системи управління підприємством, де взаємодіють технологічні, організаційні, фінансові та людські компоненти); порівняльний аналіз (для виявлення відмінностей між вітчизняними та міжнародними ERP-рішеннями, їх функціональними можливостями, умовами впровадження тощо); графічний метод (для візуалізації структури ERP-системи, етапів її впровадження, а також змін у бізнес-процесах після інтеграції).

Виклад основного матеріалу. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — це програмне забезпечення, що використовується для планування ресурсів підприємства, яке допомагає контролювати внутрішні процеси в реальному часі та приймати важливі рішення щодо розвитку бізнесу [7]. Сьогодні світовий ринок програмного забезпечення ERP перевищує 25 мільярдів доларів США щорічно та зростає щорічно на 10–20%.

На рис. 1 наведено основні переваги ERP систем.

Зараз українське бізнес-спільнота переживає епохальний період змін. Хтось шукає нових постачальників чи нові ринки збуту, хтось кардинально змінює сферу діяльності, а хтось почав готуватися до інтеграції в економічне середовище ЄС. Ці зміни також впливають на роботу компанії. З початку вторгнення росії у SMART business збільшився попит на заміну російського програмного забезпечення. Опендатабот та Netpeak нарахували 44 програмні

продукти російського походження, котрі наразі активно використовуються в Україні. Серед них: 1С та його аналог BAS, «Мой Склад», Bitrix24, AmoCRM та інші. Використання такого ПЗ несе одразу кілька ризиків: починаючи від витоку персональних даних та припинення оновлень, закінчуючи тотальним блокуванням такого ПЗ на рівні держави [9].

Згідно думкам фахівців, до війни:

- 70% торгового бізнесу використовували 1С та «МойСклад».
- 15% — українські продукти різної направленості (частіше всього PIM-системи з конекторами).
- 10% — працювали в Excel (малий бізнес).
- 5% — німецький SAP або бельгійський Odoo (великий бізнес).

За різними оцінками, 50% українських товарних компаній досі використовують російські продукти складського обліку. Але з кожним днем ця цифра стає меншою.

В даний час використовують РФ продукти:

- Бізнеси, у який процеси дуже давно зав'язані на РФ-продуктах, і вони не розуміють, як перенести дані. А також бояться ці дані втратити.
- Бізнеси, які проплатили підписку на довгий час, більше ніж на рік. Вони хочуть зачекати, поки закінчиться підписка.
- Бізнеси, які користуються РФ-продуктами, тому що не навчилися користуватися новою ERP. Таких більшість.



Рис. 1. Основі переваги ERP систем

Джерело: побудовано авторами за джерелом [7]

– Бізнеси, які користуються піратською 1С — відповідно, не сплачують її і не планують сплачувати в майбутньому [10].

У такому середовищі міжнародним ERP-системам, таким як SAP, SAP One, Microsoft Dynamics 365 тощо достатньо важко просуватися. Вони застосовуються до різних бізнес-середовищ, де прибуток базується на бізнес-моделях вартості, управлінні бізнес-процесами, операційній стандартизації, операційній прозорості систем бухгалтерського обліку, журналах аудиту, міжнародних стандартах фінансового обліку та звітності, стандартах бухгалтерського обліку та звітності, сформованих відповідно до міжнародних податкових правил, мінімальному рівні корупції та з англомовним синтаксисом мови розробки. Тобто всі цінні рішення, які пропонують ці продукти, в Україні здебільшого непотрібні. Крім того, якщо бізнес стандартизований та процесний, і відсутні операції оптимізації, схем, корупції, тоді ведення обліку передається на аутсорс аудиторським компаніям. Це практика як малих так і середніх підприємств. Як приклад: Польща та Ізраїль.

Крім того, слід враховувати ціну програмного забезпечення. Користувачі в Україні не відчувають цінності міжнародних ERP-систем, які здаються їм дорогими: користувачі заробляють на іншому і не готові платити за непотрібне [11].

На сьогоднішній день сучасний інформаційний ринок пропонує широкий вибір програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів в Україні та за кордоном. Багато систем повністю покривають бухгалтерські завдання, наприклад Bookkeeper. Це бухгалтерська послуга для суб'єктів малого підприємства торгівлі, сфери обслуговування та некомплексних галузей, а також некомерційних організацій. Крім табелювання, утримання аліментів, нічних та святкових чергувань у системі бухгалтери також пропонують різноманітні варіанти ведення кадрового обліку. Частина системи зосереджена на веденні бухгалтерського та податкового обліку. Наприклад, дебет плюс. Крім того, рішення має модуль обліку заробітної плати, але він не покриває всіх потреб управлінського обліку. Звичайно, керівництво може вести паралельні записи в Excel та створювати звіти у форматі Word або Excel з візуальними



Рис. 2. Переваги системи Odoo

Джерело: побудовано авторами за джерелом [12]



Рис. 3. Клієнти Odoo в Україні

Джерело: [13]

таблицями і діаграмами, але це буде трудомістким та неефективним [9].

Економіка ворога не повинна отримувати гроші від українських споживачів. Тому компанії, які раніше використовували програмне забезпечення від розробників з РФ, активно шукають альтернативи цим продуктам, і однією з альтернатив для CRM-систем є бельгійська платформа Odoo CRM-ERP. Якщо порівнювати систему Odoo з тим же Бітрікс24, то істотна відмінність полягає в основному у відкритості системи. Так, всі функціональні модулі, які є в Бітрікс, є і в Odoo. Але коли виникає проблема, що конфігурація відрізняється від базової версії, то при використанні Бітрікс все зводиться до необхідності окремих додатків, API тощо. Поліпшити щось із базового функціоналу в коробковій версії можна тільки частково, але при цьому втрачається можливість отримувати стандартні оновлення, які модифікують модуль. В Odoo це дуже гнучко: можна використовувати окремі модулі, щоб змінити будь-що в системі, але з технічної точки зору це складніше, оскільки потрібно написати більше коду. Взагалі, ця система — це фреймворк: можна створити будь-яку логіку, окремі модулі. Можна взагалі не використовувати базовий модуль, а розробити свій власний. Зараз в Україні десятки компаній, які впроваджують Odoo. Існують також готові рішення для різних сфер бізнесу, наприклад електронної комерції [15].

Дотепер Odoo використовували Toyota, Hyundai, Danone, WWF, COX та інші компанії та установи [10].

Переваги системи Odoo — рисунок 2.

Завдяки своїй зручності та ефективності Odoo активно впроваджується на українських підприємствах. На рисунку 3 наведено основних клієнтів Odoo в Україні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. ERP-системи сьогодні це необхідний інструмент, який покращить бізнес-процеси та менеджмент будь-якого підприємства. До основних переваг можна віднести адаптивність, інтеграцію з різними

існуючими системами, інтеграція нормативного забезпечення країни-базування, прозорість, адаптація до міжнародних стандартів, використання хмарних технологій та ІІІ, наявність модулів, що відповідають сучасним умовам ринку тощо. Зазвичай до недоліків таких систем відносять їх вартість та певні складнощі, які можуть виникнути в зв'язку з переходом від однієї ERP-системи до іншої.

Для українських підприємств перехід на міжнародні ERP-системи або на національний аналоговий продукт є необхідністю. На жаль, засилля РФ продукту несе пряму загрозу інформаційній безпеці українських підприємств, адже розробники цього продукту можуть отримати доступ до конфіденційних даних організації, її клієнтів, тощо. Також українські підприємства, споживаючи продукт країни-агресорки, спонсують війну в Україні та взагалі поширюють РФ продукт. Безумовно, від цього продукту відмовляться не всі організації, на жаль, ERP-системи РФ походження більш підходять до умов діяльності частини українських підприємств, які не завжди дотримуються прогресивних практик ведення підприємницької діяльності, сплати податків, прозорості та багато іншого. Розробники країни-агресорки також не поспішають відмовлятися від українського ринку, шукаючи шляхи обходу санкцій, заборон, тощо. На разі на законодавчому рівні розглядається законопроект № 10186, який забороняє продаж російського програмного забезпечення «1С» в Україні. За використання програми «1С» передбачається штраф 1000 мінімальних заробітних плат — тобто 6,7 млн. грн. Ще одним важливим фактором переходу саме на міжнародний або національний продукт є інтеграція до світової підприємницької спільноти та поглиблення зовнішньоекономічної діяльності українських організацій. Той же «1С» орієнтувався виключно на РФ, Білорусь та Україну, він не був орієнтований на інші країни світової спільноти, не враховував особливості ведення діяльності поза їх межами. Тому цей фактор також може сприяти відмові від продукту РФ походження.

Література

1. Пилипенко Л.М., Редько М.О. Аналіз переваг та недоліків впровадження ERP-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 172–178.
2. Карпусь Я.В. Переваги на недоліки впровадження ERP-системи для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів*, м. Харків, 22 квітня 2016. Харків : Вид-во «НТМТ», 2016. 128 с.
3. Калачик А.В., Томчук В.В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 179–187.
4. Мозгова Г.В., Заїка О.В., Коваленко А.С. Застосування програмного забезпечення SAP ERP в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/386> (дата звернення: 01.04.2025).
5. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-51/article-1622> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Кавецький В.В., Ратушняк О.Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (дата звернення: 01.04.2025).
7. Що таке ERP і як отримати максимум від впровадження системи? 2022. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Результати проекту впровадження Microsoft Dynamics NAV 2018 в Kernel Trade. URL: <https://clarity-team.com/case-study/kernel/> (дата звернення: 01.04.2025).
9. Кондратович М. Український ринок ERP-систем: переваги та недоліки 12 популярних рішень. 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38715/> (дата звернення: 01.04.2025).
10. Ярова М. Bimp запустився незадовго до війни, щоб замінити російську 1С. Як він працює сьогодні. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/03/22/bimp-zaminyty-rosijsku-1s/> (дата звернення: 01.04.2025).
11. Odoo. URL: <https://smile-ukraine.com/ua/odoo/introduction> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Партнер Odoo в Україні. URL: <https://garazd.biz/> (дата звернення: 01.04.2025).
13. Автоматизуйте бізнес з Odoo. <https://erp.co.ua/> (дата звернення: 01.04.2025).
14. CRM-ERP-система Odoo як альтернатива російським програмним продуктам. Досвід експерта. 2022. URL: <https://tucha.ua/uk/blog/interview/crm-systema-odoo-yak-alternatyva-rosiiskym-prohramnym-produktam> (дата звернення: 01.04.2025).
15. Чепур Д. Штраф до 13 млн. грн. Депутати пропонують штрафувати за використання «1С». Чим замінити російський софт для бізнесу. 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-biznes-prograe-viynu-rosiyskomu-softu-yaki-shansi-shcho-1s-ta-inshi-programi-zniknut-boday-kolis-22032023-12531> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Pylypenko, L. M., Redko M. O. (2019). Analiz perevah ta nedolikov uprovozhdzhennia ERP-systemy na pidpriemstvakh [Analysing the advantages and disadvantages of implementing an ERP system at enterprises]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. № 6(17). Pp. 172–178 [in Ukrainian].
2. Karpus, Ya. V. (2016). Perevahy na nedoliky vprovadzhenia ERP-systemy dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Advantages and disadvantages of implementing an ERP system to improve the efficiency of an enterprise]. *Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh ta studentiv*, m. Kharkiv, 22 kvitnia 2016. Kharkiv: Vyd-vo “NTMT”, 2016. 128 p. [in Ukrainian].
3. Kalachyk, A. V., Tomchuk, V. V. (2019). ERP systemy ta yikh mistse v upravlinskomu obliku [ERP systems and their place in management accounting]. *Finansy, oblik, banky*. № 1 (24). Pp. 179–187 [in Ukrainian].
4. Mozghova, H. V., Zaika, O. V., Kovalenko A. S. (2021). Zastosuvannia prohramnoho zabezpechennia SAP ERP v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni upravlinnia pidpriemstvom [Application of SAP ERP software in information and analytical support of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/386> [in Ukrainian].
5. Oksamytna, L. P., Priakha, R. I. (2022). Osoblyvosti suchasnykh ERP-system upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Features of modern ERP systems for managing enterprise business processes]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 51. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-51/article-1622> [in Ukrainian].
6. Kavetskyi, V. V., Ratushniak, O. H. (2021). Suchasni systemy upravlinnia planuvanniam ta orhanizatsiiei vyrobnytstva [Modern management systems for planning and organising production]. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf [in Ukrainian].
7. Shcho take ERP i yak otrymaty maksymum vid vprovadzhenia systemy? [What is ERP and how to get the most out of the system implementation]. 2022. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/> [in Ukrainian].

8. Rezultaty proiektu vprovadzhennia Microsoft Dynamics NAV 2018 v Kernel Trade [Results of the Microsoft Dynamics NAV 2018 implementation project at Kernel Trade]. URL: <https://clarity-team.com/case-study/kernel/> [in Ukrainian].
9. Kondratovych, M. (2022). Ukrainskyi rynek ERP-system: perevahy ta nedoliky 12 popularnykh rishen [Ukrainian ERP market: advantages and disadvantages of 12 popular solutions]. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38715/> [in Ukrainian].
10. Iarova, M. (2023). Bimp zapustyvsia nezadovho do viiny, shchob zaminyty rosiisku 1S. Yak vin pratsiuie sohodni [Bimp was launched shortly before the war to replace Russian 1C. How it works today]. URL: <https://ain.ua/2023/03/22/bimp-zaminyty-rosijsku-1s/> [in Ukrainian].
11. Odoo. URL: <https://smile-ukraine.com/ua/odoo/introduction> [in Ukrainian].
12. Partner Odoo v Ukraini. URL: <https://garazd.biz/> [in Ukrainian].
13. Avtomatyzuite biznes z Odoo. URL: <https://erp.co.ua/> [in Ukrainian].
14. CRM-ERP-systema Odoo yak alternatyva rosiiskym prohramnym produktam. Dosvid eksperta [Odoo CRM-ERP system as an alternative to Russian software products. Expert experience]. 2022. URL: <https://tucha.ua/uk/blog/interview/crm-systema-odoo-yak-alternatyva-rosiiskym-prohramnym-produktam> [in Ukrainian].
15. Chepur, D. (2023). Shtraf do 13 mln hrn. Deputaty proponuiut shtrafuvaty za vykorystannia "1S". Chym zaminyty rosiiskyi soft dlia biznesu [A fine of up to UAH 13 million. MPs propose to fine for using 1C. How to replace Russian business software]. URL: <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-biznes-prograe-viynu-rosiyskomu-softu-yaki-shansi-shcho-1s-ta-inshi-programi-zniknut-boday-kolis-22032023-12531> [in Ukrainian].

УДК 658:005.336.2:005.591.6

Лазоренко Таїсія Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Lazorenko Taisiia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0001-7895-1306

Далюк Наталія Ярославівна

старший викладач кафедри менеджменту
Приватний вищий навчальний заклад
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»

Daliuk Nataliia

Senior Lecturer of the Department of Management
Private Higher Education Establishment
"Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"
ORCID: 0009-0001-0442-6370

Кирилюк Андрій Олександрович

кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Kyryliuk Andrii

Candidate of Economic Sciences,
Lecturer of the Department of Business Management and Administration
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0005-6638-8639

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11089

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ

CREATIVITY AS A STRATEGIC RESOURCE FOR EFFECTIVE LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації, ринкової конкуренції і швидкоплинних трансформаційних процесів дедалі актуальнішим стає перегляд традиційних уявлень про лідерство в менеджменті. Сучасна організація потребує лідера, здатного як управляти ресурсами, так і ініціювати зміни, адаптуватися до невизначеності та формувати інноваційне середовище. У цьому контексті креативність постає як стратегічний ресурс, який забезпечує здатність до інновацій, гнучкості та сталого розвитку.

Мета. Метою статті є дослідження креативності як ключового ресурсу ефективного лідерства у сфері менеджменту, зокрема через вивчення теоретичних основ поняття, визначення характеристик креативного лідера, аналіз механізмів інтеграції креативності в управлінські стратегії та оцінку реальних прикладів успішного креативного лідерства в організаціях.

Матеріали і методи. У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системний підхід для аналізу ролі креативності у лідерстві; порівняльний метод – для вивчення різних підходів до креативного управління; контент-аналіз наукових джерел; структурно-функціональний підхід – для виокремлення ключових характеристик креативного лідера та визначення їх впливу на організаційну динаміку; кейс-аналіз – для розгляду практичних прикладів із діяльності компаній Google, Tesla, Apple, IKEA.

Результати. Результати дослідження засвідчили, що креативність є інтегративним феноменом, який синтезує інноваційне мислення, адаптивність, стратегічне бачення та здатність до трансформації організаційного середовища. У статті систематизовано ключові особистісні та управлінські характеристики креативного лідера, розкрито механізми інтеграції креативності в стратегію організації, доведено позитивний вплив креативного підходу на інноваційну динаміку, гнучкість управлінських моделей і конкурентоспроможність. Представлено узагальнюючі таблиці, що структурують відповідні характеристики та практичні прояви.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному аналізі впливу креативного лідерства в окремих секторах економіки та у державному управлінні, на вивченні інституційних бар'єрів і можливостей реалізації креативного потенціалу в управлінні в умовах цифрової трансформації, а також на розробці прикладних моделей розвитку креативності у професійній підготовці управлінських кадрів.

Ключові слова: креативний лідер, креативний потенціал, стратегічне управління, організаційна динаміка, інновації, управлінські моделі, трансформація, адаптивність.

Summary. Introduction. In today's conditions of global instability, digitalization, market competition and rapid transformation processes, a revision of traditional management leadership ideas is becoming increasingly relevant. A modern organization needs a leader who can manage resources and initiate changes, adapt to uncertainty, and form an innovative environment. In this context, creativity appears as a strategic resource that provides the ability to innovate, flexibility and sustainable development.

Purpose. The purpose of the article is to study creativity as a key resource for effective leadership in the field of management, in particular through the study of the theoretical foundations of the concept, the definition of the characteristics of a creative leader, the analysis of the mechanisms for integrating creativity into management strategies and the assessment of real examples of successful creative leadership in organizations.

Materials and methods. The article uses a complex of general scientific and special research methods: a systematic approach to analyze the role of creativity in leadership; a comparative method to study different approaches to creative management; content analysis of scientific sources; structural-functional approach – to highlight the key characteristics of a creative leader and determine their impact on organizational dynamics; case analysis – to consider practical examples from the activities of companies Google, Tesla, Apple, IKEA.

Results. The study results showed that creativity is an integrative phenomenon that synthesizes innovative thinking, adaptability, strategic vision and the ability to transform the organizational environment. The article systematizes the key personal and managerial characteristics of a creative leader, reveals the mechanisms of integrating creativity into the organization's strategy, and proves the positive impact of a creative approach on innovative dynamics, flexibility of management models and competitiveness. Summary tables are presented that structure the relevant characteristics and practical manifestations.

Discussion. Further research can be focused on empirical analysis of the impact of creative leadership in individual sectors of the economy and public administration, on studying institutional barriers and opportunities for realizing creative potential in management in the context of digital transformation, as well as on developing applied models for developing creativity in the professional training of managerial personnel. **Keywords:** analysis, accounting, employee compensation costs, labor costs, social benefit costs, management accounting.

Key words: creative leader, creative potential, strategic management, organizational dynamics, innovation, management models, transformation, adaptability.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої невизначеності ринку, зростаючої конкуренції і стрімких технологічних змін традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Виникає потреба у нових формах лідерства, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність і стійкий розвиток організацій. У цьому контексті креативність починає розглядатися не лише як індивідуальна якість, а як стратегічний ресурс, що забезпечує здатність лідера генерувати нестандартні рішення, формувати візію майбутнього та надихати команду на досягнення амбітних цілей. Проте, незважаючи на зростаючий інтерес до феномену креативного лідерства, у науковому дискурсі досі недостатньо висвітлено механізми інтеграції креативності в управлінські стратегії, а також умови, за яких креативність трансформується в конкретні результати ефективного менеджменту. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного

осмислення й емпіричного аналізу креативності як ресурсу стратегічного лідерства, що здатен забезпечити конкурентні переваги організаціям в умовах глобальної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі формування сучасної парадигми стратегічного управління все частіше висувається теза про необхідність інтеграції креативності як основного ресурсу лідерства. Аналіз наукових джерел дає змогу виявити тенденції у дослідженні цієї теми, а також встановити наявні лакуни, що потребують подальшого вивчення.

У дослідженні Левицького В.В. акцентовано увагу на тому, що моделі організації креативного менеджменту мають бути гнучкими й адаптивними до стратегічних змін середовища підприємства. Дослідник аргументує важливість побудови управлінських структур, що стимулюють творче мислення

працівників, проте меншою мірою розглянуто роль індивідуальних лідерських характеристик у реалізації таких моделей. Цей аспект дозволяє поставити питання про те, яким чином саме лідер виступає як носій креативного потенціалу, що трансформує організацію [1].

Розвиток креативності в управлінні персоналом є засобом досягнення внутрішньої мотивації та умовою стратегічної конкурентоспроможності організації, підкреслює Петрова І. [2]. Водночас, у її дослідженні фокус зміщується до системи HRM-практик, залишаючи поза увагою міжрівневу взаємодію лідера з різними підсистемами управління. Таким чином, залишається відкритим питання щодо механізмів перенесення креативних підходів із площини управління людськими ресурсами до сфери стратегічного планування.

У публікації Бортнікової М. та Крохмальної Я. аналізується зв'язок між креативним менеджментом і формуванням інноваційного потенціалу підприємства. Авторами доведено, що інституціоналізація креативного підходу на всіх рівнях управління сприяє зростанню організаційної гнучкості. Проте акцент зроблено переважно на структурному вимірі організації, а не на особистісних характеристиках лідерів, що ініціюють ці трансформації. Це створює простір для уточнення, якою мірою суб'єктивний вимір лідерства впливає на реалізацію креативних стратегій [3].

Монографічне дослідження Давимуки С.А. та Федулової Л.І. розкриває потенціал креативного сектору економіки в довгостроковій перспективі національного розвитку. Хоча в праці детально висвітлено макроекономічні аспекти становлення креативної економіки, недостатньо уваги приділено управлінським підходам і лідерським практикам, що забезпечують ефективну імплементацію інновацій на рівні конкретних організацій [4].

Водночас Артемов В.Ю. та Сингаївська І.В. звертають увагу на прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, зазначаючи, що креативні лідери здатні краще адаптуватися до нестабільного середовища. Однак у дослідженні обмежено розкрито специфіку інтеграції креативних стратегій у загальні моделі управління ризиками [5].

У психологічному вимірі Циганчук Т. аналізує феномен стресу в професійній діяльності, що дозволяє побачити додаткову цінність креативного підходу як адаптаційного ресурсу. Проте відсутність безпосереднього зв'язку з управлінськими моделями звужує практичну релевантність цієї роботи для дослідження теми лідерства [6].

У свою чергу, в міжнародному контексті Дж. Раджапатірана та Й. Хуей демонструють, що здатність до інновацій прямо корелює з результативністю організації, особливо коли креативність підтримується на рівні корпоративної культури. Водночас дослідженню бракує детального аналізу ролі лідера як

каталізатора цих процесів, зокрема в умовах трансформаційних змін [7].

У сукупності проаналізовані джерела засвідчують зростання наукової уваги до проблеми креативного менеджменту та інноваційного розвитку, однак водночас бракує комплексних міждисциплінарних підходів, що враховують індивідуальні риси лідера, його креативний стиль і механізми стратегічного впливу на організаційну динаміку. Це формує наукову нішу для подальших досліджень, орієнтованих на емпіричне вивчення впливу креативного лідерства на ефективність управлінських моделей у сучасному бізнес-середовищі.

Метою статті є обґрунтування ролі креативності як ключового чинника стратегічного лідерства в менеджменті та аналіз можливостей її практичного використання для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Завдання статті:

- дослідити теоретичні підходи до розуміння креативності в контексті лідерства та менеджменту;
- визначити ключові характеристики креативного лідера та їх вплив на організаційну динаміку;
- проаналізувати механізми інтеграції креативності в стратегічне управління організацією;
- оцінити приклади практичного застосування креативного лідерства в успішних управлінських моделях.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили сучасні наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що стосуються проблематики креативного лідерства, стратегічного управління й організаційної трансформації, а також аналітичні звіти міжнародних інституцій щодо розвитку креативної економіки. Особливу увагу приділено аналізу звітності провідних компаній, у яких були впроваджені інноваційні управлінські підходи, орієнтовані на розвиток креативного потенціалу. Крім того, вивчено емпіричні кейси підприємств, що успішно інтегрували креативність у стратегічні управлінські моделі в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили комплексність та глибину аналізу. Метод системного аналізу дозволив розглянути креативне лідерство як багатовимірний феномен, що поєднує особистісні якості керівника з управлінськими діями в умовах організаційної складності. Порівняльно-аналітичний метод дав змогу оцінити відмінності між традиційними та креативно орієнтованими моделями управління. Метод контент-аналізу був використаний для виокремлення ключових наукових підходів і виявлення прогалин у дослідженнях. Метод інтерпретації та узагальнення сприяв формуванню теоретичних висновків на основі аналізу різних джерел. Також застосовано методи індукції і дедукції

для побудови логічної структури дослідження та перевірки гіпотез щодо впливу креативного лідерства на організаційну ефективність. Системне поєднання цих методів дозволило не лише підтвердити актуальність досліджуваної проблеми, але і сформулювати аргументовану наукову позицію щодо доцільності впровадження креативного підходу до лідерства в умовах стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі креативність традиційно розглядається як здатність індивіда генерувати нові, нестандартні ідеї, що виходять за межі рутинного мислення й усталених схем. У контексті лідерства та менеджменту ця характеристика набуває стратегічного значення, оскільки вона визначає здатність управління ефективно реагувати на виклики невизначеного середовища, ініціювати інноваційні процеси та трансформувати організаційні структури відповідно до потреб часу [8]. Теоретичне осмислення креативності у сфері лідерства має міждисциплінарний характер і включає елементи когнітивної психології, організаційної теорії, інноваційного менеджменту та поведінкових наук.

Одним із найпоширеніших підходів до розуміння креативності є когнітивний, згідно з яким креативність трактується як процес мислення, що передбачає використання дивергентного мислення, здатності до перенесення знань у нові контексти та формування нестандартних асоціацій. У межах цього підходу креативність розглядається як специфічна структура інтелекту, яка може розвиватися шляхом тренування та впливу зовнішніх стимулів. У контексті лідерства це означає, що лідер із високим рівнем креативності здатен бачити нові можливості, переосмислювати існуючі проблеми та ініціювати стратегічні зміни в організації.

Іншим важливим напрямом є особистісно-орієнтований підхід, який трактує креативність як стійку індивідуальну рису або сукупність рис, таких як відкритість до досвіду, інтелектуальна сміливість, емоційна гнучкість і толерантність до невизначеності. Відповідно до цього підходу, лідерство, яке базується на креативності, передбачає не лише інтелектуальну, але й емоційну залученість, здатність до емпатії, інтуїтивного передбачення змін і здатність формувати надихаюче бачення майбутнього. Дослідження Голмана Д. про емоційний інтелект лідера підкреслюють важливість взаємозв'язку між емоційною зрілістю та креативністю як інструментом впливу на команду і культуру організації [9, с. 897].

З позиції інтеракціоністського підходу, креативність розглядається як результат взаємодії особистості, соціального контексту й організаційного середовища. Такий підхід дозволяє інтерпретувати креативність як явище, що не обмежується індивідуальними когнітивними здібностями, а формується і проявляється у взаємодії із командою, корпоративною культурою та стилем управління. У цьому кон-

тексті стратегічне лідерство вимагає від керівника як особистої креативності, так і здатності створювати середовище, що сприяє виявленню та розвитку творчого потенціалу інших членів організації. Таким чином, лідер виступає не тільки як джерело інновацій, а як фасилітатор креативних процесів на всіх рівнях управління.

Важливий внесок у розвиток теорії креативного лідерства зроблено в межах трансформаційного підходу. Згідно нього особлива увага приділяється здатності лідера надихати, мобілізувати послідовників, змінювати системи у відповідь на нові виклики та реалізовувати стратегічне бачення. Дослідження Басса Б. та Авольтіо Б. показали, що трансформаційні лідери частіше виявляють креативність у прийнятті управлінських рішень і стимулюють креативність у підлеглих завдяки відкритому стилю комунікації, залученню до прийняття рішень та підтримці ініціативності [10, с. 133].

У менеджменті креативність починає відігравати роль не лише в операційному чи тактичному вимірах, але й у стратегічному як інструмент формування інноваційної конкурентоспроможності, організаційного розвитку та довгострокового успіху. Концепція «дизайн-мислення» в управлінні, яка активно розвивається останніми десятиліттями, також базується на ідеї інтеграції креативного підходу до вирішення бізнес-проблем, що вимагає від лідера не лише технократичного мислення, а гнучкості, емпатії і здатності до інноваційного експерименту.

Узагальнюючи зазначені наукові позиції, доцільно представити результати порівняльного аналізу основних теоретичних підходів до розуміння креативності як стратегічного ресурсу ефективного лідерства (табл. 1), що дозволяє систематизувати ключові характеристики кожного підходу та визначити їхню практичну цінність для управлінської діяльності.

У контексті нової управлінської парадигми, де креативність розглядається як визначальний чинник лідерства, особливого значення набуває визначення ключових характеристик креативного лідера. Така людина, насамперед, володіє здатністю генерувати нові ідеї, а також створює умови для вивільнення творчого потенціалу колективу, сприяє формуванню інноваційної організаційної культури та стимулює адаптивні перетворення в умовах змінного середовища. Креативний лідер вирізняється високим рівнем когнітивної гнучкості, що дозволяє йому швидко перемикатися між різними способами мислення, виявляти нестандартні підходи до вирішення проблем і бачити можливості там, де інші бачать обмеження. Не менш важливою характеристикою є емоційний інтелект, який забезпечує ефективну комунікацію, емпатію та здатність до міжособистісного впливу [11]. Креативний лідер уміє надихати, викликати довіру й об'єднувати співробітників навколо спільної візії, що сприяє підвищенню мотивації і залученості персоналу.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до розуміння креативності в контексті лідерства та менеджменту

Підхід	Основна ідея	Ключові характеристики	Значення для лідерства
Когнітивний	Креативність як розумовий процес	Дивергентне мислення, гнучкість мислення, асоціативність	Сприяє формуванню інноваційних стратегій і нестандартних рішень
Особистісний	Креативність як риса особистості	Відкритість до нового, толерантність до невизначеності, емоційна пластичність	Підвищує адаптивність лідера, його здатність до натхнення команди
Інтеракціоністський	Креативність як результат взаємодії	Залежність від соціального й організаційного контексту	Формує середовище для творчої командної роботи, розвиток креативного потенціалу персоналу
Трансформаційний	Креативність як інструмент змін	Надихаюче бачення, ініціювання змін, підтримка інновацій	Забезпечує стратегічне оновлення організації та ефективну мобілізацію ресурсів
Дизайн-мислення (інтегративний підхід)	Креативність як метод управління	Проблемно-орієнтоване мислення, емпатія, прототипування рішень	Стимулює генерацію нових підходів у вирішенні управлінських завдань, підвищує конкурентоспроможність

Джерело: власна розробка авторів

Інноваційне мислення, як ще одна визначальна риса креативного лідера, проявляється у здатності до стратегічного передбачення, бачення альтернативних сценаріїв розвитку та ініціювання змін, які відповідають сучасним викликам. Така особистість відкрита до експериментів і готова до помилок як частини процесу навчання й удосконалення, що формує сприятливе середовище для організаційного розвитку [12]. Окрім того, креативний лідер активно сприяє децентралізації управлінських рішень, делегуванню повноважень і створенню горизонтальних структур взаємодії, що стимулює командну співпрацю та самореалізацію працівників. Вплив цих характеристик на організаційну динаміку проявляється в підвищенні інноваційного потенціалу, зростанні адаптивності організації до зовнішніх змін і підсиленні конкурентоспроможності на ринку. Креативне лідерство трансформує традиційні моделі управління, орієнтуючи їх на розвиток гнучких структур, гетерогенних команд і міждисциплінарної взаємодії. У результаті організація не лише краще реагує на зміни, але і стає агентом цих змін, активно формуючи нові стандарти, продукти й управлінські практики [13, с. 51].

Ефективність креативного лідера виявляється через конкретні особистісні характеристики та управлінські дії, що опосередковано або безпосередньо впливають на організаційні процеси та результати. Узагальнення та структурування його ключових рис та їх вплив на організаційну динаміку представлено в таблиці 2.

Якщо креативний лідер формує сприятливе середовище для змін, то інтеграція креативності в стратегічне управління забезпечує системну трансформацію всієї організації. Така інтеграція передбачає не лише залучення творчих підходів до процесу прийняття рішень, але і створення умов для постійного

генерування, оцінювання та втілення інноваційних ідей на всіх рівнях управлінської діяльності.

Механізми інтеграції креативності в стратегічне управління можуть бути реалізовані через кілька ключових напрямів. По-перше, розробку гнучкої візії і місії організації, яка відображає відкритість до змін і стимулює пошук нових ринкових можливостей. По-друге, включення креативності до стратегічного планування шляхом використання методів дизайн-мислення, сценарного аналізу, системного моделювання та foresight-досліджень [14, с. 153]. По-третє, впровадження культури творчого експерименту та толерантності до невдач як організаційної норми, що стимулює пошук нестандартних рішень.

Крім того, важливим інструментом виступає формування інноваційних команд, які наділені високим ступенем автономії і відповідальності за розробку стратегічних ініціатив. Це дозволяє розширити горизонти стратегічного мислення та посилити синергію між різними підрозділами. Також значну роль відіграє використання сучасних цифрових платформ для краудсорсингу ідей, спільного прийняття рішень і візуалізації стратегічних альтернатив.

Оцінка прикладів практичного застосування креативного лідерства в успішних управлінських моделях дає змогу підтвердити ефективність теоретичних концепцій і виявити ключові чинники, що забезпечують стабільне зростання, інноваційність та конкурентоспроможність організацій у сучасному динамічному середовищі. Креативне лідерство, як стратегічний підхід до управління, втілюється у практиках таких компаній, як Apple Inc., Google (Alphabet Inc.), Tesla та IKEA, які демонструють стійку тенденцію до інноваційного прориву та трансформаційного розвитку [15, с. 10].

Одним із найяскравіших прикладів креативного лідерства є постать Стіва Джобса, співзасновника

Таблиця 2

**Взаємозв'язок ключових характеристик креативного лідера
з елементами організаційної динаміки**

Характеристика креативного лідера	Коротка характеристика	Вплив на організаційну динаміку
Когнітивна гнучкість	Здатність мислити варіативно, знаходити нестандартні рішення	Прискорення процесу адаптації до змін, генерація нових управлінських ідей
Емоційний інтелект	Вміння розуміти емоції інших, емпатія, ефективна комунікація	Поліпшення командної взаємодії, зменшення конфліктів, зростання довіри в колективі
Інноваційне мислення	Спроможність бачити нові можливості, моделювати альтернативні стратегії	Активізація процесів змін, розвиток інноваційної культури
Натхнення та візійність	Уміння формулювати стратегічну мету, мотивувати команду	Підвищення мотивації персоналу, згуртованість навколо спільних цілей
Підтримка творчої атмосфери	Сприяння відкритості до ідей, прийняття ризику, підтримка самовираження	Формування креативного середовища, стимулювання генерації ідей серед працівників
Делегування та горизонтальне лідерство	Передача відповідальності, довіра до команди	Зміцнення автономії працівників, розвиток ініціативності та лідерського потенціалу серед підлеглих
Відкритість до зворотного зв'язку та навчання	Сприйнятливість до критики, прагнення до саморозвитку	Постійне вдосконалення управлінських підходів, створення організації, що навчається

Джерело: власна розробка авторів

Apple Inc. Її здатність поєднувати естетичне бачення, інтуїтивне розуміння споживацьких очікувань і технологічні інновації сформувала основу унікальної корпоративної культури, орієнтованої на творчість, експерименти та досконалість. Джобс не лише ініціював продукти, що радикально змінили ринок (як-от iPhone, iPad, MacBook), але і побудував систему, в якій кожен працівник розглядається як джерело ідей, здатних створити прорив. В Apple креативність була інтегрована у всі управлінські рівні від дизайну продуктів до моделі взаємодії із клієнтами.

Іншим успішним прикладом є компанія Google (Alphabet Inc.), яка системно реалізує концепцію креативного лідерства через моделі «20% часу» (право працівника витрачати 20% робочого часу на власні ідеї) та створення внутрішнього простору для експериментів, таких як Google X. Лідери компанії, зокрема Ларрі Пейдж і Сундар Пічаї, акцентують увагу на розвитку інтелектуальної свободи, міждисциплінарної співпраці та підтримки ризикованих інновацій, що дозволяє зберігати лідерство в галузі інформаційних технологій.

Tesla під керівництвом Ілона Маска демонструє ще один підхід до креативного лідерства, орієнтованого на проривні технології і зміни глобальних стандартів. Маск реалізує лідерство через бачення майбутнього, поєднане з агресивною стратегією інновацій, що не тільки змінює саму галузь (автомобілебудування, енергетика, космічні технології), а також формує нову парадигму поведінки організацій, засновану на амбіціях, експериментах і сміливості мислення.

Європейський приклад демонструє компанія ІКЕА, де стратегія сталого розвитку поєднується з принципами креативного лідерства на всіх етапах

від дизайну продукції до логістики та комунікації із клієнтами. У ІКЕА лідери активно впроваджують принципи «дизайну для всіх», залучаючи крос-функціональні команди до процесу створення товарів і сервісів, що відповідають глобальним соціальним та екологічним викликам. Це забезпечує високий рівень організаційної адаптивності та інклюзивності.

Узагальнюючи наведені приклади, можна зробити висновок, що успішна реалізація креативного лідерства вимагає як особистих якостей лідера, так і створення інституційного середовища, що підтримує інновації, толерує невдачі, стимулює участь співробітників та адаптується до зовнішніх викликів. Креативне лідерство проявляється як здатність мислити системно, трансформувати ризики на можливості та створювати цінності, що відповідають не лише поточним, але і майбутнім запитам суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз теоретичних підходів до розуміння креативності в контексті лідерства і менеджменту засвідчив її багатоаспектність та інтегративний характер. Креативність розглядається не лише як індивідуальна особистісна риса чи управлінська компетенція, а як стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися до складного та динамічного середовища. У цьому контексті формування нової управлінської парадигми ґрунтується на визнанні креативності як основи ефективного лідерства у XXI столітті.

Визначення ключових характеристик креативного лідера дозволило виокремити такі якості, як візійність, інноваційність, відкритість до змін, емоційний інтелект, стратегічне мислення та вміння працювати в умовах невизначеності. Ці характеристики безпосередньо впливають на організаційну

динаміку, зокрема на формування інноваційного клімату, адаптивності структур, розвиток людського капіталу та посилення організаційної гнучкості.

Аналіз механізмів інтеграції креативності в стратегічне управління засвідчив, що успішне впровадження креативних підходів вимагає системного підходу, який охоплює формування відповідної культури, запровадження гнучких організаційних моделей, залучення співробітників до креативних процесів і підтримку управлінських інструментів, орієнтованих на розвиток інновацій.

На основі оцінки прикладів практичного застосування креативного лідерства в провідних компаніях (Apple, Google, Tesla, IKEA) було виявлено, що ключовим чинником успіху виступає створення середовища, сприятливого для вільного генерування ідей, толерантного до експериментів і відкритого до

трансформацій. Ці компанії ілюструють здатність креативного лідерства забезпечувати стабільне зростання та формувати інноваційні стандарти на ринку.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з необхідністю глибшого емпіричного вивчення впливу креативного лідерства на ефективність організацій у різних секторах економіки, зокрема у сфері державного управління, освіти й охорони здоров'я. Також перспективним напрямом є дослідження інституційних і культурних чинників, що впливають на реалізацію креативного лідерського потенціалу в трансформаційних економіках. Крім того, актуальним є вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією та розвитком креативних лідерських практик в умовах швидких технологічних змін.

Література

1. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> (дата звернення: 05.06.2025).
2. Петрова І. Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2022. Т. 12, № 2. С. 40–48. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05) (дата звернення: 05.06.2025).
3. Бортнікова М., Крохмальна, Я. Роль креативного менеджменту у формуванні креативного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 37–44. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037> (дата звернення: 05.06.2025).
4. Давимука С.А., Федулова Л.І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).
5. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2022. № 1. С. 149–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18 (дата звернення: 05.06.2025).
6. Циганчук, Т. Стрес у професійній діяльності. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2019. № 30. URL: <https://repro-health.com.ua/index.php/2227-6246/article/view/158121> (дата звернення: 05.06.2025).
7. Rajapathirana J., Hui Y. Relationship between innovation capability, innovation type and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. Vol. 3. P. 44–55. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002> (дата звернення: 05.06.2025).
8. Швець Г.О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2 (29). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064 (дата звернення: 05.06.2025).
9. Ковальова В.І. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 896–899. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5476> (дата звернення: 05.06.2025).
10. Задорожнюк Н.О., Беноева М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2016. № 1. С. 132–135 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_23 (дата звернення: 05.06.2025).
11. Тарасов С.Ю. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80> (дата звернення: 05.06.2025).
12. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу / Н.М. Мрака та ін. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> (дата звернення: 05.06.2025).
13. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48–58. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> (дата звернення: 05.06.2025).
14. Артемов В., Сингаївська І. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 149–163. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> (дата звернення: 05.06.2025).

15. Вахоцька І. Різномпланова управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 5 (69). С. 5–11. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11> (дата звернення: 05.06.2025).

References

1. Levytskyi, V.V. (2024). Modeli orhanizatsii kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstvi u konteksti upravlinnia yoho stratehichnymy zminamy ta rozvytkom [Models of creative management organization at the enterprise in the context of managing its strategic changes and development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 62. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> [in Ukrainian].
2. Petrova, I. (2022). Rozvytok kreatyvnosti yak imperatyv stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [Development of creativity as an imperative of strategic human resource management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, № 12(2), Pp. 40–48. Retrieved from [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05) [in Ukrainian].
3. Bortnikova, M., & Krokhmalna, Ya. (2022). Rol kreatyvnoho menedzhmentu u formuvanni kreatyvnoho potentsialu pidpriemstva [The role of creative management in the formation of enterprise's creative potential]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, № 2(8), Pp. 37–44. Retrieved from <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037> [in Ukrainian].
4. Davymyka, S.A., & Fedulova, L.I. (2017). Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy: monohrafiia [Creative economy sector: experience and directions of development: monograph]. *Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy"*, 528 p. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf> [in Ukrainian].
5. Artemov, V.Yu., & Synhaivska, I.V. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiatia rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of decision-making processes under uncertainty]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serii: Ekonomika*, № 1, Pp. 149–163. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18 [in Ukrainian].
6. Tsyhanchuk, T. (2019). Stres u profesiinii diialnosti [Stress in professional activity]. *Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii"*, № 30. Retrieved from <https://doi.org/10.32626/2227-6246> [in Ukrainian].
7. Rajapathirana, J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 3, Pp. 44–55. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002> [in English].
8. Shvets, H.O. (2020). Osnovni kharakterystyky kreatyvnoho menedzhmentu [Key characteristics of creative management]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, № 2(29). Retrieved from https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064 [in Ukrainian].
9. Kovaliova, V.I. (2018). Kreatyvnyi menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoho pidpriemnytstva [Creative management as an important component of innovative entrepreneurship]. *Molodyi vchenyi*, № 1(53), Pp. 896–899. Retrieved from <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5476> [in Ukrainian].
10. Zadorozhniuk, N.O., & Benoeva, M.Kh. (2016). Doslidzhennia kluchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu [Research of key concepts of creative management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomika*, № 1, Pp. 132–135. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_23 [in Ukrainian].
11. Tarasov, S.Yu. (2024). Rol liderstva v upravlinni zminamy v periody ekonomichnoi nestabilnosti [The role of leadership in change management during periods of economic instability]. *Efektivna ekonomika*, № 7. Retrieved from <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80> [in Ukrainian].
12. Mraka, N.M., Pitsykevych, V.V., Hnatyshyn, B.O., Kochin, I.S., Mykhailov, T.S., Lenko, N.V., & Bezzubyi, O.V. (2024). Psykholohichni faktory pryiatia upravlinskykh rishen v umovakh stresu [Psychological factors of decision-making under stress]. *Akademichni vizi*, № 30. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> [in Ukrainian].
13. Hordynia, N. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiatia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of making effective management decisions by public servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, № 71(1), Pp. 48–58. Retrieved from <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> [in Ukrainian].
14. Artemov, V., & Synhaivska, I. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiatia rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of decision-making processes under uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, № 1(65), Pp. 149–163. Retrieved from <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> [in Ukrainian].
15. Vakhotska, I. (2022). Riznoplanova upravlinska diialnist yak psykholohichna умова розвитку зрілої особистості керівника [Multifaceted managerial activity as a psychological condition for the development of a mature leader's personality]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, № 69(5), Pp. 5–11. Retrieved from <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11> [in Ukrainian].

УДК 339.138:658

Луцьова Вікторія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
учений секретар науково-дослідної частини,
доцент кафедри управління та адміністрування
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Lunova Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Scientific Secretary of the Research Department,
Associate Professor of the
Department of Management and Administration Educational and Scientific Institute
“Karazin School of Business”

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0001-9058-6102

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11111

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ІННОВАЦІЙНОМУ ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

MARKETING TOOLS FOR BRAND PROMOTION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN AN INNOVATIVE DIGITAL ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Брендинг закладів вищої освіти є актуальною проблемою сучасних систем освіти. Зростання конкуренції між університетами на ринку освітніх послуг, ринку праці, ринку науково-технічної продукції та послуг обумовлює необхідність створення сучасних інноваційних брендів закладів вищої освіти. Сучасний бренд університетів може збільшити кількість здобувачів на національному та міжнародному ринку освітніх послуг. Він сприяє трансферу технологій та зростанню інвестицій у науково-дослідну діяльність. На ринку праці сучасний бренд закладів вищої освіти підвищує попит на випускників та сприяє формуванню престижного ком'юніті, який, у свою чергу, забезпечує додаткові конкурентні переваги для університетів.

Становлення цифрового середовища мало істотний вплив на маркетингову діяльність закладів вищої освіти. Цифрове середовище потребує особливого підходу до організації комунікацій університетів з цільовою аудиторією – у цьому і є головна відмінність цифрового брендингу від традиційного.

Мета. Метою даної роботи є визначення ефективних способів просування бренду закладів вищої освіти за допомогою інноваційних інструментів цифрових маркетингових комунікацій, які враховують особливості університетів, як об'єкта дослідження та специфіку комунікацій з аудиторією на ринку освітніх послуг, ринку праці та ринку науково-технічної продукції та послуг.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою даної статті є основні положення економічної теорії, наукові напрацювання, викладені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених з просування бренду закладів вищої освіти у інноваційному цифровому середовищі. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у статті застосовані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: діалектичний – для дослідження особливостей інноваційного розвитку; системний – для виявлення елементів процесу та стану зв'язків між ними; абстрактно-логічний – для виділення основних, стійких процесів та явищ, теоретичних узагальнень та формулювання висновків; аналізу та синтезу – при розвиненні класифікацій; порівнянь – при дослідженні результатів інноваційного цифрового середовища.

Результати. У статті представлені сучасні інноваційні інструменти просування бренду закладів вищої освіти в цифровому просторі, визначені відмінні риси та переваги, представлені основні носії та канали комунікацій, обґрунтовано необхідність їх використання для просування бренду університетів.

Перспективи. Різноманітність та додаткові можливості інноваційних інструментів цифрових маркетингових комунікацій дозволяють збільшувати капітал бренду університету та впливати на його вартість.

Ключові слова: брендинг, бренд університету, цифрові маркетингові комунікації, інноваційні інструменти маркетингових комунікацій, цифрове середовище, контент, реклама.

Summary. Introduction. Branding of higher education institutions is a pressing problem of modern education systems. The growth of competition between universities in the market of educational services, the labor market, the market of scientific and technical products and services necessitates the creation of modern innovative brands of higher education institutions. A modern brand of universities can increase the number of applicants in the national and international market of educational services. It promotes technology transfer and increased investment in research and development. In the labor market, a modern brand of higher education institutions increases the demand for graduates and contributes to the formation of a prestigious community, which, in turn, provides additional competitive advantages for universities.

The emergence of the digital environment has had a significant impact on the marketing activities of higher education institutions. The digital environment requires a special approach to organizing communications between universities and their target audience – this is the main difference between digital branding and traditional branding.

Purpose. The purpose of this work is to identify effective ways to promote the brand of higher education institutions using innovative digital marketing communications tools that take into account the characteristics of universities as an object of research and the specifics of communications with the audience in the educational services market, the labor market, and the market of scientific and technical products and services.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of this article is the main provisions of economic theory, scientific developments set out in the works of domestic and foreign scientists on the promotion of the brand of higher education institutions in an innovative digital environment. To achieve the goal and solve the tasks set, the article applies general scientific and special research methods, in particular: dialectical – to study the features of innovative development; systemic – to identify the elements of the process and the state of relations between them; abstract-logical – to highlight the main, stable processes and phenomena, theoretical generalizations and formulation of conclusions; analysis and synthesis – when developing classifications; comparisons – when studying the results of innovative development.

Results. The article presents modern innovative tools for promoting the brand of higher education institutions in the digital space, identifies distinctive features and advantages, presents the main media and channels of communication, and justifies the need for their use to promote the brand of universities.

Discussion. The diversity and additional capabilities of innovative digital marketing communications tools allow you to increase the capital of the university's brand and influence its value.

Key words: branding, university brand, digital marketing communications, innovative marketing communications tools, digital environment, content, advertising.

Постановка проблеми. «Цифрове середовище — нове середовище, яке змінює географічні кордони, збільшує обсяги інформації, дає можливість збільшити швидкість передачі інформації, робить доступним інтерактивне спілкування, дозволяє різним формам комунікації об'єднатися в єдине ціле мультимедіа». Традиційні маркетингові підходи все більше доповнюються цифровими інструментами, такими як реклама в соціальних мережах, маркетинг інфлюенсерів та створення контенту, для більш ефективного охоплення цільових аудиторій [1]. Становлення цифрового середовища мало істотний вплив на маркетингову діяльність закладів вищої освіти та призвело до вдосконалення нових елементів. Цифрове середовище потребує особливого підходу до організації комунікацій університетів з цільовою аудиторією — у цьому і є головна відмінність цифрового брендингу від традиційного. Гнучкі методології та аналітика в режимі реального часу дають можливість швидко адаптуватися до тенденцій, оптимізуючи пропозиції [2].

Науковці визначають, що бренд закладів вищої освіти — це система думок, асоціацій, яка формується цільовою аудиторією на основі назви, місії, стилю, продукції, цільової аудиторії, яка дозволяє

використовувати розроблений інструментарій у маркетингових дослідженнях» [3; 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців займаються питаннями маркетингових комунікацій. Так, А. Танасійчук, С. Сіренко, В. Пневський довели, що наразі використання можливостей інтернету для просування бренду стало обов'язковою умовою для успішного розвитку бренду компанії та бізнесу взагалі [5; 6]. Д. Файвішенко, О. Мельніченко, Д. Яцюк визначили, що цифровий брендинг — це масштабна стратегія побудови бренду в інтернеті, яка використовує всі доступні цифрові інструменти для створення «живого» бренду [7; 8].

Аналіз останніх закордонних публікацій свідчить, що суспільний інтерес до проблеми брендингу саме закладів вищої освіти був ініційований засобами масової інформації [9; 10]. Через укладання та оприлюднення різних рейтингів вишів, американські та європейські вчені почали активно досліджувати складові провідних університетських брендів [11; 12].

Метою статті є визначення ефективних способів просування бренду закладів вищої освіти за допомогою інноваційних інструментів цифрових маркетингових комунікацій, які враховують особливості університетів, як об'єкта дослідження та специфіку

комунікацій з аудиторією на ринку освітніх послуг, ринку праці та ринку науково-технічної продукції та послуг.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою даної статті є основні положення економічної теорії, наукові напрацювання, викладені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених з просування бренду закладів вищої освіти у інноваційному цифровому середовищі. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у статті застосовані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: діалектичний — для дослідження особливостей інноваційного розвитку; системний — для виявлення елементів процесу та стану зв'язків між ними; абстрактно-логічний — для виділення основних, стійких процесів та явищ, теоретичних узагальнень та формулювання висновків; аналізу та синтезу — при розвиненні класифікацій; порівнянь — при дослідженні результатів інноваційного цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу. Реалізація цифрових маркетингових комунікацій дає можливість закладам вищої освіти використовувати інноваційні інструменти просування бренду, які недоступні в офлайн-середовищі. Інноваційні рекламні інструменти, які рекомендовані для просування бренду закладів вищої освіти в цифровому середовищі, представлені у таблиці 1.

Реклама в цифровому середовищі, на відміну від традиційної реклами, має додаткові можливості, які дозволяють таргетувати рекламне повідомлення, тобто показувати повідомлення певній групі користувачів, що саме сприяє підвищенню ефективності рекламних комунікацій із цільовою аудиторією університету.

Кожен рекламний інструмент має відмінні риси. Так, контекстна реклама дозволяє таргетувати повідомлення на запити та адаптувати їх під мобільні пристрої та комп'ютери. Особливостями медійної реклами є: інтерактивні повідомлення, велике охоплення аудиторії; пошукове просування сайту (SEO), а саме: показ повідомлень за запитом користувачів, довгостроковий ефект просування.

Для підвищення ефективності реклами у цифровому середовищі інструменти інтегрують з PR-інструментами, які представлені у таблиці 2. Особливістю застосування PR-інструментів у цифровому середовищі є висока інтерактивність, довіра цільової аудиторії порівняно з рекламою, довгостроковий ефект від застосування.

Завданнями PR-діяльності закладів вищої освіти в цифровому середовищі є підвищення бренду, формування іміджу, поширення відгуків про університет та його розробки. Виконання цих завдань можливо завдяки додатковим можливостям цифрових маркетингових комунікацій порівняно з традиційними маркетинговими комунікаціями.

Безперечною перевагою використання PR-інструментів в онлайн-каналах комунікацій у цифровому середовищі є інтерактивність. Університет у режимі реального часу може отримувати зворотний зв'язок від своєї цільової аудиторії та оперативно реагувати на розповсюджену позитивну або негативну інформацію.

Вартість одного контакту з цільовою аудиторією в цифровому середовищі щодо традиційних каналів зв'язків з громадськістю низький, а ефект може тривати довше за рахунок збереження та розповсюдження повідомлень. Зв'язки з громадськістю, як засіб формування бренду закладів вищої освіти,

Таблиця 1

Застосування інноваційних рекламних інструментів в онлайн-каналах комунікацій у цифровому середовищі

Інструмент	Носій	Канал комунікації
Контекстна реклама	Текстове повідомлення Графічне повідомлення Текстово-графічне повідомлення Динамічне/адаптивне повідомлення Відео	Пошукова система Рекламна мережа пошукової системи
Медійна реклама	Текстово-графічний блок Відеореклама Аудіореклама	Пошукова система Рекламна мережа пошукової системи
Таргетована реклама	Текстово-графічне повідомлення Графічне повідомлення Відеореклама	Соціальні мережі
Мобільна реклама	Текстове повідомлення Графічне повідомлення Банер Відеореклама	Мобільний телефон, планшет Мобільна рекламна мережа
Пошукове просування сайту (SEO)	Внутрішня оптимізація сайту Зовнішня оптимізація сайту	Пошукова система

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Особливості PR-інструментів в онлайн-каналах комунікацій у цифровому середовищі

Інструмент	Носій	Канал комунікації
Статті, новини	Статті	Сайт університету
Інтерв'ю	Наукові публікації	Тематичні сайти-каталоги
Презентації	Повідомлення	Онлайн-ЗМІ
Конференції	Пресрелізи	Соціальні мережі
Тренінги	Презентації	Блоги
Дні відкритих дверей		Лідери думок

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Особливості інструментів маркетингу у цифровому середовищі

Засіб	Інструмент	Носій	Канал комунікації	Особливості застосування інструменту
Цифровий маркетинг	Email розсилка SMS та MMS розсилка Онлайн-консультант	Email SMS та MMS повідомлення Онлайн-консультант Віртуальна телефонія	Сайт університету Соціальні мережі Сервіси електронної пошти Месенджери Сервіси розсилок	Персоналізація повідомлень Інтерактивність Формування бази даних з інформацією по університету

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Особливості інструментів стимулювання збуту в цифровому середовищі

Засіб	Інструмент	Носій	Канал комунікації	Особливості застосування інструменту
Стимулювання збуту	Рекламна гра Знижка Акція Конкурс Демонстраційна версія продукту	Текстово-графічне повідомлення Текстове повідомлення Графічне повідомлення Мультимедійне повідомлення	Пошукові системи Соціальні мережі Месенджери Сервіси електронної пошти Сервіси розсилок	Інтерактивність Короткостроковий характер на цільову аудиторію

Джерело: розроблено автором

дозволяють мотивувати аудиторію, створювати контент користувача.

PR-діяльність у цифровому середовищі сприяє формуванню ком'юніті університету. Участь цільової аудиторії закладів вищої освіти в ком'юніті підвищує її лояльність та допомагає встановити взаємини між університетом та аудиторією, яка відкриває можливості для ефективного застосування інноваційних інструментів маркетингу в цифровому середовищі.

Особливості інструментів маркетингу в цифровому середовищі представлені у таблиці 3.

Повідомлення, які надіслані університетом аудиторії, можуть підкріплюватися стимулюванням збуту. Особливості інструментів стимулювання збуту в цифровому середовищі представлені у таблиці 4.

З урахуванням особливостей розробок, які надає університет, основними інструментами стимулювання

збуту є знижки на навчання, конкурси та розіграші, які проводяться для внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії, організація партнерських програм з підприємствами та установами, які діють на ринку праці.

Відмінними рисами стимулювання збуту у цифровому середовищі є збільшення аудиторії, а також специфічні заходи, які можуть бути спрямовані на розвиток ком'юніті закладів вищої освіти в цифровому середовищі.

Засоби цифрових маркетингових комунікацій закладів вищої освіти та особливості їх інноваційних інструментів представлені у таблиці 5.

До методів вірусного просування належать наступні технології: передача та поширення інформації з елементами прихованої реклами; спонукання та нагорода за виконану дію. Цей метод передбачає використання інструментів стимулювання збуту.

Таблиця 5

**Особливості інноваційних інструментів засобів маркетингових комунікацій
у цифровому середовищі**

Засіб	Інструмент	Носій	Канал комунікації	Особливості застосування інструменту
Виставки	Віртуальна виставка 3D-тур	Текстові матеріали Графічні матеріали Відео	Пошукові системи Сайт компанії Сайт виставки Сайт університету	Інтерактивність Можливість перегляду експонатів на протязі доби
Адвергеймінг	Гра	Програмний продукт	Мобільні запрошення Соціальні мережі Корпоративний сайт університету	Інтерактивність Залучення цільової аудиторії
Айдентика	Логотип Фірмовий стиль Брендбук	Текстові матеріали Графічні матеріали Відео Аудіо-матеріали	Пошукові системи Корпоративний сайт університету Тематичні сайти Соціальні мережі Месенджери	Формування візуального образу бренду Формування іміджу бренду

Джерело: розроблено автором

Різноманітність та додаткові можливості інноваційних інструментів цифрових маркетингових комунікацій дозволяють збільшувати капітал бренду університету та впливати на його вартість.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Відмінні риси інструментів цифрових маркетингових комунікацій допомагають підвищити економічну та комунікативну ефективність

брендингу закладів вищої освіти. При цьому брендинг університету із застосуванням цифрових маркетингових комунікацій має формуватися на підставі концепції інтегрованих маркетингових комунікацій та концепцій, палкий синергетичний ефект, який можливий за умови застосування цифрових та традиційних маркетингових комунікацій.

Література

- Корнеева Ю. В. Роль держави у сприянні інвестиціям у розвиток цифрової економіки. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 1. С. 120–134. <https://doi.org/10.15407/eip2018.01>.
- Горбенко Г., Борзаківська К. Застосування інтерактивних online та offline засобів у формуванні бренду освітньої установи: практичний аспект. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2018. Вип. 1–2. С. 73–79.
- Дейнега І. О. Методичні аспекти бренд-кодування закладів вищої освіти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68)/4. С. 93–97.
- Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти — основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 65–70.
- Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1 (24). С. 161–167. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/25.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
- Танасійчук А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 45–49. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8>.
- Файвішенко Д. С., Мельніченко О. І., Яцюк Д. В. Трансформація концепції брендингу як результат розвитку цифрового маркетингу. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. № 7(2). С. 91–98. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-11>.
- Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 144(4). С. 72–83.
- Neumark V. What's in a name? The value of a good university brand. URL: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/apr/03/branding-universities> (дата звернення: 15.06.2025).
- Pearman I. Universities are brands whether they like it or not. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/reputation-ranking/analysis/universities-are-brands> (дата звернення: 15.06.2025).
- Strauss K. The World's Most Reputable Universities 2016. URL: <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/05/04/the-worlds-most-reputable-universities-2016/#6912bf646510> (дата звернення: 15.06.2025).

12. Copping D. A university's brand is of real commercial value. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/reputation-ranking/analysis/auniversitys-brand> (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Kornieieva, Yu. V. (2018). Rol derzhavy u sprianni investytsiiam u rozvytok tsyfrovoy ekonomiky [The role of the state in promoting investments in the development of the digital economy]. *Ekonomika i prohozuvannia*. № 1. pp. 120–134. <https://doi.org/10.15407/eip2018.01> [in Ukrainian].
2. Horbenko, H. and Borzakivska, K. (2018). Zastosuvannia interaktyvnykh online ta offline zasobiv u formuvanni brendu osvitnoi ustanovy: praktychnyi aspekt [The use of interactive online and offline tools in shaping the brand of an educational institution: a practical aspect]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka*. № 1–2. pp. 73–79 [in Ukrainian].
3. Deineha, I. O. (2018). Metodychni aspekty brend-koduvannia zakladiv vyshchoi osvity [Methodological aspects of brand coding of higher education institutions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. № 29(68)/4. pp. 93–97 [in Ukrainian].
4. Soroka, O. V. and Kryvtsova, M. S. (2018). Brend zakladu vyshchoi osvity — osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvitnikh posluh [The brand of a higher education institution is the basis of competitiveness in the educational services market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta suitove hospodarstvo*. № 19(3). pp. 65–70 [in Ukrainian].
5. Tanasiichuk, A. M., Sirenko, S. O. and Pnevskyi, V. V. (2020). Formuvannia stratehii prosuvannia brendu zasobamy tsyfrovoho marketynhu [Forming a brand promotion strategy using digital marketing tools]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 1 (24). pp. 161–167. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/25.pdf [in Ukrainian].
6. Tanasiichuk, A. M. (2023). Rozrobka komunikatsii brendu v tsyfrovomu seredovyshchi [Developing brand communications in the digital environment]. *Transformatsiina ekonomika*. № 3(03). pp. 45–49. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8> [in Ukrainian].
7. Faivishenko, D. S., Melnichenko, O. I. and Yatsiuk, D. V. (2022). Transformatsiia kontseptsii brendynhu yak rezultat rozvytku tsyfrovoho marketynhu [Transformation of the branding concept as a result of the development of digital marketing]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. № 7(2). pp. 91–98. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-11> [in Ukrainian].
8. Yankovets, T. and Medvedieva K. (2022). Tsyfrovyy brendynh pidpriemstva u kompleksimarketynhovykh komunikatsii [Digital branding of the enterprise in the complex of marketing communications]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. № 144(4). pp. 72–83 [in Ukrainian].
9. The Cuardian (2012). What's in a name? The value of a good university brand. Available at: <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/apr/03/branding-universities>.
10. Times Higher Education (2013). Universities are brands whether they like it or not. Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/reputation-ranking/analysis/universities-are-brands>.
11. Forbes (2016). Strauss K. The World's Most Reputable Universities 2016. Available at: <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/05/04/the-worlds-most-reputable-universities-2016/#6912bf646510>.
12. Global Universities Rankings (2013). Copping D. A university's brand is of real commercial value. Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/reputation-ranking/analysis/auniversitys-brand>.

УДК 65.012.32

Маринюк Іван Олександрович

аспірант

Державного університету економіки і технологій

Maryniuk Ivan

Postgraduate of the

State University of Economics and Technology

ORCID: 0009-0002-5208-339X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11129

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕЛЕМЕНТНИЙ ПІДХІД

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM: AN ELEMENT-BASED APPROACH

Анотація. Вступ. У сучасних умовах підвищених регуляторних вимог, глобалізаційних викликів і цифровізації діяльності підприємств та організацій дедалі більшої актуальності набуває формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту. Комплаєнс перестає бути лише реактивною функцією контролю і дедалі частіше розглядається як проактивна система управління відповідністю, що інтегрується в стратегічні та операційні процеси організації. Водночас у науковій літературі досі відсутній системний підхід до визначення сутності та системи комплаєнс-менеджменту, що зумовлює потребу в його комплексному дослідженні.

Мета. Метою статті є визначення концептуальних засад формування системи комплаєнс-менеджменту шляхом виокремлення її ключових елементів, їх функціонального наповнення та взаємодії в організаційно-управлінському середовищі. У процесі дослідження сформульовано авторське визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» як комплексу взаємопов'язаних функціональних компонентів, які забезпечують відповідність діяльності організації вимогам законодавства, міжнародних стандартів, внутрішніх політик та етичних норм.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний і функціональний підходи, методи елементного аналізу, логіко-семантичного моделювання, узагальнення й інтерпретації. Використано наукові праці українських і зарубіжних дослідників, нормативно-правові джерела, публікації міжнародних професійних асоціацій (SCCE, ICA), а також стратегічні документи сталого розвитку ООН.

Результати. У статті виокремлено ключові елементи системи комплаєнс-менеджменту, що дозволяють забезпечити її цілісне функціонування. Цілі комплаєнсу визначають стратегічний напрям розвитку та створюють основу для оцінювання ефективності заходів у сфері відповідності. Програма комплаєнсу виступає інструментом реалізації політик, стандартів поведінки та регламентів, що регулюють щоденну діяльність персоналу. Система управління комплаєнс-ризиками дозволяє виявляти та аналізувати загрози порушення законодавства чи внутрішніх норм, формуючи умови для їх своєчасного усунення. Культура комплаєнсу створює атмосферу дотримання норм і підтримує відповідальну поведінку співробітників. Етичні засади функціонують як внутрішній регулятор ухвалення управлінських рішень. Комплаєнс-комунікації забезпечують прозорість, обізнаність і активну взаємодію всередині організації та з її зовнішніми стейкхолдерами. Моніторинг і аудит забезпечують постійне спостереження за дотриманням комплаєнс-вимог і дозволяють здійснювати своєчасне коригування політик і практик.

Перспективи. Представлена концептуальна модель системи комплаєнс-менеджменту може стати основою для розроблення внутрішніх політик, процедур і навчальних програм на підприємствах, орієнтованих на сталий розвиток і дотримання принципів належного врядування. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному оцінюванні впливу окремих елементів системи комплаєнс-менеджменту на індекси довіри, фінансову стійкість і соціальну відповідальність підприємств. Також перспективним є вивчення динаміки розвитку культури комплаєнсу у зв'язку з цифровою трансформацією та міжнародною інтеграцією українського бізнесу.

Ключові слова: система комплаєнс-менеджменту, комплаєнс-ризики, етика, програма комплаєнсу, цілі комплаєнсу, культура комплаєнсу, комунікації, моніторинг.

Summary. Introduction. In today's regulatory and ethical landscape, the formation of an effective compliance management system is becoming increasingly relevant for sustainable business governance. Despite numerous scholarly efforts, there remains a lack of a unified definition of the compliance management system and its core components.

Purpose. This article aims to define the conceptual foundations for the formation of a compliance management system by identifying its key elements, their functional roles, and interactions within the organizational management environment. A definition of the system is proposed as a scientific novelty.

Materials and Methods. The study is based on a combination of methods including theoretical generalization, content analysis, structural-functional analysis, and review of regulatory frameworks and scientific literature.

Results. The study identifies seven main elements of the compliance management system: compliance program, compliance goals, compliance risks, compliance monitoring and improvement, compliance culture, compliance ethics and responsibility, and compliance communications. Each element is examined in terms of its purpose, content, and interdependence with others. Emphasis is placed on the importance of system integration, the role of proactivity, and building a culture of integrity. The research also highlights the relevance of aligning compliance systems with UN Sustainable Development Goal 17, which stresses the importance of multi-stakeholder partnerships for sustainable development.

Discussion. The proposed approach can be applied to the design and evaluation of compliance frameworks across various sectors. Future research should focus on empirical testing of the effectiveness of the proposed elements, their adaptability to dynamic regulatory environments, and the development of maturity models for compliance systems.

Key words: compliance management, compliance program, risk management, ethics, compliance culture, compliance monitoring, SDG 17, corporate responsibility.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням регуляторного тиску, посиленням вимог до прозорості діяльності організацій, а також підвищеною увагою до етичних стандартів ведення бізнесу. У зв'язку з цим, питання дотримання нормативно-правових актів, галузевих регламентів та внутрішніх політик набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Одним із ефективних інструментів, який дозволяє інтегрувати ці вимоги в управлінські процеси, є система комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-менеджмент як цілісна управлінська концепція передбачає не лише запобігання порушенням, а й формування корпоративної культури доброчесності, відповідальності та прозорості.

Попри те, що у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі все частіше досліджуються різні аспекти комплаєнс-менеджменту — від правового регулювання до запровадження галузевих стандартів, — відсутнє єдине системне бачення структури такої системи. Нерідко комплаєнс-менеджмент розглядається фрагментарно, без чіткого визначення його основних складових, принципів взаємодії між елементами та інтеграції в загальну систему управління організацією. Це ускладнює адаптацію комплаєнс-підходів у практичній діяльності підприємств та установ, особливо в умовах правової нестабільності й економічної трансформації.

На сьогодні спостерігається об'єктивна потреба у формуванні чіткого понятійного апарату, методичних підходів і концептуальних основ побудови системи комплаєнс-менеджменту з урахуванням її ключових елементів. Такий підхід дозволить не лише посилити управлінську ефективність, а й підвищити рівень правової безпеки та репутаційної стабільності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками проблема формування та функціонування системи комплаєнс-менеджменту привертає все більшу увагу науковців і практиків, що зумовлено зростанням нормативно-правових вимог, посиленням контролю з боку регуляторних органів та необхідністю мінімізації ризиків у діяльності організацій. У науковій літературі ця тематика представлена широким спектром досліджень — від розгляду концептуальних засад комплаєнсу до розробки прикладних механізмів його реалізації в управлінській практиці.

Так, правовий аспект комплаєнс-менеджменту розкривається у працях Можаровського М. Ю., який аналізує особливості регулювання комплаєнс-процесів у господарській діяльності суб'єктів вітчизняної економіки. Автор підкреслює важливість адаптації міжнародних нормативів до умов національного законодавства з метою підвищення ефективності правозастосовних механізмів у сфері дотримання норм і стандартів [1].

Значну увагу приділено дослідженню комплаєнс-менеджменту як системного явища. У цьому контексті Кобелева Т. О. акцентує на організаційно-економічних механізмах забезпечення комплаєнс-безпеки в організаціях різних типів, зокрема промислових, обґрунтовуючи роль структурних елементів у підвищенні стійкості та ефективності системи управління [2].

Окремим напрямом наукового пошуку є вивчення стандартів, що регулюють вимоги до комплаєнс-систем, зокрема міжнародного стандарту ISO 37301:2021. У межах сучасних досліджень виокремлено кілька підходів до розуміння сутності комплаєнсу — процесний, системний, ціннісний і функціональний — що в сукупності формують цілісне бачення його змісту та ролі в управлінні організаціями. У цьому контексті розглядаються ключові

напрями розвитку комплаєнс-менеджменту: формування внутрішніх регламентів, створення культури відповідальності, запобігання порушенням, оцінка репутаційних ризиків, розвиток комплаєнс-компетенцій та посилення стратегічної орієнтації [3].

Етичний вимір комплаєнс-менеджменту висвітлено у дослідженнях Юр'євої І. А. та Кочетової Т. І., які наголошують на важливості формування етичного середовища в організаціях через впровадження внутрішнього контролю, розробку політик щодо конфлікту інтересів, регулярне навчання персоналу, а також на особистій відповідальності керівників як носіїв етичних стандартів. Особлива увага приділяється викликам сучасного середовища — запобігання шахрайству, протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і впровадженню інноваційних методів контролю [4].

У межах теоретико-методологічного аналізу слід відзначити публікацію Маковоза О. та Ковалю Д., в якій здійснено спробу міждисциплінарного осмислення категорії «комплаєнс» на перетині філософських, економічних, правових і управлінських підходів. Автори підкреслюють важливість формування комплексного понятійного апарату та зазначають, що ефективна система комплаєнс-менеджменту має враховувати як зовнішні нормативні вимоги, так і внутрішні цінності організації, що особливо актуально в умовах євроінтеграційного курсу України [5].

Зважаючи на вже наявні дослідження, все ж варто зазначити, що в науковому середовищі поки що немає узгодженого визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» та чіткого бачення її складових. Багато дослідників наголошують на потребі створення універсальної концептуальної моделі, яка б об'єднувала теоретичні засади з практичними механізмами й дозволила сформувати цілісну, гнучку та ефективну систему комплаєнсу для організацій різного типу. Відповідно, подальші наукові розвідки у цій сфері мають бути зосереджені на розробці комплексного підходу до побудови таких систем, які здатні реагувати на виклики сучасного середовища, враховувати особливості функціонування конкретних організацій та сприяти підвищенню рівня доброчесності, відповідальності бізнесу і реалізації принципів сталого розвитку.

Метою статті є визначення концептуальних засад формування системи комплаєнс-менеджменту шляхом виокремлення її ключових елементів, їх функціонального наповнення та взаємодії в організаційно-управлінському середовищі.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, елементного та функціонального підходів, що дозволило комплексно охопити предмет вивчення — систему комплаєнс-менеджменту як багатовимірну організаційно-управлінську конструкцію. Застосування системного підходу забезпечило розгляд комплаєнсу не як ізольованої функції, а як частини

єдиного управлінського механізму, інтегрованого в стратегію і процеси організації. Елементний підхід став ключовим у структуруванні внутрішньої архітектури системи, дозволивши виокремити її складові частини, описати їх змістове наповнення та встановити зв'язки між ними. Функціональний підхід забезпечив аналіз ролі та значення кожного елементу в досягненні цілей комплаєнсу.

У процесі дослідження використано логіко-семантичне моделювання, що дало змогу побудувати авторську концептуальну модель системи комплаєнс-менеджменту. Метод наукового узагальнення застосовувався для формулювання термінологічної бази та порівняння різних трактувань комплаєнсу в науковій літературі. Метод інтерпретації дозволив адаптувати зарубіжні підходи до особливостей української управлінської практики, враховуючи специфіку регуляторного поля та стану розвитку корпоративної етики.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи концептуальні засади комплаєнс-менеджменту, насамперед доцільно звернутися до загальнотеоретичного розуміння поняття системи, оскільки саме системний підхід дозволяє цілісно осмислити складну організаційну реальність. Аналіз загальнофілософських підходів свідчить про те, що система розглядається як цілісне утворення, сформоване сукупністю взаємопов'язаних елементів, об'єднаних відношеннями координації та співпорядкування. Вона являє собою інтеграцію компонентів, що взаємодіють між собою у межах визначеної організації. Основу структури будь-якої системи становлять саме відносини між її частинами, тоді як система включає не лише ці зв'язки, але й самі елементи як самостійні одиниці. У філософському контексті система співвідноситься з елементами та структурою, а ціле — з частинами. Такий підхід є методологічно доцільним і для осмислення комплаєнс-менеджменту як системного явища [6, с. 94].

Такий підхід є особливо актуальним для аналізу комплаєнс-менеджменту, який не обмежується окремими заходами чи інструментами, а постає як багатовимірне управлінське утворення, що інтегрує юридичні, етичні, організаційні та культурні компоненти. Тільки через розуміння його як системи стає можливим виявити внутрішню логіку побудови, визначити функціональні зв'язки між складовими та сформулювати практичні орієнтири для його впровадження та вдосконалення.

Варто зауважити, що більшість науковців, які досліджують систему комплаєнс-менеджменту, схиляються до розуміння її як цілісного управлінського механізму, що функціонує на основі взаємопов'язаних регуляторних, етичних, організаційних та інформаційних компонентів.

У працях Братчука У. П. комплаєнс-менеджмент розглядається як практичний інструмент захисту бізнесу від зовнішньої корупції, внутрішніх

зловживань і неефективного управління. Він наводить перелік типових комплаєнс-політик (етичний кодекс, антикорупційні положення, політики подарунків, звітності, конфлікту інтересів, взаємодії з регуляторами, конфіденційності), які застосовуються в організаціях незалежно від сфери їх діяльності [7, с. 20]. Проте з погляду системного підходу, ці політики є не самостійними елементами комплаєнс-менеджменту, а скоріше інструментами реалізації ключових елементів системи, таких як комплаєнс-програма, етика й відповідальність, система організації, моніторинг та комунікації. Наприклад, етичний кодекс і політика подарунків реалізують елемент «комплаєнс-етика та відповідальність», тоді як політика конфлікту інтересів і взаємодії з регуляторами — це компоненти комплаєнс-програми й організаційної системи.

Іванов В.Б., у свою чергу, детальніше класифікує комплаєнс-політики за функціональним призначенням, розглядаючи їх у контексті формування етичної поведінки, запобігання правопорушенням і захисту конфіденційної інформації. Його підхід узгоджується з концепцією модульної побудови комплаєнс-системи, де політики є проявами та засобами реалізації різних елементів системи комплаєнс-менеджменту [8, с. 140]. Це дозволяє вважати, що перелічені політики не є окремими структурними елементами системи, а радше входять до її змістового наповнення — реалізуючи такі базові складові, як цілі, програма, ризики, етика, моніторинг і комунікації. Отже, з наукової точки зору, перелік політик є інструментальним відображенням змісту ключових елементів системи комплаєнс-менеджменту, але не замінює її структурної моделі.

У наведеному визначенні комплаєнс-менеджменту Грінченко Г.С., Нестеренко Р.О., Фоменко А.В. простежується чітка структуризація системи комплаєнсу за її ключовими елементами. Зокрема, виділяється формування цілей, цінностей і принципів, що відповідає елементу «комплаєнс-цілі», який визначає стратегічні орієнтири системи. Згадка про механізми впровадження політики комплаєнсу свідчить про наявність «комплаєнс-програми» — організаційно-практичного інструментарію реалізації цілей. Акцент на оцінюванні потенційних ризиків ідентифікує компонент «комплаєнс-ризиків», що передбачає ідентифікацію, аналіз і контроль порушень. Важливою складовою є моніторинг виконання комплаєнс-стандартів, аудит та аналіз результатів, які охоплюють функцію «комплаєнс-моніторингу та покращення». Крім того, підкреслюється необхідність взаємодії з регуляторами та іншими стейкхолдерами, що відповідає елементу «комплаєнс-комунікацій» [9, с. 39]. Хоча прямо не згадані такі елементи, як організаційна структура комплаєнсу, етика чи культура, вони частково присутні імпліцитно через акцент на добросовісність, відповідальність та відповідність етичним нормам. Таким чином,

визначення охоплює більшість базових елементів структури системи комплаєнс-менеджменту відображаючи її як цілісну та функціональну управлінську систему.

Водночас, зважаючи на відсутність єдиного науково усталеного підходу до структури системи комплаєнс-менеджменту, актуальним стає завдання провести власне дослідження, орієнтоване на деталізацію її елементів. Такий підхід дозволяє не лише узагальнити вже наявні теоретичні напрацювання, а й виявити функціональні взаємозв'язки між складовими системи. У цьому контексті у фокусі нашого аналізу опиняються ключові елементи комплаєнс-менеджменту: програма, цілі, культура, етика, комунікації, ризики та моніторинг. Їх системне вивчення створює умови для формулювання науково обґрунтованого визначення поняття «система комплаєнс-менеджменту» та дозволяє осмислити її роль у реалізації стратегій сталого розвитку, зокрема в контексті досягнення 17-ї Цілі ООН — «Партнерство заради сталого розвитку»

Однією з ключових складових у побудові повноцінної системи комплаєнс-менеджменту є впровадження комплаєнс-програми. Це не просто набір формальних правил, а цілісна управлінська конструкція, яка закріплює стратегічне бачення компанії щодо дотримання законодавчих, етичних та корпоративних норм [10, с. 137]. У межах програми визначаються основні цілі комплаєнс-контролю, його завдання, функціональні напрями, принципи здійснення контролю та стандарти взаємодії. Така програма є своєрідною «дорожньою картою» для впровадження комплаєнс-інструментів, які дозволяють здійснювати як превентивні, так і реактивні заходи у відповідь на порушення.

Наукове осмислення цього елементу, зокрема в працях Н. Сметаніної, підкреслює, що комплаєнс-програма виконує роль внутрішнього механізму відповідального управління. Вона трансформує підхід від зовнішнього державного контролю до внутрішньої саморегуляції та етичного управління організацією. У рамках комплаєнс-менеджменту важливу роль відіграють саме спеціалізовані менеджери з комплаєнсу, які не лише контролюють дотримання вимог, а й виступають партнерами для інших працівників, допомагаючи уникати правопорушень і створюючи внутрішнє середовище доброчесності [11, с. 267].

Міжнародна практика демонструє, що розвиток комплаєнс-програм має глобальний характер. До прикладу, діяльність таких організацій, як Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) [12] та International Compliance Association (ICA) [13], свідчить про активне поширення комплаєнс-культури у понад 50 юрисдикціях. Ці організації сприяють обміну досвідом, стандартизації підходів та професійному розвитку спеціалістів. Українським компаніям варто орієнтуватися на ці моделі, впроваджуючи

програми, які передбачають як механізми анонімного повідомлення про порушення, так і процедури внутрішнього розслідування, моніторингу, навчання, заохочення та оцінювання ризиків

Таким чином, комплаєнс-програма є не лише документально оформленим зобов'язанням підприємства дотримуватися правових норм, а й інструментом формування сталої правової культури. Її ефективність залежить від наявності дієвих механізмів реалізації, підтримки з боку керівництва та системного моніторингу внутрішніх процесів.

Наступним елементом є комплаєнс-культура, що є необхідною складовою системи комплаєнс-менеджменту, оскільки формує загальну поведінкову та етичну орієнтацію працівників в межах організації. Одним з ключових аспектів цієї культури є дотримання стандартів ділової етики, які слугують орієнтиром для щоденної діяльності персоналу та визначають межі допустимої професійної поведінки.

В умовах глобальних викликів і нестабільності можуть виникати ризики щодо дотримання етичних норм, що впливає не лише на внутрішнє середовище організації, а й на рівень довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Камарудін Д. та інші дослідники зазначають, що вивчення ділової етики в контексті комплаєнс-менеджменту зазвичай зосереджується на трьох основних рівнях: системному (етичні принципи в суспільстві), корпоративному (етичні стандарти організації) та індивідуальному (етична поведінка окремих працівників) [14].

Крім того, ефективне впровадження комплаєнс-культури сприяє не лише дотриманню законодавства та регуляторних вимог, але й підвищенню репутації організації, поліпшенню корпоративного клімату та зростанню задоволеності працівників своєю роботою. Як підкреслюють Фрінальдї А., саме наявність стабільної етичної культури сприяє посиленню цінності організації в очах її клієнтів, партнерів і суспільства загалом [15].

Таким чином, комплаєнс-культура, як морально-етична основа управлінської практики, закладає підґрунтя для формування загального підходу до доброчесності та прозорості в організації. Проте для її ефективної реалізації недостатньо лише формулювання етичних норм — необхідно забезпечити практичні інструменти їх дотримання. У цьому контексті важливе значення мають комплаєнс-етика та відповідальність, які також входять до системи комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-етика поєднує в собі принципи етичної поведінки та нормативні вимоги, які регулюють діяльність як організації в цілому, так і окремих її співробітників. Це передбачає не лише усвідомлення стандартів, але й особисту та корпоративну відповідальність за їх дотримання. Порушення встановлених норм може мати як дисциплінарні, так і репутаційні наслідки, що підкреслює важливість невідворотності відповідальності.

Як підкреслюють дослідники, одним із важливих інструментів забезпечення належного рівня комплаєнс-етики є впровадження внутрішніх кодексів етики, які слугують базовим орієнтиром для щоденної поведінки працівників, керівництва та менеджменту організації. Такі кодекси містять низку важливих положень: обов'язковість дотримання законодавчих вимог, прозорість і доброчесність у здійсненні професійної діяльності, недопущення конфлікту інтересів, а також підвищена відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами — від клієнтів до суспільства загалом. Дотримання внутрішнього етичного кодексу підтримується через систему нормативно закріплених правил, інструкцій та процедур, що спрямовані на зміцнення довіри, репутаційної стабільності й прозорості в організаційній культурі [4, с. 70].

Окрему роль відіграють канали довіри для конфіденційного повідомлення про можливі порушення (система *whistleblowing*), що сприяє своєчасному виявленню проблемних ситуацій. Крім того, важливою частиною внутрішнього контролю є наявність чітко визначених дисциплінарних заходів у разі недотримання встановлених етичних або нормативних вимог, що гарантує невідворотність відповідальності та підтримує довіру до комплаєнс-системи.

Комплаєнс-ризики становлять важливу складову системи комплаєнс-менеджменту, оскільки вони визначають потенційні загрози для дотримання законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів організації. Згідно з дослідженнями українських науковців, комплаєнс-ризик можна визначити як ризик застосування юридичних санкцій, фінансових втрат або втрати репутації внаслідок недотримання законів, інструкцій, правил чи стандартів поведінки, що стосуються діяльності підприємства [16, с. 116].

Комплаєнс-ризики класифікуються за кількома напрямками: юридичні ризики (недотримання законів та нормативних вимог), операційні (викликані внутрішніми процесами), репутаційні (втрати довіри клієнтів, партнерів), а також етичні ризики (порушення норм поведінки, зокрема зловживання повноваженнями або конфлікт інтересів). Їх ефективне управління передбачає низку послідовних кроків: ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку відповідних заходів реагування, запровадження контролюючих процедур та постійний моніторинг відповідності [17].

Варто додати, що управління комплаєнс-ризиками не обмежується лише запобіганням порушенням — воно спрямоване на вбудовування комплаєнсу в корпоративну культуру, систему прийняття рішень і щоденну практику всіх працівників. Власне так, комплаєнс-ризики відіграють не пасивну, а активну роль у побудові відповідальної, правової та етично вивіреної організації, де дотримання норм не є обмеженням, а виступає стратегічною перевагою і умовою довготривалої життєздатності.

Крім того, ефективне управління комплаєнс-ризиками передбачає систематичну ідентифікацію нових загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність організації та оперативну адаптацію політик до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Успішне вбудовування ризик-орієнтованого мислення в управлінські процеси дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які враховують не лише фінансову доцільність, а й етичні, правові та соціальні аспекти. Таким чином, комплаєнс-ризиками стають точкою перетину стратегічного управління, відповідальності бізнесу та дотримання норм, забезпечуючи не лише відповідність вимогам, але й довіру з боку партнерів, інвесторів і суспільства.

Наступним, не менш важливим складовим елементом системи комплаєнс-менеджменту є комплаєнс-цілі, які визначають стратегічний вектор функціонування всієї системи відповідності. Їхнє формування базується на попередньому аналізі комплаєнс-ризиків та етичних пріоритетів організації, а також з урахуванням зовнішнього нормативно-правового середовища й внутрішніх політик.

Комплаєнс-цілі покликані не лише мінімізувати ризики порушень законодавства або внутрішніх стандартів, але й забезпечити послідовне впровадження принципів доброчесності, прозорості та відповідальності у щоденну діяльність організації. До типових комплаєнс-цілей належать:

- забезпечення дотримання чинного законодавства і галузевих регуляторних вимог;
- підвищення рівня правової обізнаності персоналу;
- формування і підтримання етичної корпоративної культури;
- мінімізація конфліктів інтересів та зловживань;
- забезпечення ефективного функціонування механізмів внутрішнього контролю.

Згідно з дослідженням Яценко М. С. та Коваленко А. Б., комплаєнс-цілі повинні бути інтегровані в загальну стратегію підприємства та спрямовані на забезпечення прозорості, етичності та відповідності бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що ефективне управління комплаєнс-діяльністю дозволяє підприємству адаптуватися до глобалізаційних обмежень, зменшити ризики та підвищити довіру з боку партнерів і клієнтів [18].

Крім того, слід вказати необхідність формування комплаєнс-цілей за принципом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі), що дозволяє забезпечити ефективне впровадження та моніторинг комплаєнс-процесів. Це сприяє не лише дотриманню нормативних вимог, але й формуванню етичної корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності управління.

Такі цілі зазвичай орієнтовані на зменшення правових, репутаційних, фінансових та етичних ризиків. У довгостроковій перспективі вони спрямовані на формування стійкої доброчесної поведінки в організації. Вони інтегруються в загальну страте-

гію сталого розвитку компанії, відповідають стандартам ESG (Environmental, Social, Governance), та сприяють досягненню 17-ї Цілі сталого розвитку ООН — «Партнерство заради сталого розвитку», особливо в контексті антикорупційних заходів [19] (UN SDG, Goal 17).

Ефективні комплаєнс-комунікації включають регулярне інформування персоналу про зміни в законодавстві, внутрішніх політик та процедурах, а також забезпечення каналів для зворотного зв'язку. Це сприяє своєчасному виявленню та реагуванню на потенційні порушення, зменшуючи ризики для компанії. Комплаєнс-комунікація виступає важливим елементом ефективної системи комплаєнс-менеджменту, адже забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування стійких внутрішніх і зовнішніх зв'язків, спрямованих на досягнення нормативної та етичної відповідності. Як зазначає Завадський Й. С., комунікація — це не лише передача змісту, а форма організаційного впливу, що пронизує всю управлінську систему і безпосередньо впливає на якість управлінських процесів [20, с. 401]. У сфері комплаєнсу належна комунікація відіграє важливу роль у впровадженні політик і процедур, забезпечує поінформованість персоналу про комплаєнс-вимоги та сприяє підвищенню відповідальності.

Як підкреслюють Орел В. М. та Крала В. Г., ефективна система комунікацій створює умови для розкриття професійного потенціалу працівників і сприяє організаційній згуртованості, що є критично важливим у реалізації комплаєнс-функцій [21]. У межах організаційно-структурного підходу комплаєнс-комунікація забезпечує прозорість процесів, дозволяє оперативно відстежувати дотримання встановлених норм і цілей, налагоджує взаємодію з регуляторами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Така взаємодія не лише підвищує рівень довіри до організації, а й зміцнює її стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Отже, можна стверджувати, що комплаєнс-комунікації виконують важливу роль у функціонуванні системи комплаєнс-менеджменту. Вони не лише забезпечують ефективний обмін інформацією всередині організації, а й формують культуру відповідальності та дотримання норм. Через чіткі, відкриті та регулярні комунікації компанія створює прозорі правила гри для співробітників і демонструє свою готовність діяти відповідально перед зовнішнім середовищем. Це, у свою чергу, зміцнює репутацію, підвищує рівень довіри до організації та знижує ризики порушень у регуляторній сфері. Таким чином, комунікація — це не лише інструмент, а стратегічний ресурс комплаєнс-системи.

Комплаєнс-моніторинг та покращення беруть участь у забезпеченні ефективності, гнучкості та здатності системи комплаєнс-менеджменту реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому

середовищі. Вони дозволяють своєчасно виявляти порушення, мінімізувати правові ризики та удосконалювати внутрішні процедури відповідно до актуальних вимог законодавства й потреб організації. Завдяки цим процесам підвищується якість управлінських рішень, зміцнюється внутрішній контроль та створюються умови для формування сталого й етичного корпоративного середовища. Як зазначено в дослідженні Перерви П. Г. та Кобелевої Т. О., ефективний комплаєнс-моніторинг дозволяє виявляти та аналізувати корупційно-небезпечні сфери діяльності, оцінювати та управляти правовими, матеріальними і фінансовими ризиками, що виникають при порушенні комплаєнс-вимог [22, с. 66].

Покращення комплаєнс-системи базується на результатах моніторингу та передбачає адаптацію процедур до змін у законодавстві, ринку чи внутрішньому середовищі організації. Це включає оновлення політик, удосконалення навчальних програм, зміцнення механізмів відповідальності та внутрішнього контролю. Як підкреслює Братчук У. П., такі елементи є результативними інструментами мінімізації ризиків і невід'ємним елементом системи корпоративного управління, що сприяє досягненню стратегічних та тактичних цілей економічного суб'єкта [7, с. 16].

Таким чином, можливо відобразити складові елементи системи комплаєнс-менеджменту у вигляді таблиці з розкриттям змісту кожного структурного елемента (табл. 1).

Деталізація елементів системи комплаєнс-менеджменту означає рівень розкриття їх змісту, функціонального призначення та механізмів взаємодії в межах єдиної корпоративної структури. Такий підхід дозволяє інтегрувати комплаєнс не як формальний набір політик, а як цілісну, динамічну си-

стему. Стартовим елементом виступає комплаєнс-програма, яка формує нормативно-організаційний каркас, у межах якого діють інші компоненти. Її підтримують комплаєнс-цілі, спрямовані на зниження правових, репутаційних та фінансових ризиків і забезпечення довгострокової доброчесності. У свою чергу, практична реалізація комплаєнс-систем вимагає міжсекторального партнерства, зокрема між державним, приватним і громадським секторами, що прямо корелюється з 17-ю Ціллю сталого розвитку ООН, яка передбачає зміцнення засобів реалізації сталого розвитку через глобальне партнерство. Комплаєнс-ризики деталізуються через інструменти оцінювання, аудитів та механізмів реагування на порушення. Наступним важливим блоком є комплаєнс-культура, яка виявляється у повсякденних практиках організації, її етичних орієнтирах та «тонусі згори», що формує модель поведінки персоналу. З нею тісно пов'язана комплаєнс-етика та відповідальність, що охоплює як інституційну, так і персональну відповідальність за дотримання норм. Забезпечення інформаційної прозорості й обізнаності працівників здійснюється через комплаєнс-комунікації — як внутрішні, так і зовнішні, включаючи системи анонімного інформування про порушення. Завершальним компонентом є комплаєнс-моніторинг та покращення, який передбачає постійний контроль, аналіз інцидентів і адаптацію програм до змін нормативного середовища. Взаємопов'язаність та взаємозалежність цих елементів забезпечує життєздатність комплаєнс-системи, її відповідність актуальним викликам і стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнення наведених характеристик дозволяє перейти до формулювання конст-рук-

Таблиця 1

Елементи системи комплаєнс-менеджменту

Елемент	Зміст / Функціональне наповнення
Комплаєнс-програма	Базова структурна одиниця системи комплаєнсу. Включає політики, процедури, регламенти, стандарти поведінки та інструкції, адаптовані до особливостей організації
Комплаєнс-цілі	Визначають стратегічне призначення програми. Орієнтовані на зменшення правових, фінансових та репутаційних ризиків, забезпечення доброчесності та сталого розвитку.
Комплаєнс-ризики	Ідентифікація та аналіз потенційних порушень. Управління ризиками базується на аудитах, тестуванні політик, врахуванні змін законодавства.
Комплаєнс-культура	Формується на основі етичних цінностей, політик доброчесності, прикладу керівництва. Впливає на сприйняття дотримання норм як частини ідентичності організації.
Комплаєнс-етика та відповідальність	Забезпечує особисту й інституційну відповідальність за дотримання комплаєнс-вимог. Включає дисциплінарні заходи, внутрішній контроль, управлінську відповідальність.
Комплаєнс-комунікації	Спрямовані на інформування працівників та зовнішніх стейкхолдерів. Включають навчання, роз'яснення політик, канали «whistleblowing» та систему зворотного зв'язку.
Комплаєнс-моніторинг та покращення	Безперервний контроль ефективності комплаєнс-системи. Охоплює внутрішні аудити, аналіз інцидентів, оновлення політик і механізмів у відповідь на зміну середовища.

Джерело: розроблено автором

тивного наукового визначення поняття системи комплаєнс-менеджменту. Отже, система комплаєнс-менеджменту — це цілісна, структурно організована сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах організації з метою забезпечення дотримання законодавчих, регуляторних, етичних та внутрішньо встановлених норм. Вона охоплює визначення комплаєнс-цілей, формування адаптованої комплаєнс-програми, системну оцінку комплаєнс-ризиків, розвиток комплаєнс-культури, забезпечення ефективних каналів комунікації, механізми моніторингу та вдосконалення, а також етичну основу, що передбачає особисту відповідальність працівників.

На відміну від фрагментарного підходу, система комплаєнс-менеджменту функціонує як цілісний механізм, у якому всі елементи логічно пов'язані між собою. Така інтегрованість дає змогу не тільки оперативно реагувати на відхилення, але й запобігати їм завдяки випереджальному управлінню, формуванню етичної культури та внутрішньої стійкості до зовнішніх впливів. Впровадження цієї системи в загальну управлінську архітектуру організації забезпечує досягнення стратегічних цілей, зменшує ймовірність правових і репутаційних втрат, підвищує рівень довіри з боку стейкхолдерів і сприяє стабільному функціонуванню в умовах регуляторної мінливості.

Детальне опрацювання кожного структурного елементу системи комплаєнс-менеджменту дозволяє глибше зрозуміти її функціональну логіку та за-

безпечити узгодженість управлінських рішень. Завершальною ланкою виступає механізм постійного вдосконалення, що охоплює оцінювання результативності, впровадження коригувальних дій, регулярне оновлення політик і процедур. Адаптивність до змін законодавства та ринку є критичною умовою ефективності такої системи. При цьому важливою передумовою її стійкості є вертикальна й горизонтальна координація — через механізми навчання, делегування відповідальності, регламентацію внутрішніх процесів. Усе це повністю відповідає 17-й Цілі сталого розвитку ООН, яка передбачає розвиток партнерств і управлінських практик, орієнтованих на прозорість, відповідальність і довгострокову ефективність.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні управлінських індикаторів ефективності комплаєнс-системи в організаціях різного типу, з урахуванням її впливу на внутрішню культуру, рівень довіри персоналу, якості прийняття рішень і корпоративну стійкість. Перспективним є також вивчення взаємодії між розвитком комплаєнс-функції та цифровою трансформацією бізнес-процесів — зокрема через впровадження аналітичних платформ, автоматизованих систем моніторингу та інструментів прогнозування ризиків. Окрему увагу варто приділити дослідженню ролі комплаєнс-менеджменту у формуванні стратегічної адаптивності організації до викликів зовнішнього середовища, включно з ESG-орієнтацією, соціальними очікуваннями та трансформацією лідерських підходів.

Література

1. Можаровський М. Ю. Правові засади регулювання комплаєнс в сфері господарювання. дис. на здоб. наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.04 — господарське право; господарсько-процесуальне право (081 — Право). ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2021. 225 с.
2. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
3. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). С. 150–158. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1665> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Юр'єва І. А. Комплаєнс — менеджмент та норми етичного бізнес середовища банківської сфери. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 6. С. 69–73. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ef95548e-b8e7-4176-9902-3751535b1738> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Личук М. І. Категорії «ціле» — «частина»: у філософському та лінгвістичному трактуванні. Міжнародний вісник. Серія «Культурологія. Філологія. Музикознавство». Київ, 2013. Вип. 1. С. 92–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvfkfm_2013_1%281%29_16 (дата звернення: 15.05.2025).
7. Братчук У. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 14–23. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14654> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Іванов В. Б. Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 139–143. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

9. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 81. С. 38–44. URL: https://www.researchgate.net/publication/381995461_MECHANIZMI_VPROVADZENNA_PIDHODIV_KOMPLAENS-MENEDZMENTU_U_SISTEMU_VISOI_OSVITI (дата звернення: 20.05.2025).
10. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. 1 (23). С. 132–142. URL: <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374> (дата звернення: 20.05.2025).
11. Сметаніна Н.В., Попова Д.І. Значення впровадження комплаєнс-програм для зростання прозорості українського бізнесу. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 3. С. 266–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2018_3_61 (дата звернення: 27.05.2025).
12. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). 2022 About Us. URL: <https://www.corporatecompliance.org> (дата звернення: 27.05.2025).
13. International Compliance Association (ICA). 2023. Who We Are. URL: <https://www.int-comp.org> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Kamarudin D., Zakaria H., Azit A. Different Ethical Perspectives Justifying Reasonings Behind a Person's Actions: A Case Study on a Private Institution in Malaysia. *Journal Of Governance And Integrity*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 09–16.
15. Frinaldi A., Embi, M. A., Bila, A. Service Culture Chain: Increasing Public Satisfaction. *IAPA Proceedings Conference*, 2019. P. 58–67.
16. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки = *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Economic sciences: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2020. № 1 (3). С. 116–121. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/0ca925cd-7da0-4931-ad7b-b786d5becc2b?utm=> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Луцьова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> (дата звернення: 27.05.2025).
18. Yatsenko M., Kovalenko A. Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*. 2020. Vol. 5, № . 51. P. 73–79.
19. Цілі сталого розвитку ООН — «Партнерство заради сталого розвитку». URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals> (дата звернення: 27.05.2025).
20. Завадський Й.С. *Менеджмент: підручник для студентів економ. спец. вищих закладів: у 2 т.* Київ. Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с.
21. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Наукова періодика України*. URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/download/90871/86770> (дата звернення: 27.05.2025).
22. Перерва П.Г. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки = *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Economic sciences: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 1. С. 65–72.

References

1. Mozharovskiy, M. Yu. (2021). *Pravovi zasady rehuliuвання compliance v sferi hospodariuvannya* [Legal principles of compliance regulation in the economic sphere]: Dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata yurydychnykh nauk: 12.00.04 — hospodarske pravo; hospodarsko-protseusualne pravo (081 — Pravo). Kyiv: MAUP. 225 p. [in Ukrainian].
2. Kobeieva, T. O. (2020). *Compliance-bezpeka promyslovoho pidpriemstva: teoriia ta metody* [Compliance security of industrial enterprise: theory and methods]. Kharkiv: Planeta-Print. 354 p. [in Ukrainian].
3. Prymostka, L., Krasnova, I., & Strilchuk, Yu. (2025). Compliance: sutnist, mizhnarodni standarty ta perspektyvy rozvytku dlia bankiv Ukrainy [Compliance: essence, international standards and development prospects for Ukrainian banks]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 150–158. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1665> [in Ukrainian].
4. Yuriieva, I. A. (2024). Compliance-menedzhment ta normy etychnoho biznes-seredovyscha bankivskoi sfery [Compliance management and ethical business environment standards in the banking sector]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky*, (6), 69–73. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ef95548e-b8e7-4176-9902-3751535b1738> [in Ukrainian].
5. Makovoz, O., & Koval, D. (2023). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia "compliance menedzhment" [Theoretical foundations of the definition of "compliance management"]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika*, 17(34). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> [in Ukrainian].
6. Lychuk, M. I. (2013). Katehorii "tsile" — "chastyna": u filosofskomu ta lnhvistychnomu traktuvanni [Categories "whole" — "part": philosophical and linguistic interpretations]. *Mizhnarodnyi visnyk. Seriya: Kulturolohiia. Filolohiia. Muzykoznavstvo*, (1), 92–96. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvkfm_2013_1%281%29_16 [in Ukrainian].

7. Bratchuk, U. (2023). Finansovyi compliance yak instrument udoskonalennia finansovoi arkhitektury [Financial compliance as a tool for improving financial architecture]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 14–23. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14654> [in Ukrainian].
8. Ivanov, V.B. (2018). Vprovadzhennia systemy compliance u pidpriemstvakh transportu ta lohistyky [Implementation of compliance systems in transport and logistics enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (27), 139–143. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf [in Ukrainian].
9. Hrinchenko, H., Nesterenko, R., & Fomenko, A. (2023). Mekhanizmy vprovadzhennia pidkhodiv compliance-menedzhmentu u systemy vyshchoi osvity [Mechanisms for implementing compliance management approaches in the higher education system]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, (81), 38–44. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381995461_MECHANIZMI_VPROVADZENNA_PIDKHODIV_KOMPLAENS-MENEDZMENTU_U_SISTEMU_VISOI_OSVITI [in Ukrainian].
10. Karpushenko, M., & Karpushenko, O. (2023). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia systemy compliance-kontroliu [Theoretical and methodological aspects of the formation of a compliance control system]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 1(23), 132–142. Retrieved from <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374> [in Ukrainian].
11. Smetanina, N. V., & Popova, D. I. (2018). Znachennia vprovadzhennia compliance-prohram dlia zrostannia prozorsti ukrainskoho biznesu [The importance of implementing compliance programs for increasing transparency in Ukrainian business]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, (3), 266–269. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_61 [in Ukrainian].
12. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). (2022). *About Us*. Retrieved from <https://www.corporatecompliance.org>.
13. International Compliance Association (ICA). (2023). *Who We Are*. Retrieved from <https://www.int-comp.org>.
14. Kamarudin, D., Zakaria, H., & Azit, A. (2020). Different ethical perspectives justifying reasonings behind a person's actions: A case study on a private institution in Malaysia. *Journal of Governance and Integrity (JGI)*, 3(2), 09–16.
15. Frinaldi, A., Embi, M. A., & Bila, A. (2019). *Service culture chain: Increasing public satisfaction*. IAPA Proceedings Conference, 58–67.
16. Kobeieva, T. O. (2020). Sutnist ta vyznachennia compliance-ryzyku [The essence and definition of compliance risk]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky*, 1(3), 116–121. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/0ca925cd-7da0-4931-ad7b-b786d5bec2b?utm=> [in Ukrainian].
17. Luniova, V. (2023). Vprovadzhennia funkt sii compliance-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086> [in Ukrainian].
18. Yatsenko, M., & Kovalenko, A. (2020). Management of compliance activity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*, 5(51), 73–79 [in Ukrainian].
19. United Nations. (n.d.). *Tsili staloho rozvytku OON — "Partnerstvo zarady staloho rozvytku"* [UN Sustainable Development Goals — "Partnerships for the Goals"]. Retrieved from <https://sdgs.un.org/ru/goals> [in Ukrainian].
20. Zavadskyi, Y.S. (2003). *Menedzhment: pidruchnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei vyshchykh navchalnykh zakladiv: u 2 t.* [Management: textbook for economics students of higher education institutions: in 2 vols.], Vol. 2. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu. 640 p. [in Ukrainian].
21. Orel, V.M., & Kralia, V.H. (n.d.). Rol komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom [The role of communication in enterprise management]. *Naukova periodyka Ukrainy*. Retrieved from <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/download/90871/86770> [in Ukrainian].
22. Pererva, P.H. (2019). Teoretychni zasady compliance-monitorynhu v systemi ekonomichnoi bezpeky promysloвого pidpriemstva [Theoretical foundations of compliance monitoring in the economic security system of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky*, (1), 65–72 [in Ukrainian].

УДК 33.65.338.4.379.8

Одрехівський Микола Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Odrekhivskyi Mykola

*Doctor Hab. of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3165-4384*

Коломацький Володимир Вікторович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kolomatskyi Volodymyr

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-6658-6861*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11084

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMING A SYSTEM OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сьогодні, в умовах Індустрії 5.0, яка є людиноцентричною, зосередженою на співпраці людини і машин та цілях сталого розвитку, на екологічному, соціальному та економічному чинниках управлінського впливу на інноваційні процеси, доцільним стає ефективне використання інноваційного чинника в усіх сферах людської діяльності. Особливо у рекреаційній сфері, яка спрямована на відновлення здоров'я людини, збільшенні тривалості її активного періоду життя. Оскільки Індустрії 5.0 підкреслює людську креативність та технології як інструменти сталого розвитку, то зростає роль соціально-психологічних методів управління та формування на їхній основі ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційними підприємствами (ССПУІРРП), яка може сприяти підвищенню добробуту співробітників, покращенню їхньої комунікації та співробітництва, підвищенню продуктивності та залученості, покращенню показників утримання співробітників, сприяє інноваціям та адаптивності, а також покращенню зовнішнього іміджу. У сукупності ці чинники значно покращують загальний стан здоров'я працівників, стійкість та успіх підприємств в конкурентному та постійно мінливому бізнес-середовищі.

Мета. Метою роботи є розроблення підходів до формування системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері формування систем соціально-психологічного управління ІР підприємств загалом та РП зокрема. У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: структурного проектування (для побудови структури системи соціально-психологічного управління ІРРП); когнітології (для вирішення проблеми соціально-психологічного управління ІРРП через побудову інтелектуальної управлінської системи).

Результати. У статті запропоновано підходи до формування інтелектуальної системи соціально-психологічного управління ІРРП. Де у якості керівної системи виступає керівництво РП, якому бажано володіти системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. ІРРП характеризується певною сукупною соціально-психологічною

інформацією, складовими частинами якої, у фіксований момент часу, є значення соціальних та психологічних показників, які пропонується використовувати для дослідження станів ІРПП з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проблем побудови ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком національної та регіональних мереж РП, їхньої інтеграції у міжнародні та глобальну рекреаційні інноваційні системи.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інтелектуальна система, рекреаційне підприємство, соціальні показники, соціально-психологічне управління, психологічні показники.

Summary. Introduction. In today's Industry 5.0 – a human-centric era focused on human-machine collaboration and sustainable development goals – effectively leveraging innovation across all human activities is crucial, considering environmental, social, and economic factors influencing management. This is especially true for the recreational sector, which aims to restore human health and extend active life. As Industry 5.0 emphasizes human creativity and technology as tools for sustainable development, the role of socio-psychological management methods grows. Building an effective System of Socio-Psychological Management for the Innovative Development of Recreational Enterprises based on these methods can significantly enhance employee well-being, improve communication and collaboration, boost productivity and engagement, increase retention rates, foster innovation and adaptability, and improve external image. Collectively, these factors greatly improve the overall health, resilience and success of enterprises in a competitive and constantly changing business environment.

Purpose. This work aims to develop approaches for forming a system of socio-psychological management for the innovative development of recreational enterprises.

Materials and Methods. This study utilizes works by Ukrainian and international authors in the field of forming systems for socio-psychological management of enterprise innovation development in general, and recreational enterprises in particular. The following scientific methods were used in the research: structural design and cognitive studies (for solving the problem of socio-psychological management of innovative development of recreational enterprises through the construction of an intellectual management system).

Results. The article proposes approaches to forming an intellectual system for socio-psychological management of the innovative development of recreational enterprises. Here, the management of the recreational enterprise acts as the governing system, ideally possessing a system of socio-psychological influence methods on the states of the innovative development of recreational enterprises, which is considered the managed system. The innovative development of recreational enterprises is characterized by a specific aggregate socio-psychological information, whose components, at a fixed point in time, are the values of social and psychological indicators proposed for use in studying the states of innovative development of recreational enterprises to make optimal management decisions.

Prospects. Future scientific research proposes focusing on investigating the problems of building an effective system of socio-psychological management for the innovative development of national and regional recreational enterprise networks, and their integration into international and global recreational innovation systems.

Key words: innovative development, intellectual system, recreational enterprise, social indicators, socio-psychological management, psychological indicators.

Постановка проблеми. Формування системи соціально-психологічного управління (СПУ) інноваційним розвитком (ІР) рекреаційних підприємств (РП) стає сьогодні актуальним та відповідає вимогам сталого розвитку. Дослідження підходів до формування СПУІРПП зорієнтовано на інновації щодо відтворення фізичних, психічних, духовних та інтелектуальних сил людини шляхом оздоровлювальної, пізнавальної, спортивної та культурно-розважальної діяльності, впровадження екологічних стандартів, оптимізування ресурсів та інтеграції цифрових технологій у рекреаційні бізнес-процеси [25; 30; 33]. Тобто формування СПУІРПП зорієнтоване на інноваційні аспекти використання рекреаційних ресурсів, досягнення балансу між роботою та відпочинком працівників підприємств [38].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів формування систем соціально-психологічного управління ІРПП присвячено багато наукових праць вітчизняних і закордонних

учених. Aydın İ., Gümüşboğa İ. [2], Barauskaite G., Streimikiene D. [3] вважають, що методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі РП, розвиток особистості, задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення соціального захисту та соціальної відповідальності, створення суспільного іміджу чи репутації. Lee C., Hallak R. [19] доводять, що соціальні методи управління забезпечують формування та розвиток РП шляхом управління свідомістю та поведінкою працівників через соціальні чинники і формування таким чином підприємницького соціального капіталу.

Бурлакова І. А., Шемяков О. В., Шрамко І. А. [6], Farradinna S., Syafitri N., Herawati I. et al. [1] вважають, що актуальними сьогодні стають дослідження психологічних методів управління ІРПП, об'єктом управління яких є кожен працівник, а метою управління — психічна діяльність кожного працівника, його поведінка та стосунки у групі, трудовому

колективі загалом. Копитко М., Маланчук А. [18], Харун О. [35] дослідили, що соціально-психологічні методи управління можна вважати сукупністю прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на окремого працівника, фахові групи працівників та колектив РП загалом, з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності, забезпечення інноваційного розвитку.

Hyndman J., Petropoulos F. [14], Marchetti F, Becattini F, Seidenari L, Bimbo A. D. [31] соціальне прогнозування розглядають, як інструмент корпоративного планування та формування стратегічних соціальних цілей ІРРП, розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу. Black J. E., Steiner R. L. [5], Špiláčková M. [32] соціальне планування розглядають як метод соціального управління, що реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату на підприємстві.

Gavrilets S., Tverskoi D., Sánchez A. [11] соціальне нормування розглядають як метод управління, що полягає у впровадженні таких соціальних норм, які можуть сприяти дотриманню вимог, послідовності та стандартам досконалості і, відповідно, покращити індивідуальний та груповий добробут. Lee T. H., Kuo F. I., Liu J. T. [20], Теремцова Н. В. [34] з метою підтримування соціальної справедливості та удосконалення соціальних відносин між працівниками підприємств пропонують використовувати засоби соціального регулювання. Kadriaj M., Ramaj V. [17], Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. [24] вважають, що особливого значення набувають неекономічні способи мотивування працівників — важлива частина загальної системи стимулювання, яка спрямована на підвищення рівня задоволеності роботою без використання фінансових винагород.

Bhandari M. [4], Ferdous J. [9], Шубала І. В. [36] як систему методів та заходів, спрямованих на формування кадрового потенціалу, його ефективного використання, підвищення його продуктивності праці та продуктивності засобів виробництва пропонують використовувати раціональну організацію праці.

На основі аналізування останніх досліджень і публікацій можна дійти висновку, що система соціально-психологічного управління ІРРП має включати керівний орган, який володіє сукупністю соціально-психологічних методів впливу на кадровий потенціал, його міжособистісні та соціальні процеси, а також керований об'єкт — ІРРП. ІРРП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією. Складовими частинами цієї інформації є значення соціальних та психологічних показників, на основі яких, керівним органом здійснюватиметься прийняття та реалізування управлінських рішень.

Постановка завдання. Розробити підходи до формування системи соціально-психологічного

управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Управління ІРРП в умовах цифрової економіки зумовлює дослідження проблем формування інтелектуальної системи соціально-психологічного управління ІРРП, структура якої подана на рис. 1. У якості керівної системи тут виступає керівництво РП, яке володіє системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. Дослідження станів ІРРП пропонується здійснювати на основі показників соціального та психологічного ефектів [7; 16; 27].

Для ефективного та стійкого ІРРП в сучасних умовах насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника, його ініціативність, інноваційність та творчу цілеспрямованість, самоорганізацію та самодисципліну. Цьому можуть сприяти соціально-психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для ІРРП в сучасних умовах. Метою цих методів управління можна вважати вивчення та використання законів психічної діяльності працівників для оптимізування психічних явищ і процесів в інтересах кожної особистості, фахових груп, РП та суспільства загалом.

Під соціальними методами управління ІРРП слід розуміти систему заходів та важелів впливу на соціально-психологічний клімат трудового колективу РП, його окремих груп та кожного працівника. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі РП, розвиток особистості, задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення соціального захисту та соціальної відповідальності, створення суспільного іміджу чи репутації [2; 3]. Це дасть змогу РП бути соціально відповідальними за управління ланцюгом поставок, забезпечувати собі сталий розвиток, конкурентоспроможність, отримання більших прибутків та віддачу від інвестицій [8; 22].

Соціальні методи управління за змістом, ціллювою спрямованістю та відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків зорієнтовані у середину РП та між ними. Вони є невід'ємною частиною підприємницького успіху, що забезпечує доступ до інновацій, фінансових, маркетингових та людських ресурсів, забезпечує формування та розвиток РП шляхом управління свідомістю та поведінкою працівників через соціальні чинники і формування таким чином підприємницького соціального капіталу [19]. До таких чинників можна віднести ідеали, інтереси, мотиви, потреби, цілі, нахили тощо. Тобто соціальні методи управління ІРРП можна розділити на наступні групи [26]: методи управління соціально-масовими процесами; методи управління групами та колективом загалом; методи управління групами та бізнес-процесами; методи соціального нормування; методи соціальної профілактики; методи соціального регулювання; методи рольових змін.

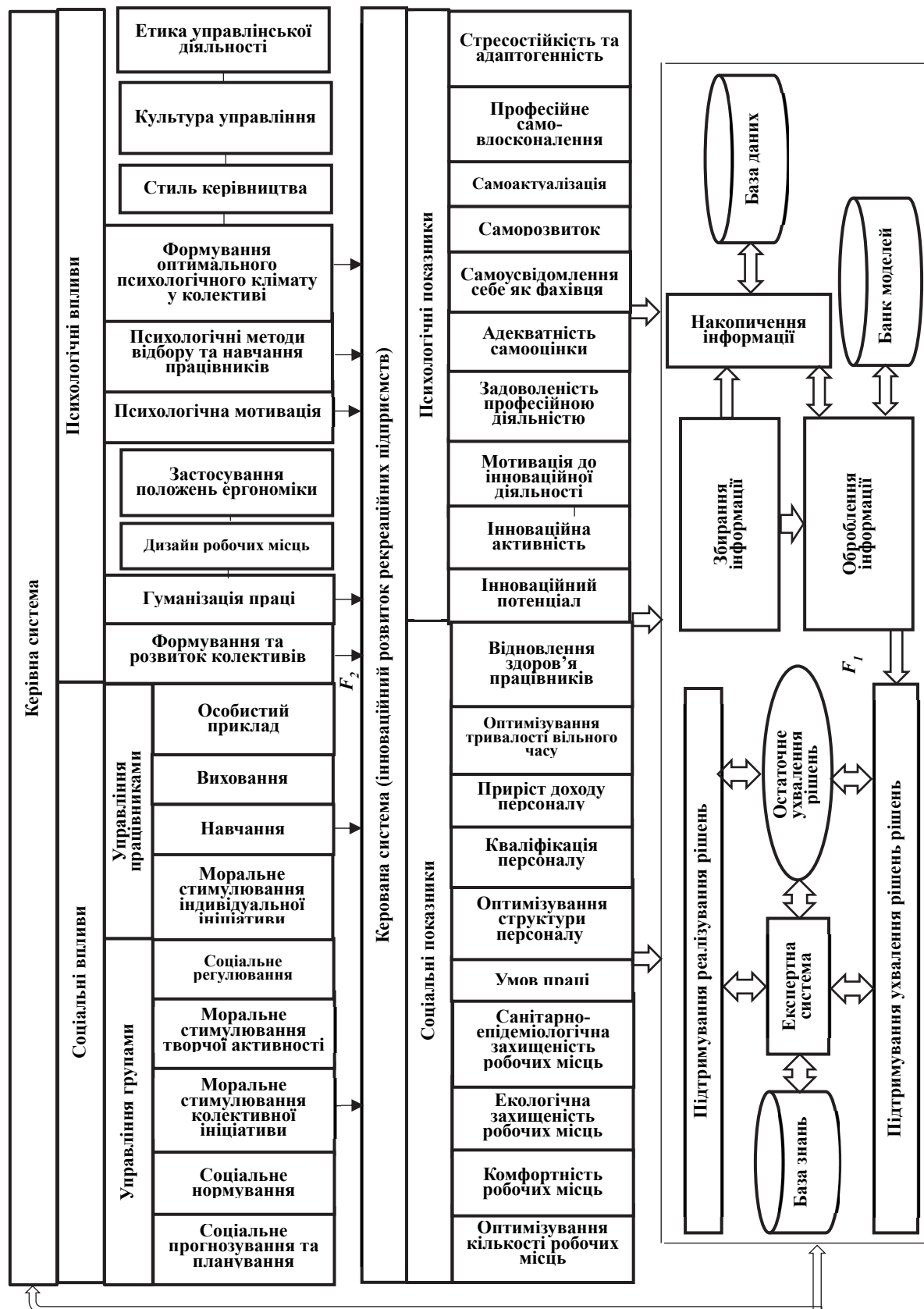


Рис. 1. Структура інтелектуальної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 18; 19; 21; 26; 27; 35]

Актуальними сьогодні стають дослідження психологічних методів управління ІРПП, оскільки в умовах стрімкого розвитку науки і техніки, економіки та суспільства загалом, темп життя людей стає все швидшим і швидшим, управління сучасними підприємствами все більш суворим, вимоги до працівників стають дедалі вищими. Крім конкуренції в роботі, має місце життєвий тиск, зокрема автокредити та кредити на житло, тиск сім'ї та економічний тиск. Психологічне здоров'я працівників на сучасних підприємствах загалом низьке, існує психологічний дисбаланс [1; 6]. Тому об'єктом психологічних методів управління ІРПП є кожен працівник, а метою — управління психічною діяльністю кожного працівника як особистості для раціонального регулювання його поведінкою та стосунками у групі, трудовому колективі загалом і створення на цій основі у РП оптимального морально-психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності усіх працівників. З цією метою психологічні методи управління ІРПП пропонуються поділяти на такі основні групи [10; 26]: методи

формування та розвитку груп і РП загалом; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі РП; методи психологічного спонування (мотивації); методи професійного відбору та навчання персоналу РП. Тобто соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком РП — це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на окремого працівника, фахові групи працівників та колектив РП загалом, з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності, забезпечення інноваційного розвитку [18; 35]. Тому до керівництва РП мають належати фахівці, які володіють методами соціального та психологічного впливу, зокрема методами (табл. 1): управління певними груповими явищами та процесами; стимулювання творчої активності працівників; морального стимулювання колективної ініціативи; соціального прогнозування; соціального планування; соціального нормування; соціального регулювання; управління індивідуально-особистісною поведінкою; морального стимулювання особистої ініціативи; виховання та навчання; особистого прикладу.

Таблиця 1

Методи соціального та психологічного впливу

№ з/п	Методи	Характеристики методів
1	Управління груповими явищами та процесами	Формування суспільної свідомості, психологічної структури колективу, розподілу ролей, соціального статусу робітників, характеру неформальних зв'язків, взаємовідносин людей, ціннісних установок, орієнтації працівників, індивідуального ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистого настрою та бажань.
2	Стимулювання творчої активності	Спонування людини до творчої активної діяльності, яке проводиться з допомогою стимулів, у вигляді окремих предметів чи обіцянок, запропонованих людині як компенсація за її дії.
3	Моральне стимулювання колективної ініціативи	Розкріпачення творчої ініціативи, формування зв'язку рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності, забезпечення персоналу необхідними ресурсами, заохочення накопичення нових знань і досвіду і т. ін.
4	Соціальне прогнозування	Інструмент щодо створення інформаційної бази, формування стратегічних соціальних цілей, розроблення стратегічних планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу
5	Соціальне планування	Складання плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату
6	Соціальне нормування	Метод управління, який полягає у впровадженні таких соціальних норм, які спрямовані на покращення процесів інноваційної діяльності та встановлюють порядок поведінки окремих осіб та їхніх груп у колективі
7	Соціальне регулювання	Метод управління, зорієнтований на забезпечення ефективного впровадження нових управлінських технологій, базується на інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників, сприяє досягненню стійкого інноваційного розвитку підприємств та задоволенню потреб і споживачів, і суспільства загалом
8	Моральне стимулювання особистої ініціативи	Публічне або приватне визнання досягнень працівника, регулярна похвала за досягнення, особисте визнання (виявляється у дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень), забезпечення можливості щодо навчання, розвитку та кар'єрного росту
9	Виховання та навчання	Види людської діяльності, зорієнтовані на цільову, стимулююче-мотиваційну, змістовну, операційно-дієву, контрольно-регулюючу, оціночно-результативну підготовку працівників
10	Особистого прикладу	Вплив на свідомість, почуття, поведінку особистості через наслідування, як своєрідну наочність у навчанні і вихованні

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 17; 20; 24; 31; 32; 34]

Соціальне прогнозування, як інструмент для корпоративного планування, доцільно використовувати для створення інформаційної бази щодо ІРРП, формування стратегічних соціальних цілей ІРРП, розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу [14; 31]. До параметрів соціального прогнозу можна включати такі показники: вікові та статеві зміни працівників груп та колективу РП загалом; зміни освітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної та розумової праці тощо.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату на підприємстві [5; 32]. Інтегроване з іншими видами планування, соціальне планування фокусується на людях, тому соціальний план, як правило, складається з таких розділів: удосконалення соціальної структури колективу; удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників; підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників; підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самонавчання, самоорганізування та самоуправління. План соціального розвитку трудового колективу РП — органічна складова частина комплексного плану ІРРП, в якій передбачається науково обґрунтована та матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури РП, формування і найбільш повного задоволення матеріальних та духовних потреб працівників.

Соціальне нормування як метод управління ІРРП полягає у впровадженні таких соціальних норм, які спрямовані на покращення процесів інноваційної діяльності РП та встановлюють порядок поведінки окремих осіб та їхніх груп у колективі РП. Під нормою тут розуміється певний, визнаний обов'язковим, порядок чи правило. Тобто соціальні норми відображають певного роду суспільні, колективні та групові інтереси, їхнє узгодження. Вони можуть сприяти дотриманню вимог, послідовності та стандартам досконалості і, відповідно, покращити індивідуальний та груповий добробут [11]. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих працівників, їхніх груп та трудового колективу РП загалом, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин в умовах РП. Фахові групи РП мають знати цінності, за якими вони працюють, що є соціально прийнятним у їхній команді, та поведяться відповідним чином. РП, як правило, мають справу з широким колом клієнтів та співробітників, що робить соціальне нормування важливим інструментом для забезпечення РП гармонійної роботи,

інноваційного прогресу та підвищення якості рекреаційних послуг.

Соціальні норми сьогодні поділяють на норми права, норми моралі та авторитету громадської думки і, відповідно, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм [13]: правовими нормами, які встановлюються або санкціонуються державою; корпоративними нормами, тобто правилами поведінки, які самостійно встановлюються об'єднаннями громадян та закріплені у їхніх документах нормативного характеру (статутах, положеннях тощо); нормами моралі, які формуються у свідомості працівників у процесі їхньої життєдіяльності.

Правові норми відносять до особливого різновиду соціальних норм, які походять від інституційної структури суспільства і мають мати пріоритет над іншими соціальними нормами [23]. Вони впливають із прийняття базового набору інституційних ролей для фахових груп та передбачають ролі, яким можуть надаватися повноваження для формування політики функціонування та інноваційного розвитку РП. Норми, що регулюють ролі щодо ІРРП, впливають із функцій, пов'язаних з ролями при створенні РП, а також додаткових обмежень і обов'язків, сформованих управлінськими механізмами РП при формуванні їхньої місії, стратегії та політики. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та регулюють найбільш суттєві відносини.

Корпоративні норми розробляються політичними партіями, громадськими організаціями, профспілками, фондами, рухами та іншими організованими спільнотами з метою реалізації інтересів своїх членів та діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення тощо. Більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи [28]: статuti, положення про окремі громадські організації; постанови з окремих питань діяльності громадських організацій; інструкції громадських організацій. Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Зростаючого значення сьогодні у регулюванні управлінських відносин на підприємствах набувають норми моралі. Функцією норм моралі є управління поведінкою працівників відповідно до понять справедливості, добро чи зло, правильно чи неправильно. Норми моралі впливають на такі основні чинники: культура, моральні відносини, цінності та еволюція

[39]. Ці чинники змушують кожного працівника мати власне судження про мораль, а їхнє розуміння щодо впливу на моральні норми, може допомогти керівництву підприємств зрозуміти відмінності у поглядах працівників. Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У даному випадку доцільно посилається на громадську думку, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, соціальної групи, виражаючи їхнє ставлення до певних явищ та фактів соціальної системи, зокрема підприємств, а також вчинків окремих працівників [12]. Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством та соціальною системою, в якій вона працює. Важливою темою стало своєчасне та ефективне розуміння та досягнення змін та розвитку громадської думки працівників підприємств. Розвиток технології великих даних робить можливим і необхідним побудову системи громадської думки працівників [20], дослідження впливу громадської думки на психічний стан працівника, його емоції та волю, сприяючи виробленню у нього бажаних ціннісних орієнтацій.

З метою підтримування соціальної справедливості у колективі РП та удосконалення соціальних відносин між працівниками доцільно використовувати засоби соціального регулювання ІРРП [20; 34]. Соціальне регулювання ІРРП має бути зорієнтоване на забезпечення ефективного впровадження нових технологій і методів управління, базуватися на інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників, сприяти досягненню стійкого ІРРП та задоволенню потреб і споживачів, і суспільства загалом.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо. Тобто соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці. Велике значення набуває стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів. Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням до інноваційності працівників. Велике значення має також усунення причин плінності кадрів.

Таким чином, складність системи виробничих відносин між працівниками РП, що входять до їхнього трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив та окремих

його членів, зокрема економічних, організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів — запорука ефективного та стійкого ІРРП.

Слід зауважити, що окрім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер наявних виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність працівників РП впливають ще суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, натхнення та бажання) [15; 29; 37]. Вплив об'єктивних факторів завжди взаємодіє із суб'єктивними та створює певний робочий контекст. Залежно від їхньої збалансованості формується загальний рівень трудової активності працівників, їхня продуктивність, адаптивність та стійкість. Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління щодо активізації різних соціально-психологічних якостей трудового колективу та сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного працівника. Тобто підвищення трудової активності працівників РП можливе за умов комплексного підходу, який враховує об'єктивні організаційні аспекти та суб'єктивні психологічні характеристики працівників.

Неекономічні способи мотивації є важливою частиною загальної системи стимулювання працівників і спрямовані на підвищення рівня задоволення роботою без використання фінансових винагород. Такі методи сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі, розвитку професійних і особистісних якостей працівників, а також створенню лояльності до компанії.

Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи мотивування працівників, до яких відносять організаційні та моральні способи і які є важливою частиною загальної системи стимулювання і спрямовані на підвищення рівня задоволеності роботою без використання фінансових винагород [17; 24]. Такі методи сприяють формуванню позитивної атмосфери у колективі, розвитку професійних та особистісних якостей працівників, а також створенню лояльності до підприємства.

В умовах РП доцільно застосовувати такі критерії мотивування праці: будь-які дії мають бути обґрунтованими і у першу чергу тими, хто вимагає цих дій від інших; працівники мають нести відповідальність за свою роботу, мають особисте відношення до її результатів, а їхні дії для інших важливі; працівникам має надаватися можливість щодо відчуття своєї значущості, забезпечуватися довіра до них через надання їм більшої відповідальності, що сприяє розвитку їхніх навичок, формує почуття значущості та впевненості у власних силах; має визнаватися ініціатива та творчий підхід, заохочуватися новаторські

ідеї та підтримка творчих ініціатив працівників, що стимулює їхню креативність та інноваційний підхід до вирішення завдань; має забезпечуватися соціальною підтримкою та увагою до благополуччя працівників шляхом створення програм підтримки здоров'я, психологічної допомоги чи забезпечення комфортних умов для відпочинку під час робочого дня, що демонструє турботу про працівників як про людей; гнучкість графіку, тобто надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено дозволяє працівникам краще балансувати між роботою і особистим життям, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці; періодична зміна функцій чи завдань працівників може стати для них додатковою мотивацією, оскільки вона дозволяє уникнути рутини та дає можливість розвивати нові навички, а рішення щодо змін доцільно приймати за участі працівників та з опорою на їхні знання та досвід; на підприємстві має бути створена позитивна робоча атмосфера, комфортні умови праці, сприятливий мікроклімат у колективі, підтримка взаємоповаги та взаємодопомоги між працівниками стимулюють відданість та ентузіазм у роботі, самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання насамперед можна віднести визнання. Публічне або приватне визнання досягнень працівника створює почуття цінності та важливості. Регулярна похвала за досягнення допомагає зміцнити впевненість працівника та стимулює подальший розвиток. Особисте визнання виявляється в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень та забезпечення можливості навчання, розвитку та кар'єрного росту. Надання можливості для професійного розвитку та просування по службі. Перспектива зростання, навіть якщо це не супроводжується негайним підвищенням зарплати, мотивує співробітників до самовдосконалення та досягнення нових цілей. Можливість навчання та розвитку шляхом підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах, доступ до додаткових ресурсів для навчання сприяє професійному розвитку та підвищенню задоволеності роботою. Публічне визнання підкреслює важливість їхньої роботи на підприємстві та реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями тощо.

Таким чином неекономічні методи мотивування працівників є особливо важливими для створення внутрішнього стимулу до самовдосконалення та підвищення результативності. Вони роблять роботу більш привабливою та цікавою, впливають на рівень відданості та зменшують ризик вигорання, сприяють раціональній організації праці.

Раціональна організація праці забезпечує її високу продуктивність лише тоді, коли ефективно використовуються соціальні та психологічні особливості кожного працівника. Під впливом соціально-психологічних чинників в управлінні формуються: суспільна свідомість, психологічні зв'язки у колективі, відношення до праці. Психологічний стан пра-

цівника може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності праці і, навпаки, знижувати трудову активність працівників (втома, стреси, апатія тощо). Соціально-психологічні чинники можуть виступати у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, охорона праці, ергономічні, екологічні та санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика тощо) та організаційних заходів (організаційне нормування та регламентування, трудова культура та дисципліна). Тому основними підходами до раціональної організації праці щодо ІРПП можна вважати: впровадження наукових підходів до організації робочого процесу, що включає аналізування та стандартизацію операцій і процедур; розподіл робочих функцій між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації, що дозволяє підвищити продуктивність та ефективність; оптимізування робочого графіка, організування перерв для відпочинку, впровадження гнучких графіків або змінних режимів роботи; використання машин, інструментів та автоматизованих систем для зменшення ручної праці та підвищення ефективності; створення комфортного та безпечного робочого середовища (ергономічні меблі, відповідне освітлення, вентиляція, мінімізація шкідливих факторів); організування навчання та тренінгів, що дозволяє працівникам освоїти нові навички та працювати ефективніше; впровадження систем стимулювання, що сприяють зацікавленості у досягненні високих результатів (фінансові винагороди, кар'єрне зростання, визнання).

Успіх діяльності керівництва ІРПП залежатиме також від того, наскільки вірно воно застосовуватиме методи психологічних впливу, особливо ті, що формують позитивні міжособистісні відносини, зокрема [27]: метод формування, функціонування та розвитку груп, трудового колективу РП загалом; гуманізацію праці (дизайн робочих місць, застосування положень ергономіки, впровадження сучасного технічного обладнання); психологічну мотивацію; психологічні методи відбору та навчання працівників; формування оптимального психологічного клімату у групах та колективі загалом. Основними методами формування оптимального психологічного клімату у колективі найчастіше виступають: стиль керівництва, культура управління та етика управлінської діяльності. Тобто стани ІРПП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією, складовими частинами якої у фіксований момент часу є значення соціальних та психологічних показників.

Відображенням інформаційного соціально-психологічного стану ІРПП у запропонованій інтелектуальній інформаційній системі, буде певний стан пам'яті комп'ютера, а функція, що реалізує відображення цього стану є функцією відображення F_i . Таким чином засобами даної інтелектуальної інформаційної системи здійснюється збирання, накопичення та оброблення інформації про стани

ІРРП для підтримки прийняття та реалізування оптимальних управлінських рішень. Реалізування прийнятих рішень здійснюється шляхом формування функції управління F_2 , яка може бути подана сукупністю соціальних та психологічних впливів на інформаційний стан ІРРП.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підходів до формування ССПУІРРП у роботі зорієнтовано на інновації щодо відтворення фізичних, психічних, духовних та інтелектуальних сил людини шляхом оздоровлювальної, пізнавальної, спортивної та культурно-розважальної діяльності, впровадження екологічних стандартів, оптимізування ресурсів та інтеграції цифрових технологій у рекреаційні бізнес-процеси. Для ефективного і стійкого управління ІРРП в умовах цифрової економіки запропоновано формування інтелектуаль-

ної системи соціально-психологічного управління ІРРП. Де у якості керівної системи виступає керівництво РП, якому бажано володіти дослідженою системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. ІРРП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією, складовими частинами якої у фіксований момент часу є значення соціальних та психологічних показників. Дослідження станів ІРРП запропоновано здійснювати на основі показників соціального та психологічного ефектів.

Подальші наукові дослідження пропонується зосередити на вивченні проблем формування ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком національної та регіональних мереж РП, їхньої інтеграції у міжнародні та глобальну рекреаційні інноваційні системи.

Література

1. Farradinna S., Syafitri N., Herawati I. et al. An exploratory factor analysis of entrepreneurship psychological readiness (EPR) instrument. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 12(66). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00314-y>.
2. Aydın İ., Gümüşboğa İ. The Relationship between psychological capital, job satisfaction and subjective happiness in recreational businesses. *Journal of Sport Sciences Research*. 2023. № 8(2). P. 354–370.
3. Barauskaite G., Streimikiene D. Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. № 28(1). P. 278–287.
4. Bhandari M. Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization. Part 2.. *ASEJ Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2020. № 24(1). P. 14–19.
5. Black J. E., Steiner R. L. Social Planning in a Physical World. *Journal of Urban History*. 2021. № 47(1). P. 195–201.
6. Бурлакова І. А., Шевяков О. В., Шрамко, І. А. Психологічні засади професійного здоров'я фахівців. *Virtus*. 2020. № 48. P. 23–27.
7. Taušl Procházková P., Nosková M., Machová K., Velíšková V. Development of performance evaluation indicators for social enterprises: the use of Delphi technique. *Journal of Business Economics and Management*. 2021. № 22(6). P. 1396–1415.
8. Feng Y., Zhu Q., Lai K. H. Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2017. № 158. P. 296–307.
9. Ferdous J. Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*. 2016. V. 9, № 2. P. 1–6.
10. Fu Y., Huang F. Research on the methods of psychological imbalance of employees in modern enterprise management. *Psychiatria Danubina*. 2022. № 34(4). P. 378–378.
11. Gavrillets S., Tverskoi D., Sánchez A. Modelling social norms: an integration of the norm-utility approach with beliefs dynamics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. 2024. V. 379. Is. 1897(20230027). <https://doi.org/10.1098/rstb.2023.0027>.
12. Glynn C. Public Opinion (3rd ed.). Taylor and Francis. 2018. 418 p.
13. Загальна теорія держави і права : [Підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів] / М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.; За ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка, д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. 584 с.
14. Hyndman J., Petropoulos F. Forecasting in social settings: The state of the art. *International Journal of Forecasting*. 2020. № 36(1). P. 15–28.
15. Zhenjing G., Chupradit S., Ku K. Y. et al. Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health. Sec. Occupational Health and Safety*. 2022. V. 10. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400.
16. Irene B., Marika A., Giovanni A., Mario C. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. № 7(1). P. 1–24.

17. Kadriaj M., Ramaj V. Non-monetary stimulation of staff: A case study of businesses in the developing market. *Corporate & Business Strategy Review*. 2023. № 4(4). P. 16–23.
18. Копитко М., Маланчук А. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 1(19). С. 1576–1586.
19. Lee C., Hallak R. Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism management*. 2020. № 80(1). 104128.
20. Lee T.H., Kuo F.I., Liu J.T. Influence analysis of employees' support for corporate environmental responsibility: evidence from Taiwan's recreational areas. *Current Issues in Tourism*. 2021. № 26(1). P. 31–46.
21. Li J., Xu X. A study of Big Data-based employees' public opinion system construction. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2020. № 5(02). P. 225–233.
22. Лісна І.Ф. Показники соціальної ефективності виробництва на мікрорівні. *Коммунальное хозяйство городов*. 2005. № 65. С. 353–356.
23. Ludwig K. The Social Construction of Legal Norms. Social Ontology, Normativity and Law. Berlin, Germany: De Gruyter, 2020. P. 179–208.
24. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority qualitative factors of stimulation of the work of enterprise top managers. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2022. № 2(20). P. 75–85.
25. Mercanoğlu A.O., Şimşek K.Y. The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity. *Sage Open*. 2023. № 13(3). P. 1–15.
26. Нечаяк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
27. Одрехівський М.В., Саранча С.М., Коломацький В.В. Управління соціально-психологічною стійкістю та ефективністю інноваційного розвитку рекреаційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 2(94). С. 118–131.
28. Петровська О.К. Корпоративні норми в регулюванні діяльності інститутів громадянського суспільства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 18–22.
29. Сас Л., Дожук Д. Формула умов ефективного розвитку рекреаційного потенціалу Карпатського регіону. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 81–84.
30. Скалюк Р.В., Декалюк О.В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 149–154.
31. Marchetti F, Becattini F, Seidenari L, Bimbo A.D. SMEMO: Social Memory for Trajectory Forecasting. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*. 2024. № 46(6). P. 4410–4425.
32. Špiláčková M. Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work. Budrich Academic Press. 2020. 254 p.
33. Ivanov A., Tkachenko T., Boryslavskyi I. et al. Sustainable development of enterprises of the tourist and recreational complex and its impact on socio-economic processes in Ukraine. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. № 17(3). P. 298–305.
34. Теремцова Н.В. Актуальне питання проблеми визначення поняття щодо видів та закономірності соціального регулювання: збірник мат. IX-х наук. чит., присв. В.В. Копейчикову. 2019. С. 195–200.
35. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62–73.
36. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка»*. 2020. Вип. 17(67). С. 277–285.
37. Vorma E., Kamola L., Caune J. Factors Affecting Well-being of Employee: An Empirical Study of Manufacturing Companies. In N. Callaos, E. Gaile-Sarkane, N. Lace, B. Sánchez, M. Savoie (Eds.). *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2024*. 2024. P. 177–184.
38. Wang F., Shi W. Moderating Work and Leisure: The Relationship between the Work-Leisure Interface and Satisfaction with Work-Leisure Balance. *Soc Indic Res*. 2024. № 171. С. 111–132.
39. Wang J. Why Do People Have Different Moral Standards? the Influencing Factors of Moral Standards. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2022. № 664. P. 2716–2719.

References

1. Farradinna, S., Syafitri, N., Herawati, I. et al. (2023). An exploratory factor analysis of entrepreneurship psychological readiness (EPR) instrument. *J Innov Entrep* 12, 66. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00314-y>.
2. Aydın, İ., & Gümüşboğa, İ. (2023). The Relationship between psychological capital, job satisfaction and subjective happiness in recreational businesses. *Journal of Sport Sciences Research*, 8(2), 354–370.
3. Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287.

4. Bhandari, M. (2020). Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization. Part 2. *ASEJ Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 24(1), 14–19.
5. Black, J. E., & Steiner, R. L. (2021). Social Planning in a Physical World. *Journal of Urban History*, 47(1), 195–201.
6. Burlakova, I. A., Sheviakov, O. V., & Shramko, I. A. (2020). Psykhologichni zasady profesiinoho zdorovia fakhivtsiv. *Virtus*, 48, 23–27.
7. Taušl Procházková, P., Nosková, M., Machová, K., & Velišková, V. (2021). Development of performance evaluation indicators for social enterprises: the use of Delphi technique. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1396–1415.
8. Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 158, 296–307.
9. Ferdous, J. (2016). Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1–6.
10. Fu, Y., & Huang, F. (2022). Research on the methods of psychological imbalance of employees in modern enterprise management. *Psychiatria Danubina*, 34(4), 378–378.
11. Gavrillets, S., Tverskoi, D., & Sánchez, A. (2024). Modelling social norms: an integration of the norm-utility approach with beliefs dynamics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 379(1897), 20230027. <https://doi.org/10.1098/rstb.2023.0027>.
12. Glynn, C. (2018). Public Opinion (3rd ed.). Taylor and Francis. 418 p.
13. Zahalna teoriia derzhavy i prava: [Pidruchnyk dlia studentiv yurydychnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv] / M. V. Tsvik, O. V. Petryshyn, L. V. Avramenko ta in.; Za red. d-ra yuryd. nauk, prof., akad. APn Ukrainy M. V. Tsvika, d-ra yuryd. nauk, prof., akad. APn Ukrainy O. V. Petryshyna. Kharkiv: Pravo, 2009. 584 p.
14. Hyndman, J., Petropoulos, F. (2020). Forecasting in social settings: The state of the art. *International Journal of Forecasting*, 36(1), 15–28.
15. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Front. Public Health* 10:890400. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400.
16. Irene, B., Marika, A., Giovanni, A., & Mario, C. (2015). Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>.
17. Kadriaj, M., & Ramaj, V. (2023). Non-monetary stimulation of staff: A case study of businesses in the developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 4(4), 16–23.
18. Kopytko, M., & Malanchuk, A. (2024). Sotsialno-psykhologichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku ta nehatyvnoho vplyvu suchasnykh zahroz. *Visnyk nauky ta osvity*, 1(19), 1576–1586.
19. Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism management*, 80(1), 104128.
20. Lee, T. H., Kuo, F. I., & Liu, J. T. (2021). Influence analysis of employees' support for corporate environmental responsibility: evidence from Taiwan's recreational areas. *Current Issues in Tourism*, 26(1), 31–46.
21. Li, J., & Xu, X. (2020). A study of Big Data-based employees' public opinion system construction. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(02), 225–233.
22. Lisna, I. F. (2005). Pokaznyky sotsialnoi efektyvnosti vyrobnytstva na mikrorivni. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, 65, 353–356.
23. Ludwig, K. (2020). The Social Construction of Legal Norms. In *Social Ontology, Normativity and Law*, eds. M. Garcia-Godinez, R. Mellin, R. Tuomela, De Gruyter, 179–208.
24. Malyarets, L., Iastremska, O., & Tutova, A. (2022). Determination of priority qualitative factors of stimulation of the work of enterprise top managers. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2(20), 75–85.
25. Mercanoğlu, A. O., & Şimşek, K. Y. (2023). The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity. *Sage Open*, 13(3). 1–15.
26. Nechaiuk, L. I., Telesh, N. O. (2003). Hotelno-restoranni biznes: menedzhment. Navchalnyi posibnyk. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 348 p.
27. Odrekivskyi, M. V., Sarancha, S. M., Kolomatskyi, V. V. (2025). Upravlinnia sotsialno-psykhologichnoi stiikestiu ta efektyvnosti innovatsiinoho rozvytku rekreatsiinykh pidpriemstv. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky»*, 2(94), 118–131.
28. Petrovska, O. K. (2019). Korporativni normy v rehuliuванні diialnosti instytutiv hromadianskoho suspilstva. *Vche ni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Yurydychni nauky*, 30(69), 6, 18–22.
29. Sas, L., & Dozhuk, D. (2024). Formula umov efektyvnoho rozvytku rekreatsiinoho potentsialu Karpatskoho rehionu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 81–84.
30. Skaliuk, R. V., & Dekaliuk, O. V. (2009). Efekty ta efektyvnist innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, 1, 149–154.

31. Marchetti, F., Becattini, F., Seidenari, L., Bimbo, A.D. (2024). SMEMO: Social Memory for Trajectory Forecasting. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 46(6), 4410–4425.
32. Špiláčková, M. (2020). Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work, Budrich Academic Press. 254 p.
33. Ivanov, A., Tkachenko, T., Boryslavskyi, I., Poliakov, I., & Sheiko, Y. (2024). Sustainable development of enterprises of the tourist and recreational complex and its impact on socio-economic processes in Ukraine. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(3), 298–305.
34. Teremtsova, N.V. (2019). Aktualne pytannia problemy vyznachennia poniattia shchodo vydiv ta zakonmirnosti sotsialnoho rehuliuвання. *Zbirnyk mat. IKh-kh nauk. chyt., prysv. V. V. Kopieichykovu*. 195–200.
35. Kharun, O. (2016). Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva v konteksti rozvytku trudovoho potentsialu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. Ekonomika subiektiv hospodariuvannia*, 4, 62–73.
36. Shubala, I.V. (2020). Sut, skladovi ta faktory formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: "Rehionalna ekonomika"*, 17 (67), 277–285.
37. Vorm, E., Kamola, L., Caune, J. (2024). Factors Affecting Well-being of Employee: An Empirical Study of Manufacturing Companies. In N. Callaos, E. Gaile-Sarkane, N. Lace, B. Sánchez, M. Savoie (Eds.), *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2024*, 177–184.
38. Wang, F., Shi, W. (2024). Moderating Work and Leisure: The Relationship between the Work-Leisure Interface and Satisfaction with Work-Leisure Balance. *Soc Indic Res* 171, 111–132.
39. Wang, J. (2022). Why Do People Have Different Moral Standards? the Influencing Factors of Moral Standards. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 664, 2716–2719.

Пухай Олена Анатоліївна

аспірантка

Полтавського університету економіки і торгівлі

Pukhai Olena

PhD Student of the

Poltava University of Economics and Trade

ORCID: 0009-0007-7845-5805

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11096

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

EFFECTIVE HR MANAGEMENT TOOLS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TIMES OF WAR

Анотація. Вступ. Швидке пристосування до нових умов життя в умовах війни передбачає коригування компанії, її цілей та планів у відповідності з реаліями воєнного часу. Важливими аспектами є ефективний розподіл завдань і ресурсів, ретельний моніторинг ситуації, інформаційна підтримка та програми соціального захисту, що допомагає створити безпечне та підтримуюче робоче середовище для співробітників у ці важкі часи. Можливість роботи з дому також є ключовою для забезпечення безпеки працівників, зменшення витрат на дорогу до роботи і підтримки балансу між професійним та особистим життям.

Перехід на дистанційне управління виявив нові проблеми. Для забезпечення подальшого функціонування компаній важливо переглянути підходи до управління персоналом і знайти ефективні інструменти HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Кожен бізнес має свої особливості, тому управління персоналом буде відрізнятися для різних компаній. Деяким підприємствам доводиться залишати фізичні активи і забезпечення виробничого процесу на місцях через специфіку діяльності. Інші компанії стикаються з труднощами через переїзди з зон бойових дій у нові регіони, що вплинуло на їх кадрові стратегії. Частина працівників втрачена через виїзд за кордон або неможливість перевезти весь персонал.

В умовах таких змін управління персоналом стає індивідуальним і суттєво відрізняється від традиційних підходів. Економічні зміни також мають значний вплив: зниження купівельної спроможності споживачів, зростання не платежів за угодами та дебіторської заборгованості можуть негативно вплинути на ефективність підприємств. Це може призвести до погіршення їх показників і створення додаткових труднощів у управлінні персоналом, що є не менш важливим, ніж питання виживання бізнесу.

Мета. Метою дослідження є оцінка можливостей запровадження нових ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни; результати саміту HR Wisdom Summit-2023, в якому розглядалися сучасні питання HR-стратегії та розглянуто можливості їх адаптації на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення сучасних HR -технологій); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми Діджитал-сервісу Kernel). У тексті також використаний метод аналізу проблем та пропозицій їх вирішення через використання ефективних інструментів та програм адаптації населення до нових реалій умов воєнного стану, логічного узагальнення результатів.

Результати. У науковій статті розкрито ефективні інструменти HR менеджменту, а саме: HR менеджери можуть використовувати різноманітні підходи до управління стресом серед працівників, такі як програми психологічної підтримки, проведення тренінгів зі стресостійкості та організація регулярних консультацій з психологами. Застосування моделі Basic PH може бути ефективним інструментом управління людськими ресурсами, оскільки вона надає різні підходи до подолання стресу й пошуку внутрішньої стабільності серед працівників. Впровадження цифрових інструментів у HR менеджмент

може сприяти зменшенню адміністративної тяготі при управлінні персоналом та створенню сприятливого середовища для працівників. Необхідність розробки спеціалізованих програм підтримки й відновлення ветеранів війни може бути важливим елементом соціально відповідальної політики людських ресурсів.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень авторів буде розгляд трансформації функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання процесів управління персоналом в умовах повоєнного стану.

Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, ефективні інструменти, HR менеджмент.

Summary. Introduction. Rapid adaptation to new life conditions during wartime primarily involves adjusting the company, its goals, and plans to fit the realities of the war period. Effective task and resource allocation, thorough monitoring, informational support, and social protection programs contribute to creating a safe and supportive work environment for employees during these challenging times. The option to work from home is also crucial for ensuring employee safety, reducing commuting costs, and supporting work-life balance.

The transition to remote management has introduced new challenges. For continued business operation, it is important to review new approaches to human resource management and identify effective HR management tools during wartime. Each business has its own uniqueness, so personnel management will differ for each company. Some businesses must leave physical assets and production process support at their locations due to the nature of their activities. Other companies face difficulties due to relocations from conflict zones to new regions, which has affected their staffing strategies. Part of the workforce has been lost due to moving abroad or the inability to relocate the entire team.

Under these circumstances, personnel management becomes highly individualized and significantly differs from standard approaches. Economic changes also play a crucial role: decreasing consumer purchasing power, rising payment defaults, and increasing accounts receivable can negatively impact business effectiveness. This can lead to deteriorating performance metrics and additional challenges in personnel management, which is as crucial as business survival issues.

Purpose. The aim of the study is to assess the possibilities of introducing new effective HR management tools in personnel management in wartime.

Materials and methods. The materials of the study are: scientific research of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of effective HR management tools in human resources management in wartime; results of the HR Wisdom Summit-2023, which addressed current issues of HR strategy and considered the possibility of their adaptation in enterprises.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to summarize modern HR technologies;); formalization, analysis and synthesis (to build a scheme of the Kernel Digital Service). The text also uses the method of analyzing problems and proposals for their solution through the use of effective tools and programs for adapting the population to the new realities of martial law, and logical generalization of the results.

Results. The article reveals effective HR management tools, namely: HR managers can use a variety of approaches to stress management among employees, such as psychological support programs, stress resilience trainings, and regular consultations with psychologists. Using the Basic PH model can be an effective tool for human resource management, as it provides different approaches to overcoming stress and finding inner stability among employees. The introduction of digital tools in HR management can help reduce administrative burdens in personnel management and create a favorable environment for employees. The need to develop specialized programs to support and rehabilitate war veterans can be an important element of a socially responsible human resources policy.

Discussion. Prospects for further research of the authors will be to consider the transformation of the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating the processes of personnel management in the post-war situation.

Key words: personnel management, martial law, effective tools, HR management.

Постановка проблеми. Система управління персоналом кожної організації будується з урахуванням теоретичних досліджень та набутого практичного досвіду. Наразі особливо важливим є практичний досвід реалізації особливостей HR-менеджменту в умовах війни. Через стрімкий розвиток негативних подій, пов'язаних з війною, практичний досвід випереджає теоретичні дослідження і тому необхідно його узагальнити, визначити позитивні результати впровадження, розглянути можливості його адаптації в систему управління персоналом підприємств в кризових умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного розвитку. Зменшення стресу на робочому місці є важливим аспектом для забез-

печення здоров'я і продуктивності співробітників. Хронічний стрес може призвести до різних проблем зі здоров'ям, включаючи серцево-судинні захворювання, депресію та тривожні розлади. Ці проблеми не лише погіршують загальне самопочуття працівників, але й знижують їхню продуктивність та мотивацію.

Стрес також впливає на відносини в колективі, часто спричиняючи конфлікти і напруженість між співробітниками. Це може негативно вплинути на командну взаємодію і загальну атмосферу на робочому місці. Додатково, високий рівень стресу може призвести до високої плинності кадрів, що створює додаткові витрати для компанії на рекрутинг та навчання нових працівників.

Крім того, неправильно організоване управління стресом може бути ознакою проблем в управлінських стратегічних підходах компанії. Нестача адекватної підтримки для працівників може тільки погіршити ситуацію.

Для ефективного зменшення стресу важливо створювати комфортне робоче середовище, впроваджувати гнучкі графіки роботи, забезпечувати можливість роботи з дому і підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Також важливими є тренінги з управління стресом, надання психологічної підтримки і регулярна оцінка рівня стресу серед співробітників.

Зменшення стресу на робочому місці допомагає не тільки покращити здоров'я і задоволення працівників, але й підвищити загальну ефективність і успіх компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Велику роль у даній темі внесли автори Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [11] вони створили способи стимулювання персоналу під час війни, визначили дистанційні способи управління персоналом.

У своїх роботах Кустріч Л. [4] обґрунтовує ідею формування інноваційної системи управління персоналом, а основою побудови такої системи є адаптивна методика в системі HR-менеджменту, яка дозволяє застосовувати індивідуальний набір інструментів у кожній конкретній ситуації та зміні обставин.

Вивчення основних аспектів управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною, та розробка заходів для їхньої мінімізації також вивчали Савків У., Сидор Г. [12] доводячи, що, ефективність управлінських дій можна досягти через використання інструментів управління ризиками та вивчення причин і наслідків ризиків

Ольшанський О., Шкробот М., Дідур Г., Шевченко О. [5] пропонують застосовувати компетентний підхід при формуванні стратегії управління персоналом. Бабчинська О. [2] визначає пріоритетну роль HR менеджменту в розкритті інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

Окремої уваги викликають наукові праці Шимановської-Діаніч Л. М., яка дослідила алгоритм формування проактивної політики компанії в умовах діджиталізації для удосконалення бізнесу під час війни [16] та внесла вагомий внесок в вдосконалення бізнес процесів дистрибуції та реалізації виноробних продуктів шляхом трансформації через рух у бік мультиканальності, формування власних мереж [17].

Іноземні праці присвячені розкриттю теоретичних та практичних засад застосування нових HR-практик, емпіричному дослідженню результативності та ефективності їх запровадження, розбору кейсів. В світлі поширення в HR менеджменті тренду на врахування інтересів працівника, забезпечення його добробуту були відібрані наступні новітні

практики управління персоналом для їх впровадження на вітчизняних підприємствах: персоналізоване управління людськими ресурсами; управлінські практики на засадах корпоративної соціальної відповідальності; HR-співтворчість; Agile HR.

Бабич С., Бабич Д. [1] обґрунтували ідею персоналізованого управління персоналом, як один із надзвичайних способів задовольнити потреби працівника. Також над ідеєю персоналізованого управління людським ресурсом працювали іноземні вчені, такі як Хуан С., Ян Ф., Чжен Ц., Фен К. та Чжан Л. (Huang, Yang, Zheng, Feng, & Zhang) [13].

Проаналізувавши статтю Вітківської О. [14], зроблено висновок що під час воєнного стану співробітники стикаються з новими обов'язками та проблемами. Наприклад, співробітники мають чітко знати план заходів під час повітряної тривоги та розуміти обов'язки колег, щоб замінити їх при необхідності. Адаптація команди до поточної ситуації є пріоритетним завданням для кожного відділу кадрів в Україні на даний момент. Необхідно продемонструвати участь і симпатію до колег, скласти протокол заходів щодо критичних ситуацій та повітряних тривог, бути готовим до несподіваних змін та негативних новин. Тому в першу чергу необхідно розвинути взаємопідтримку та емпатію між працівниками та з боку підприємства.

В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо, зазначають у своїй роботі Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [9]. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія — це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні.

Метою статті є оцінка можливостей запровадження нових ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері ефективних інструментів HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни; результати саміту HR Wisdom Summit-2023, в якому розглядалися сучасні питання HR-стратегії та розглянуто можливості їх адаптації на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення сучасних HR -технологій;); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми Діджитал-сервісу Kernel). У роботі використаний метод аналізу про-

блем та пропозицій їх вирішення через використання ефективних інструментів та програм адаптації персоналу до умов воєнного стану, логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Проведенні дослідження ринку праці в Україні, враховуючи нові реалії нашого життя під час воєнного стану, автори визначили наступні проблемні напрями: по-перше присутня велика міграція працівників, (внутрішньо зовнішня і внутрішньо організаційна), по-друге недостатня кількість кваліфікованих співробітників працездатного віку, по-третє стресостійкість персоналу та чинники що впливають на його внутрішній стан, характер та особливості поведінки, активність життя, приналежність до соціуму, можливість повноцінного харчування і сну, тощо по-четверте зростає кількість ветеранів та інвалідів (представників обох статей, що потребують розширення можливостей навчання та перекваліфікації з подальшим їх успішним працевлаштуванням під час переходу від військової служби до цивільного життя. Для вирішення даних проблем необхідно визначити ефективні інструменти та програми адаптації персоналу.

Важливою складовою успішності підприємства є роль HR-спеціалістів у веденні персоналу.

З розвитком інформаційних технологій та цифрової трансформації, вони стають ключовими фігурами в оптимізації всіх аспектів управління людськими ресурсами. Використання автоматизації та аналітики дозволяє їм ефективніше керувати процесами найму, оцінки працівників та розвитку талантів. Застосування сучасних HR-інструментів, таких як HR-платформи, хмарні сервіси та мобільні додатки, дозволяє спростити доступ до важливої інформації та підвищити продуктивність взаємодії між HR-спеціалістами та персоналом. Це не лише сприяє покращенню комунікації та вирішенню проблем вчасно, але й стимулює розвиток співпраці та підтримує високий рівень задоволеності працівників. Залишається невід'ємним фактором, що впливає на успішність підприємства, вдосконалення діяльності HR-спеціалістів у сфері управління персоналом є важливою складовою стратегії розвитку бізнесу.

У сучасному світі підприємствам дуже важливо бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін, і цей процес є ще більш критичним, ніж коли-небудь раніше. Від уміння ефективно реагувати на трансформації на ринку залежить не лише конкурентоспроможність компанії, але й її власне існування. Введення новітніх технологій та інновацій, таких

Таблиця 1

Особливості новітніх HR-технологій

Технологія	Особливості
Віддалені команди	Дає роботодавцям доступ до нових, раніше недоступних фондів талантів, одночасно скорочуючи витрати на найм.
Хмарний HR	Застосування хмарних програмних рішень для управління персоналом дійсно стає все більш поширеним серед підприємств різних масштабів. Хмарне програмне забезпечення надає можливість працювати з даними в реальному часі, що значно полегшує процеси в управлінні персоналом.
Брендинг роботодавців.	Протягом тривалого періоду компанії активно використовують соціальні мережі з метою зміцнення своєї репутації та іміджу як перед потенційними, так і поточними працівниками. Бренд та репутація підприємства мають значний вплив не лише на процеси підбору персоналу, але й на загальний клімат у організації, що призводить до зменшення витрат на найм та привертання більш кваліфікованих кандидатів.
Покращення рекрутингового досвіду.	Зараз технологія перетворює увесь життєвий цикл найму. Все стає цифровим, починаючи від резюме та до інтерв'ю, при цьому менеджери з підбору персоналу володіють інструментами, що дозволяють встановлювати нові вимоги до кандидатів. Одним із ключових трендів є поява платформ досвіду кандидатів, які надають інструменти для спілкування між працівниками та зовнішніми талантами.
Платформа Honeypot	Цей процес, де кандидати мають можливість переглядати багато вакансій та подавати заявки на найбільш привабливі, відомий як «робота за запитом». У цьому сценарії роботодавці виявляють активність, ніж будь-коли раніше, звертаючись до спеціалістів, які зареєстровані в програмі, з найкращими пропозиціями. Цей підхід дозволяє обом сторонам досягнути бажаних результатів швидше та ефективніше.
Чат-боти	Звісно, ми не вказуємо на те, щоб цілий процес найму був повністю автоматизований (принаймні наразі), однак кваліфікований рекрутер може значно прискорити темпи відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Чат-боти додають ще одну перевагу, оскільки вони можуть допомогти скоротити час, який рекрутерам потрібно для відповіді на заявки кандидатів, що забезпечує більш позитивний досвід у цілому.
Аналітика з AI.	У сучасній реальності, все обертається навколо даних, і важливість управління даними у галузі людських ресурсів безсумнівна, особливо при зростанні команд. Сьогоднішні технології та інструменти, доступні для професіоналів у сфері управління персоналом, різні — від простих опитувань та інструментів зворотного зв'язку з працівниками до складних аналітичних платформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

як штучний інтелект (ШІ), має значний вплив на еволюцію HR-технологій.

Інформаційні технології можуть відігравати ключову роль у підтримці організацій у динамічному середовищі. Застосування ІТ-додатків для управління базами даних, підбору персоналу, адаптації, управління продуктивністю та залучення співробітників сприяє підвищенню ефективності використання кадрів та загальної продуктивності бізнесу. Це допомагає автоматизувати багато процесів, зменшити можливі ризики людських помилок та оптимізувати витрати на операції.

Таким чином, інвестиції в розвиток та впровадження інноваційних ІТ-рішень стають важливим кроком для компаній, які прагнуть активізувати свою конкурентну перевагу та успішно пристосовуватися до швидких змін у сучасному бізнес-середовищі, так стверджує у свої працях Бабяк Г. [3].

У таблиці 1 зазначені особливості HR-технології на думку Бабяк Г. [3].

Майбутні стратегії управління людськими ресурсами будуть радикально відмінними. Епоха, коли вибір програмного забезпечення для HR визначався лише набором функцій, минула. У майбутньому переможцем буде той, хто успішно використовує нові технологічні прориви в своїх стратегіях. Хоч впровадження HR-технологій буде викликом, самі технології стануть доступнішими, а компонент управління людськими ресурсами інтегрується у щоденну практику.

Korn Ferry фокусується на тому, як штучний інтелект впливає на глобальний та місцевий ринки праці, які галузі він трансформує, і наскільки значимими будуть ці зміни. Також проведено огляд найбільш актуальних напрямків сучасності — Miltech та foodtech — у відношенні до розвитку після війни та майбутніх професій.

В сучасності процеси, такі як підбір персоналу, адаптація та розвиток, навчання співробітників, встановлення цілей та розірвання контрактів, повністю дигіталізовані. Облік персоналу автоматизований, існують чат-боти для співробітників. Навіть оплата, бонуси та премії виплачуються автоматизовано. У таблиці 2 запропоновано можливі діджитал-сервіси (рис. 1).

Розглянемо більш детально:

1. У сфері управління людськими ресурсами важливі процеси стають все більш цифровими та автоматизованими. Від підбору персоналу до оцінки компетенцій і звітності, всі етапи роботи з персоналом переходять до онлайн-середовища. Це передбачає зручність та ефективність у кожному аспекті управління персоналом.

2. Процес підбору персоналу стає більш систематизованим та прозорим завдяки цифровим інструментам, які включають історію відбору кандидатів та оцінку їх професійних навичок. Адаптація нових співробітників стає більш інтерактивною та персоні-

лізованою завдяки навчанню по компетенціям та адаптаційним курсам, що підвищує їхню продуктивність та задоволеність роботою.

3. Постановка завдань та оцінка стають більш динамічними та аналітичними завдяки використанню LMS та мікронавчання. Компетенції працівників краще відслідковуються та відзначаються завдяки розрахунку доходу та KPI. Звільнення та облік персоналу стають більш автоматизованими та ефективними, що сприяє зменшенню адміністративного навантаження.

4. Чат-боти відтепер стають невід'ємною частиною кожного процесу в компанії, забезпечуючи швидку та зручну комунікацію з персоналом. Звітність на основі автоматизованих процесів надає бізнесу цінну інформацію по ключовим кадровим метрикам, допомагаючи приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, загальна тенденція в управлінні людськими ресурсами полягає в посиленні використання цифрових інструментів та автоматизації процесів. Від підбору персоналу до оцінки компетенцій і звітності, компанії активно впроваджують нові технології для підвищення ефективності управління персоналом.

Під час воєнного конфлікту ключовими факторами, що мотивують команду, стали піклування та особистий та професійний розвиток. Компанія виявляє свою турботу, пропонуючи можливість віддаленої роботи, психологічну підтримку, організуючи корпоративні заходи та надаючи можливості для менторства та тренінгів з емоційного інтелекту. Розвиток сприяється через навчання, участь у нових проєктах, стимулювання до зростання, розробку індивіду-

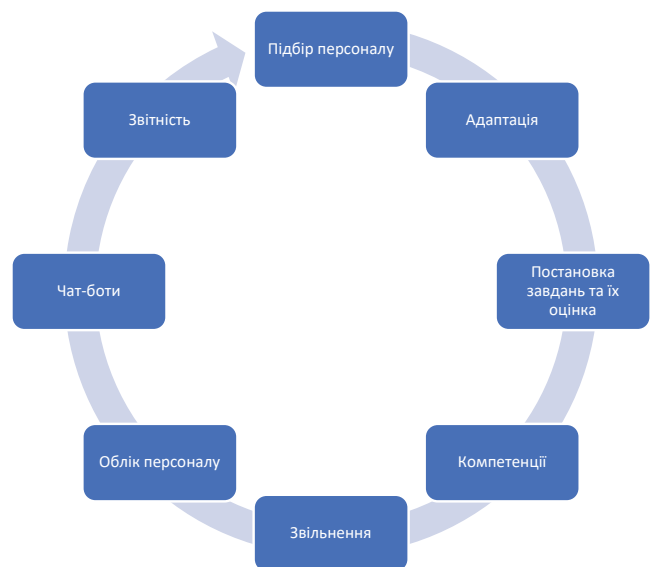


Рис. 1. Діджитал-сервіси у сфері управління людськими ресурсами, що забезпечить ефективність компаній, підприємств, організацій
Джерело: авторська розробка

альних планів розвитку, адаптацію заробітної плати із урахуванням ринкових реалій, а також підтримку кар'єрного зростання. У контексті війни важливою зміною став процес онбордингу нових працівників, який тепер включає допомогу у встановленні в колективі шляхом неформальних зустрічей та створенням атмосфери відкритості та взаєморозуміння.

Розглянемо практичний досвід українського банку Райффайзен банку у сфері ефективного управління персоналом в умовах війни. Управління людськими ресурсами може сприяти підтримці мобілізованих співробітників та ветеранів під час воєнного стану. Банк активно залучає різні інструменти, які включають збереження робочих місць, виплату зарплати, медичне страхування та фінансову підтримку. Надається підтримка у вигляді реадaptaції, реабілітації та реінтеграції для ветеранів. Банк також надає високий рівень медичного страхування та інші пільги для ветеранів, що є важливими факторами у підтримці їх благополуччя, продовжує виплачувати зарплату та зберігає робоче місце для учасників війни. Ветеранам гарантується підтримка у вигляді житла, харчування, одягу, медичної та психологічної реабілітації, а також навчання та інтеграція в суспільство. Компанія має позитивний досвід у підтримці ветеранів та мобілізованих працівників, створює найбільш комфортні умови для їхнього благополуччя та успішної адаптації в робочому середовищі (інтернет джерело *Naykrashchi HR-stratehiyi v umovakh vinyu*) [15].

У воєнний час ефективними інструментами управління ресурсами людських відносин є такі методи, як боротьба зі стресом, забезпечення фізичної безпеки, програми соціального захисту, можливість працювати віддалено, надання освітніх та тренінгових програм. Створення позитивної корпоративної культури також грає важливу роль у підтримці працівників та зниженні впливу стресу.

В аспекті мотивації працівників у складних умовах війни варто розглянути позитивний Ізраїльський досвід. Умови постійної війни, безумовно, створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи те, як стимулювати персонал. Однак деякі ізраїльські компанії використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників. Важливість управління стресом в умовах війни та врахування позитивного досвіду Ізраїлю у цьому плані. Забезпечення фізичної безпеки, програми соціального захисту, можливість працювати з дому та надання можливостей для професійного розвитку є важливими інструментами для покращення робочих умов та мотивації працівників під час воєнних умов. Створення позитивної корпоративної культури, сприяння лояльним робочим відносинам та зменшення впливу стресу можуть значно покращити ефективність та мотивацію персоналу в умовах війни. Це підкреслює важливість гуманного та стратегічного управління людськими ресурсами під

час складних суспільно-політичних умов, стверджує Офіційний сайт Міжнародної організації праці [7].

Стимулювання персоналу під час війни є складним завданням та ефективним інструментом, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу. Іншим важливим аспектом є створення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання. Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів, мовить Остряніна С. В. [6].

Сучасна цифрова трансформація значно вплинула на систему управління персоналом, відкрила нові можливості та виклики. Беззаперечно, незалежно від того, на якому етапі цифрового розвитку перебуває конкретна організація, управління персоналом та автоматизація бізнес-процесів стає ключовим стратегічним пріоритетом, що визначає умови довготермінового зростання та успіху. Раніше описані інструменти цифрової трансформації в сфері рекрутингу насправді розширюють сферу можливостей для професіоналів, які працюють у сфері пошуку та підбору персоналу. Запропоновані інструменти дозволяють значно спростити процес рекрутингу кандидатів, що дозволяє фахівцям у цій галузі ефективніше управляти своїм часом та автоматизувати рутинні операції. Затрати цього часу на більш глибокий аналіз та вирішення стратегічних завдань управління персоналом означає, що фахівці в галузі управління персоналом можуть точніше відповідати потребам компанії і сприяти її довготерміновому успіху, стверджують Панасюк О., Скібська К [8].

Дуже важливо забезпечити підтримку та адаптацію військових ветеранів, які повертаються після війни, у цивільне життя. Це включає в себе відновлення професійних навичок, отримання нових кваліфікацій та надання підтримки у пошуку роботи, щоб допомогти їм успішно інтегруватися на цивільному ринку праці.

З урахуванням того, що кількість ветеранів, які повертаються, може бути помітною в масштабах

країни, важливо мати відповідні програми та ресурси для їхньої підтримки. Це допоможе їм знайти нові можливості та стабільні робочі місця, що в свою чергу сприятиме їхній соціальній і економічній адаптації після війни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розглянуто основні напрями для розвитку та збереження людського потенціалу, звертаючи увагу на їх унікальність. Висвітлено інноваційні зміни у функціях HR-менеджменту, які відбуваються у пе-

ріод воєнного стану. Чітко визначено першочергові завдання для вирішення HR підрозділів та стратегій управління персоналом. Проведено аналіз успішного досвіду управління персоналом в українських компаніях, де широко використовуються передові інформаційні технології. У майбутніх дослідженнях авторів планується дослідження трансформації функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання управління персоналом після закінчення воєнного стану.

Література

1. Бабич С.М., Бабич Д.В. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. С. 41–48. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>.
2. Бабчинська О.І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.10.7.
3. Бабяк Г. Сучасні HR-технології: виклики і нові підходи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 4 травня 2023 року). 2024. Частина 1. С. 22–25. URL: <https://surl.li/rjffyf> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-2622.
5. Ольшевський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144–152. DOI: 10.5281/zenodo.6610324.
6. Острянина С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://surl.li/fcjmvjv> (дата звернення: 01.06.2025).
7. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> (дата звернення: 01.06.2025).
8. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 7–12. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>.
9. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
10. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.
11. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
12. Savkiv U., Sydor H. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. 2(28). P. 77–84. DOI:10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84.
13. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28, Issue 4. P. 598–610. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.04.004.
14. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. *Hurma*. 2022. URL: <https://surl.li/rcfiex> (дата звернення: 01.06.2025).
15. Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділилися секретами управління. HR Wisdom Summit-2023, 14 вересня 2023 р. *UA.NEWS*. URL: <https://surl.li/enkoxb> (дата звернення: 01.06.2025).
16. Шимановська-Діанич Л.М. та інші. Розвиток підприємств харчової промисловості (виноробної галузі) України в умовах війни: виклики та ризики у питаннях удосконалення бізнес-процесів дистрибуції і реалізації продукції *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10867877>.
17. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С., Лозова О.В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2(112). С. 109–116.

References

1. Babych S. M., Babych D. V. Trendy v upravlinni personalom na pidpryyemstvi. *Sotsialna ekonomika*. 2023. № 66. S. 41–48. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>.
2. Babchynska O. I. Determinanty upravlinnya rozvytkom personalu innovatsiyno-aktyvnogo pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.10.7.
3. Babyak H. Suchasni HR-tehnolohiyi: vyklyky i novi pidkhody. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnya v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy IV Vseukrayinskoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu (Ternopil, 4 travnya 2023 roku)*. 2024. Chastyna 1. S. 22–25. URL: <https://surl.li/rjffyf>.
4. Kustrich L. O. Innovatsiyni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh. *Zbirnyk naukovykh prats Uman'skoho natsionalnoho universytetu sadiivnytstva*. 2022. Vyp. 100(2). S. 250–262. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-2622.
5. Olshanskyy O. V., Shkrobot M. V., Didur H. I., Shevchenko O. M. Stratehichni innovatsiyni napryamy upravlinnya personalom organizatsiyi na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu v umovakh finansovykh, mihratsiynykh ryzykiv, dydzhytalizatsiyi ta staloho rozvytku. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2022. № 2. S. 144–152. DOI: 10.5281/zenodo.6610324.
6. Ostryanina S. V. Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennya upravlinnya orhanizatsiy v konteksti modeley motyvatsiyi personalu v umovakh viyny. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 8. URL: <https://surl.lu/fcjmjv>.
7. *Ofitsiynny sayt Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi pratsi*. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>.
8. Panasyuk O., Skibska K. Rekrutyng yak skladova tsyfrovoyi stratehiyi menedzhmentu personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. № 2 (316). C. 7–12. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>.
9. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyy O. I. Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. 2022. № 2 (8). S. 88–93.
10. Khlyebnikova T., Temchenko O., Bilinska O. Efektyvnist systemy upravlinnya personalom v umovakh viyskovykh diy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.
11. Cherep O., Kalyuzhna Yu., Mykhaylichenko L. Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
12. Savkiv U., Sydor H. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. 2(28). P. 77–84. DOI:10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84.
13. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28, Issue 4. P. 598–610. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.04.004.
14. HR menedzhment pid chas viyny: yak pikluyatisya pro personal. *Hurma*. 2022. URL: <https://surl.li/rcfex>.
15. Naykrashchi HR-stratehiyi v umovakh viyny: TOP-kerivnyky podilylysia sekretamy upravlinnya. HR Wisdom Summit-2023, 14 veresnya 2023 r. *UA.NEWS*. URL: <https://surl.li/enkoxb>.
16. Shymanovska-Dianych L. M. et al. Rozvytok pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti (vynorobnoyi haluzi) Ukrainy v umovakh viyny: vyklyky ta ryzyky u pytannyakh udoskonalennya biznes-protseiv dystributsiyi i realizatsiyi produktsiyi. *Akademichni viziyyi*. 2024. № 29. S. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10867877>.
17. Shymanovska-Dianych L. M., Pedchenko N. S., Lozova O. V. Proaktyvnist v umovakh didzhytalizatsiyi ekonomiky: udoskonalennya biznes-protseiv vitchyznyanykh pidpryyemstv pid chas viyny. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2024. № 2(112). S. 109–116.

УДК 378.014

Сагайдак Михайло Петрович

доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Sahaidak Mykhailo

D. Sc. (Economics), Professor,

Acting Head of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6526-1170

Прохорова Єлена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Prokhorova Yeliena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-0637-5415

Востряков Олександр Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Vostriakov Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-9030-6569

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11069

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE LIFE CYCLE STAGES OF HIGHER EDUCATION PROGRAMS

Анотація. Вступ. Визначено та досліджено стадії життєвого циклу освітньої програми. Для кожного етапу життєвого циклу освітньої програми визначено характеристики: стан, ресурси, мету стратегічного управління і ключові гії. Запропоновано управлінські підходи до залучення й утримання здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітньої програми. Розроблено рекомендації щодо управлінських дій керівного менеджменту закладу вищої освіти з подовження тривалості стадій життєвого циклу освітньої програми.

Мета. Метою статті є розробка моделі стратегічного управління залученням і утриманням здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітніх програм закладів вищої освіти, яка дозволить продовжити їх функціонування, зберегти конкурентоспроможність, підвищити зацікавленість стейкхолдерів та запобігти передчасному закриттю програм в умовах динамічних змін у сфері освіти.

Матеріали і методи. Матеріали, що були використанні в дослідженні – наукові праці закордонних та українських авторів, які використовуючи міждисциплінарний підхід, вивчають питання теорії життєвого циклу, стратегічного управління та маркетингу відносно освітніх послуг та академічних (освітніх) програм, теорії якості та цифрової трансформації вищої освіти, а також забезпечення ефективного управління закладом вищої освіти на різних стадіях його життєвого циклу.

При виконанні дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації наукових підходів до аналізу життєвого циклу продукту/послуги відносно умов функціонування освітніх програм у закладах вищої освіти; графічний метод для побудови кривої життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти; метод аналізу, синтезу та формалізації для визначення на кожному етапі життєвого циклу освітньої програми притаманних йому характеристик: стану, ресурсів, мети стратегічного управління і ключових дій керівного менеджменту; метод логічного узагальнення результатів для розробки управлінських рішень щодо відкриття, розвитку або закриття освітніх програм, а також залучення й утримання здобувачів на них залежно від стадії життєвого циклу, а також формулювання висновків і перспектив подальших досліджень.

Результати. У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного управління освітньої програмою на основі життєвого циклу, що складається з чотирьох етапів: запуск/розвиток, реалізація/стабільне функціонування, насичення/зниження інтересу, стагнація/передзакриття та закриття. Для кожного етапу запропоновано відповідні управлінські гії з визначенням цілей, ресурсів та індикаторів ефективності. Ідентифіковано ключові ризики на кожному етапі життєвого циклу, зокрема втрата актуальності, низький попит, невідповідність акредитаційним вимогам, відсутність зворотного зв'язку з роботодавцями, невчасне оновлення освітніх програм, не врахування контексту регіонального ринку праці тощо. Також в статті визначено чинники подовження життєвого циклу освітньої програми, зокрема шляхом оновлення змісту освітніх програм і освітніх компонент відповідно до вимог і запитів ринку праці; посилення маркетингової та інформаційної активності з усіма учасниками освітнього процесу та зовнішніми стейкхолдерами (державними інституціями, представниками бізнесу, громадського сектору тощо); використання сучасних цифрових рішень та ліцензованих програмних продуктів при опануванні обов'язкових освітніх компонент, що дозволяють сформувати спеціальні компетентності та програмні результати навчання, а також міждисциплінарності освітніх програм, гібридного навчання здобувачів на них з можливостями академічної мобільності в межах міжнародної інтеграції. В цьому контексті запропоновано інструментарій для моделювання взаємодії між стейкхолдерами, що базується на візуалізації процесів освітньої програми як продукту з «освітніми вигодами» для здобувача (value proposition). Узагальнено управлінські підходи до реалізації моделі залучення та утримання здобувачів на освітній програмі закладу вищої освіти, адаптовані до кожної фази життєвого циклу. Визначено профілактичні заходи, які дозволяють запобігти передчасному занепаду освітньої програми або реалізувати її рестарт. Доведено доцільність стратегічної пролонгації кожної фази життєвого циклу освітньої програми, оскільки навіть на стадії впровадження або спаду освітні програми можуть приносити прибуток та залишатися цінними для цільової аудиторії. Окреслено перспективи трансформації освітніх програм, відносно яких прийнято рішення про закриття, у нові формати: сертифікатні курси, мікропрограми, короткі програми для дорослих або іноземних здобувачів.

Перспективи. Подальші дослідження слід присвятити розробці метрик для післяакредитаційного моніторингу освітніх програм з урахуванням етапів їх життєвого циклу; аналізуванню причин закриття освітніх програм і методів залучення та утримання здобувачів на всіх стадіях життєвого циклу реалізації освітньої програми.

Ключові слова: освіта, освітня програма, ЗВО, життєвий цикл, керівний менеджмент ЗВО, стратегічне управління життєвим циклом освітньої програми, стратегічний розвиток, годана споживча цінність освітньої програми для здобувача.

Summary. Introduction. The stages of the life cycle of an educational program have been identified and thoroughly examined. For each stage of the program's life cycle, specific characteristics have been determined, including its status, resources, strategic management objectives, and key managerial actions. Management approaches to attracting and retaining students have been proposed in accordance with the stage of the educational program's life cycle. Recommendations have been developed for strategic actions by the executive management of higher education institutions aimed at extending the duration of each life cycle stage of the educational program.

Purpose. The aim of the article is to develop a model of strategic management for the attraction and retention of students depending on the stage of the life cycle of educational programs in higher education institutions, which will ensure the continuation of their implementation, preserve their competitiveness, increase stakeholder engagement, and prevent premature termination of programs in the context of dynamic changes in the field of education.

Materials and Methods. The materials used in this study include scholarly works by both foreign and Ukrainian researchers who, through interdisciplinary approaches, explore the theory of the life cycle, strategic management, and marketing in relation to educational services and academic (educational) programs, as well as theories of quality and digital transformation in higher education, and the principles of effective institutional management at different stages of a higher education institution's life cycle.

The research employed the following scientific methods: theoretical generalization and systematization of scholarly approaches to the analysis of product/service life cycles in the context of educational program implementation in higher education institutions; graphical method for constructing the life cycle curve of an educational program in a higher education institution; methods of analysis, synthesis, and formalization for identifying stage-specific characteristics of the life cycle of an educational program—namely, its status, resources, strategic management objectives, and key managerial actions; the method of logical

generalization of findings to develop management decisions regarding the launch, development, or discontinuation of educational programs, as well as strategies for attracting and retaining students depending on the life cycle stage, and for formulating conclusions and directions for further research.

Results. The article proposes a conceptual model of strategic management of an educational program based on its life cycle, which consists of four stages: launch/development, implementation/stable functioning, saturation/decline in interest, and stagnation/pre-closure or termination. For each stage, corresponding managerial actions are proposed, with clearly defined goals, required resources, and performance indicators. Key risks are identified at every stage of the life cycle, including the loss of relevance, low demand, non-compliance with accreditation requirements, lack of feedback from employers, untimely updates to the educational program, and the failure to consider the regional labor market context.

The article also outlines factors contributing to the extension of the life cycle of an educational program, such as the regular updating of program content and educational components in accordance with labor market demands; enhanced marketing and informational engagement with all stakeholders in the educational process and with external stakeholders (including government institutions, business representatives, and the civil sector); the use of modern digital tools and licensed software for mastering core educational components, which enable the development of specific competencies and program learning outcomes; as well as the introduction of interdisciplinarity, hybrid learning models, and academic mobility within international cooperation frameworks.

In this context, the study proposes a toolkit for modeling stakeholder interaction based on the visualization of educational program processes as a product offering «educational value» (value proposition) to learners. Managerial approaches to implementing the model of student recruitment and retention within higher education institutions are generalized and adapted to each phase of the life cycle. Preventive measures are identified that can help avoid premature decline of an educational program or enable its restart.

The study substantiates the feasibility of strategically prolonging each phase of the life cycle of an educational program, since even during the launch or decline stages, such programs can generate revenue and retain value for their target audience. Finally, the article outlines prospects for transforming programs that have been discontinued into alternative formats, such as certificate courses, micro-credentials, or short-term programs for adult learners or international students.

Prospects. Further research should focus on the development of metrics for post-accreditation monitoring of educational programs, taking into account the stages of their life cycle; analyzing the reasons for program closure; and exploring methods for attracting and retaining students at all stages of the educational program's life cycle.

Key words: education, educational program, higher education institution (HEI), life cycle, executive management of the HEI, strategic management of the educational program life cycle, strategic development, added consumer value of the educational program for the learner.

Постановка проблеми. В сучасних умовах стрімкої цифровізації освітньої діяльності, суттєвих демографічних змін, спричинених повномасштабним вторгненням РФ на територію України, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та динамічного оновлення вимог роботодавців до компетенцій випускників, заклади вищої освіти України (ЗВО) стикаються з викликами формування і підтримання конкурентоспроможності своїх освітніх програм (ОП) протягом усього їх життєвого циклу. В Україні наразі ці процеси інституційно визначені та формалізовані, а саме законодавчо та процедурно унормовані вимоги щодо розробки, реалізації та акредитації освітніх програм через дотримання Стандартів вищої освіти, відповідність викладацького складу Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності (відповідність освітньої та/або професійної кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних та наукових працівників освітньому компоненту та досягненням у професійній діяльності).

Більшість освітніх програм проходять типові етапи життєвого циклу — розробку та запуск, розвиток, стабілізацію, спад і закриття, однак відсутність системного стратегічного підходу до управління цими етапами часто призводить до передчасного зниження зацікавленості вступників (які планують вступати) та

здобувачів (які навчаються на освітній програмі або завершують навчання), втрати актуальності змісту ОП, зниження якості підготовки фахівців та, зрештою, до закриття програм, у т.ч. через не проходження ОП акредитації Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Сучасна управлінська практика керівного менеджменту ЗВО, більшість яких має статус самоврядних (автономних) багатопрофільних ЗВО, демонструє недостатній рівень адаптивності та слабку інтеграцію аналітичних інструментів, які дозволяли б своєчасно виявляти ознаки втрати привабливості або стагнації освітньої програми (спад попиту, зниження кількості вступників, скорочення ринку працевлаштування тощо), а також неефективну реалізацію заходів із її оновлення та пролонгації. При цьому особливого значення набуває розробка стратегічних механізмів подовження життєвого циклу ОП за рахунок гнучкого перегляду її змісту, впровадження сучасних цифрових рішень і використання в освітньому процесі ліцензованих прикладних програмних продуктів, інтеграції з бізнесом, міжнародними партнерами та державними інституціями, а також зміцнення бренду самої програми шляхом використання маркетингових інструментів.

Таким чином, актуальною проблемою є відсутність системно обґрунтованої моделі стратегічного

управління етапами життєвого циклу освітніх програм, яка б поєднувала методології життєвого циклу, стратегічного маркетингу, освітнього менеджменту та управління якістю. Вирішення означеної проблеми дозволить ЗВО приймати виважені управлінські рішення щодо розробки, запуску, оновлення чи, за об'єктивної необхідності, припинення реалізації освітніх програм із урахуванням зовнішніх викликів, очікувань стейкхолдерів та стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО, ринків праці регіональних та країни, особливо у період повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи літературні джерела, слід зазначити, що багато уваги науковці приділяють дослідженню життєвого циклу здобувачів закладів вищої освіти, наприклад, Беннетт Дж. розглядає трьохфазний життєвий цикл здобувача: «вступ — наполегливість — утримання» [5]. Науковці Навахаас А., Ечаррі І., Гандія Л., Посуело Дж. і Каскароса Е. за результатами проведеного дослідження дійшли висновку, що аналіз здобувачами технічних спеціальностей життєвих циклів виробів сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу, вищим оцінкам на проміжних контролях і під час підсумкового екзамену, як наслідок — досягненню цілей сталого розвитку в освіті [11]. З іншої сторони, Кузьмінська О. пропонує розглядати життєвий цикл наукового дослідження і методи комунікації учених на різних стадіях життєвого циклу [8]. В цифровому середовищі, що динамічно розвивається, використання цифрових інструментів комунікації на різних етапах життєвого циклу наукових досліджень станом на 2016 рік є нерівномірним. Важливим уточненням теорії життєвого циклу галузі / організації / продукту є відкриття того, що після стадії насичення не обов'язково настає стадія скорочення. Як вважають Айрес Р. та СTEGER В., можливий новий поштовх до зростання галузі / організації / продукту, тобто відновлення, або другого народження [4]. Крім того, як зазначає Грант Р., навіть якщо галузь скорочується, для компаній із сильною конкурентною позицією можливе зайняття ніші та певний час отримання прибутку [7].

Достатня кількість досліджень життєвого циклу в освіті присвячена переважно життєвому циклу здобувачів закладів вищої освіти або тому, як вивчення здобувачами життєвих циклів виробів впливає на успішність опанування навчальних дисциплін. Недостатньо дослідженими є проблеми управління на кожному етапі життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти з визначенням ключових характеристик, а саме стану, ресурсів, мети стратегічного управління та ключових дій керівного менеджменту, що і є завданням нашого дослідження.

Формулювання цілей статті. Розробка моделі стратегічного управління залученням і утриманням здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітніх програм закладів вищої освіти, яка дозволить продовжити їх функціонування, зберегти конкурен-

тоспроможність, підвищити зацікавленість стейкхолдерів та запобігти передчасному закриттю програм в умовах динамічних змін у сфері освіти.

Виклад основного матеріалу. Розроблена канадським вченим Аккуа Е. Х., модель регресійного аналізу, дозволила з високим ступенем вірогідності побудувати криву життєвого циклу освітньої програми, ґрунтуючись на статистиці зарахованих здобувачів вищої освіти за період з 1979 до 2009 року [2]. Звичайно, велика кількість факторів впливає на вибір вступниками освітніх програм, відтак, динамічні моделі життєвого циклу освітньої програми мають бути багатофакторними.

Дослідження життєвих циклів шести освітніх програм у Національному відкритому університеті Індіри Ганді, як доводять Мукерджі С. і Тріпаті П. [10], виявило, що графіки життєвих циклів чотирьох програм мали S-подібний характер, двох — життєвий цикл, коли після спаду знову відбувався підйом. Досліджені освітні програми знаходились на різних етапах життєвого циклу, що потребувало використання різних методів залучення здобувачів.

Статистики про кількість закритих освітніх програм в ЗВО України, як і в інших країнах, немає. Доступною є інформація про кількість закритих або реорганізованих, приєднаних, об'єднаних університетів. Наприклад, дані Національного центру статистики освіти в США показують, що між 2022–2023 та 2023–2024 навчальними роками закрилося майже 100 навчальних закладів. Серед причин закриття такі: скорочення кількості вступників як за рахунок зниження народжуваності, так і через недовіру потенційних вступників до потреби у вищій освіті; фінансові обмеження. Хоча це ж дослідження зафіксувало скорочення плати за навчання і в державних, і в приватних університетах на 5–8% за 2022–2023 та 2023–2024 навчальні роки [9].

В Україні Міністерство освіти і науки планує зменшити кількість державних ЗВО зі 170 на початок 2024 року до 100 у період до 2030 року [13]. Головними причинами скорочення кількості ЗВО є: скорочення кількості випускників шкіл через зниження народжуваності, а також міграційні процеси; потреба у кращому ресурсному забезпеченні освітнього процесу.

Серед основних причин закриття освітніх програм в ЗВО такі: скорочення кількості здобувачів унаслідок зниження попиту або через демографічні зміни; недостатнє фінансування або витрати, що зростають; невідповідність акредитаційним вимогам; стратегічні пріоритети ЗВО, який впроваджує інноваційні програми на зміну існуючим; зміни на ринку праці і в запитах роботодавців [1; 12; 14]. При чому, слід зазначити, що досить часто рішення про закриття освітньої програми може ухвалюватися навіть за умови, що програма є прибутковою [3; 6].

З точки зору тривалості життєвого циклу освітньої програми, якщо немає вагомих причин для її

закриття, заклади вищої освіти зацікавлені у продовженні терміну існування освітніх програм, які користуються попитом здобувачів, відповідають вимогам роботодавців та враховують регіональні аспекти ринку праці. Щодо тривалості кожної стадії життєвого циклу освітньої програми, то, на відміну від життєвого циклу продуктів і послуг в інших сферах, крім освіти, економічно обґрунтовано намагатися подовжити час перебування освітньої програми на кожній зі стадій життєвого циклу. Це обумовлено тим, що на кожній зі стадій життєвого циклу освітня програма може приносити прибуток. Наприклад, освітні програми у галузях соціальних наук як правило не потребують великих інвестицій в устаткування, лабораторії тощо і тому можуть бути прибутковими вже на стадії впровадження. Проте відкриття деяких освітніх програм в межах технічних або сільськогосподарських спеціальностей, може супроводжуватись інвестиціями у спеціальне обладнання, тому на етапі впровадження такі освітні програми можуть бути збитковими, і керівництво ЗВО зацікавлене у скороченні і прискоренні стадії впровадження та швидшому переході до стадії зростання, щоб перетнути межу беззбитковості та почати заробляти на освітній програмі. Стадія насичення зазвичай забезпечує максимальні грошові надходження, тому керівний менеджмент освітніх закладів зацікавлений у стимулюванні подовження цієї стадії, використовуючи заходи для залучення і утримання здобувачів (табл. 1). І навіть стадія скорочення життєвого циклу освітньої програми не завжди веде до її закриття. Можливий подальший розвиток і, відповідно, зростання кількості здобувачів

на програмі внаслідок управлінських заходів щодо залучення та утримання здобувачів.

Ключовим чинником для подальшого зростання кількості здобувачів на освітній програмі після стадії насичення або навіть на стадії скорочення є додана споживча цінність освітньої програми для здобувача. Підвищити споживчу цінність освітньої програми для здобувачів можна, якщо постійно оновлювати освітню програму відповідно до змін на ринку праці і вимог роботодавців. Допоміжним, але не менш важливим фактором підвищення споживчої вартості освітньої програми є удосконалення обслуговування здобувачів програми, включаючи інформаційне забезпечення, комунікаційну і фізичну інфраструктуру.

З огляду на те, що кожен заклад вищої освіти має свою унікальну організаційну структуру, корпоративну культуру, місію, стратегічні цілі та особливості академічного середовища, першочерговим завданням стратегічного управління освітніми програмами є ідентифікація ключових чинників, що впливають на задоволеність основних стейкхолдерів (здобувачів освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників тощо) якістю освітніх послуг.

Перед тим як здійснювати комплексне оцінювання рівня задоволеності якістю реалізації освітньої програми, доцільно провести її структурно-функціональний аналіз, окреслити основні освітні та управлінські процеси, а також супровідні підпроцеси, що забезпечують ефективну взаємодію учасників освітнього процесу. Такий підхід дозволяє виокремити критичні точки дотику між учасниками освітнього процесу, що мають вирішальний вплив

Таблиця 1

Методи залучення або утримання здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітньої програми*

Стадія життєвого циклу ОП	Методи залучення / утримання здобувачів на ОП
Запуск / Стратегічний розвиток	– активна рекламno-інформаційна підтримка освітньої програми з наголосом на її конкурентних перевагах
Реалізація / Стабільне функціонування	– періодична рекламno-інформаційна підтримка освітньої програми здобувачами, які навчаються на програмі, з наголосом на її конкурентних перевагах та програмних результатах – пошук нових ринкових сегментів або груп здобувачів – забезпечення професійної орієнтації програми з залученням до аудиторних занять професіоналів-практиків, експертів галузі, представників роботодавців
Насичення / Зниження інтересу	– пошук нових ринкових сегментів або груп здобувачів – входження на нові географічні ринки – посилення конкурентних переваг програми, проведення опитувань здобувачів з метою виявлення чинників зниження інтересу до програми – оновлення програми відповідно до вимог ринку праці, роботодавців, запитів здобувачів – посилення співпраці з роботодавцями на предмет працевлаштування випускників, збирання, аналіз та врахування інформації щодо кар'єрного шляху випускників освітньої програми
Зона стагнації або передзакриття / закриття	– оновлення програми відповідно до вимог ринку праці, роботодавців, запитів здобувачів – інтеграції освітньої програми в міждисциплінарні чи міжнародні формати – покращення сервісу здобувачів – перегляд розміру плати за навчання з можливістю гнучкої оплати

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

на сприйняття якості та цінності освітньої програми з боку здобувачів.

У сфері вищої освіти очікування та задоволення потреб стейкхолдерів найчастіше формуються під час безпосередньої взаємодії між здобувачами освіти та представниками закладу (викладачами, адміністрацією, сервісними службами) у межах реалізації освітньої програми. У зв'язку з цим доцільним є моделювання процесу такої взаємодії за допомогою візуалізації у вигляді процесної діаграми, що дозволяє ідентифікувати «кошик освітніх вигід» (value proposition), які очікує отримати здобувач в результаті навчання на освітній програмі.

Після затвердження та запуску освітньої програми доцільним є стратегічне планування її розвитку на основі методики управління життєвим циклом, що широко застосовується у сфері менеджменту персоналу, продуктів та послуг. Такий підхід дозволяє не лише оцінити динаміку ефективності програми, але й своєчасно виявляти ризики її занепаду, втрати актуальності або зниження зацікавленості з боку здобувачів. Відповідно до логіки життєвого циклу, освітню програму можна розглядати як стратегічний продукт, що проходить через фази запуску/розвитку, реалізації/стабільного функціонування, насичення/зниження інтересу, кризового стану стагнації та можливого закриття (рис. 1).

Крива життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти починається з моменту не просто народження ідеї чи наявного бажання кафедрою від-

крити нову освітню програму, а з деталізованого вивчення: існуючих подібних програм як в Україні, так і за кордоном, регіонального аспекту ринку праці, зацікавленості роботодавців у кількісних і якісних показниках випускників, статистичних показників наявності потенційних здобувачів, близькість ЗВО до великих обласних центрів чи міст-мільйонників, фінансової спроможності батьків здобувачів забезпечити їх навчання тощо. Тільки після цього, і з отриманням позитивних відгуків стейкхолдерів, які взяли участь в обговоренні освітньої програми, надали на неї рецензії, ЗВО може приймати рішення про відкриття тієї чи іншої освітньої програми, зважаючи, у т.ч. на недопущення внутрішньої конкуренції між існуючими освітніми програмами.

Охарактеризуємо етапи, яким передують узгодження всіх формальних процедур відкриття освітньої програми, а саме етап запуску/поступового розвитку, етап реалізації/успішного функціонування, етап зниження інтересу, етап кризового стану освітньої програми.

I. Етап запуску / стратегічного розвитку освітньої програми (Зона стратегічного зростання). Цьому етапу притаманні наступні атрибути:

- 1) стан: освітня програма нова, можливо інноваційна, активно просувається;
- 2) ресурси: підтримка керівництва ЗВО, маркетингова кампанія, потужний кадровий потенціал;
- 3) ціль: формування бренду та попиту;
- 4) ключові дії: формування наказу про затвердження керівника/гаранта та складу проектної групи,

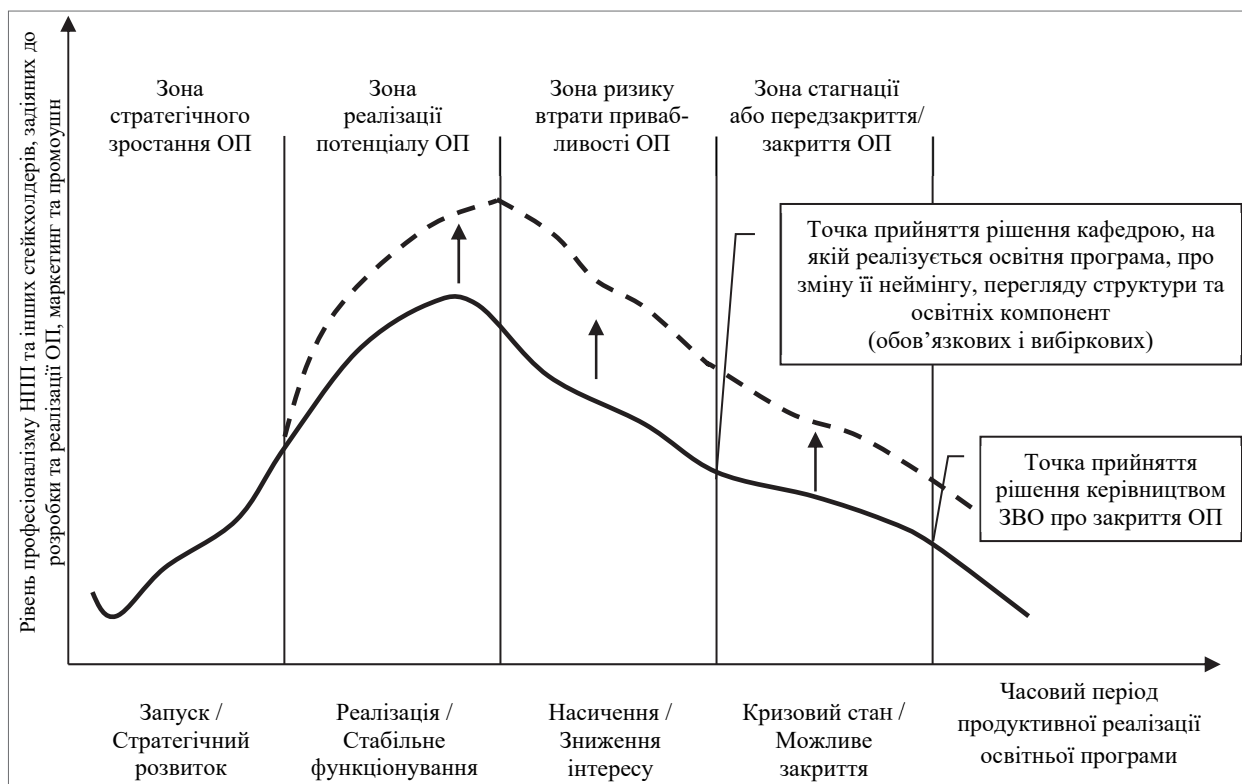


Рис. 1. Життєвий цикл освітньої програми закладу вищої освіти

Джерело: складено авторами

розробка змістовного наповнення ОП, розробка навчального плану, формування переліку вибіркових освітніх компонент, внесення освітньої програми до Правил прийому до ЗВО.

II. Етап реалізації / стабільного функціонування (Зона реалізації потенціалу):

- 1) стан: високий попит, стабільний набір, перший зворотній зв'язок від здобувачів;
- 2) ресурси: налагоджені внутрішньо-університетські процеси, ефективна командна взаємодія проєктної групи, здобувачів та науково-педагогічних працівників;
- 3) ціль: забезпечення якості, адаптація до змін, професійна спрямованість і прикладний аспект;
- 4) ключові дії: моніторинг ОП, оновлення контенту, зворотний зв'язок від здобувачів, партнерства з іншими ЗВО, запрошення гест-спікерів (професіоналів-практиків, експертів галузі).

III. Етап зниження інтересу (Зона ризику втрати привабливості):

- 1) стан: зменшення набору, зниження мотивації здобувачів;
- 2) ресурси: часткова мобілізація наявних ресурсів, придбання ліцензованих прикладних програмних продуктів, посилення взаємодії зі стейкхолдерами;
- 3) ціль: виявлення причин спаду;
- 4) ключові дії: маркетинговий аудит, аналіз ринку, адаптація програми.

IV. Етап кризового стану (Зона стагнації або передзакриття):

- 1) стан: недостатній набір, втрата актуальності;
- 2) ресурси: обмежені;
- 3) ціль: прийняття рішення — реформування або закриття;
- 4) ключові дії: проведення SWOT-аналізу, оновлення ОП, відкриття нової освітньої програми.

Подібно до явища професійного вигорання персоналу, зниження ефективності освітньої програми вказує на фазу стагнації, що характеризується падінням попиту, зменшенням кількості вступників, скороченням участі стейкхолдерів і втратою конкурентної позиції. Такий стан вимагає систематичної діагностики — моніторингу динаміки освітніх і ринкових показників, аналізу відгуків здобувачів і випускників, оцінки ринкових тенденцій та освітніх запитів.

З метою запобігання достроковому завершенню життєвого циклу освітньої програми необхідно впроваджувати комплекс профілактичних заходів, які можна умовно поділити на три групи:

1. Інституційно-академічна відповідність, що передбачає оновлення змісту освітньої програми відповідно до нових Стандартів вищої освіти, та/або професійних стандартів, запитів ринку праці та очікувань здобувачів. Це включає зміну освітніх компонентів, залучення нових викладачів, оновлення навчальних матеріалів;

2. Делегування та розширення повноважень, чого можна досягти шляхом інтеграції освітньої

програми в міждисциплінарні чи міжнародні формати, підключення нових партнерів, впровадження практико-орієнтованих компонентів (проєктне навчання, дуальна освіта, освітні хаби);

3. Маркетингова підтримка та ребрендинг, що може відбуватись через оновлення позиціонування програми на ринку освітніх послуг, активізацію інформаційно-комунікаційної діяльності, застосування EdTech-рішень для залучення нової аудиторії.

Фази життєвого циклу освітньої програми, можна стратегічно пролонгувати на різних стадіях, що зображено пунктирною лінією на рис. 1:

- в зоні реалізації потенціалу ОП: за рахунок оновлення змісту освітньої програми (оновлення тем, компетентностей), інтеграції новітніх цифрових інструментів та підвищення привабливості освітнього середовища;
- в зоні ризику втрати привабливості ОП: шляхом поглиблення співпраці з роботодавцями, інтернаціоналізації навчання (подвійні дипломи), підвищення міжнародної мобільності, академічної привабливості, запуску англомовних освітніх компонент або адаптації програми до потреб lifelong learning;
- в зоні стагнації або передзакриття/закриття ОП: через цільове переформатування (reengineering), розширення цільової аудиторії (наприклад, включення дорослих або іноземних здобувачів), цифровізацію форм реалізації (EdTech, гібридні моделі навчання), впровадження мікрокваліфікацій або модульних форматів.

У разі якщо освітня програма вже втратила актуальність або зазнає критичного скорочення попиту, замість її формального закриття можна розглянути можливість рестарту через створення нової освітньої програми на її основі з іншим позиціонуванням; реорганізацію освітніх компонентів у сертифікатні програми або курси підвищення кваліфікації; трансфер частини контенту в інші освітні програми.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, застосування методології життєвого циклу дозволяє здійснювати стратегічне управління розвитком освітніх програм ЗВО, своєчасно реагувати на зміни в освітньому середовищі та адаптуватися до динаміки запитів цільових аудиторій. Саме тому стратегічне управління ОП повинно базуватись на концепції життєвого циклу, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміну попиту, оновлювати зміст програм та адаптуватися до зовнішніх змін. Для подовження життєвого циклу ОП необхідно впроваджувати: інституційно-академічні заходи (оновлення змістовного наповнення ОП та контенту освітніх компонент відповідно до Стандартів вищої освіти, Професійних стандартів і вимог ринку праці); інтеграційні дії (посилювати і розширювати співпрацю з бізнесом, міжнародними партнерами); маркетингову підтримку (розробляти стратегії позиціонування та брендингу ОП, застосовувати цифрові технології та різні формати навчання

зі збереженням якості вищої освіти). Періодичний моніторинг динаміки освітніх програм (набір здобувачів, відгуки здобувачів, випусників та стейкхолдерів, реакції роботодавців тощо), дозволяє виявити критичні точки стагнації та своєчасно реалізувати профілактичні дії або ініціювати рестарт програми в новому форматі. Рішення про закриття освітньої програми має прийматись лише у разі вичерпання її потенціалу, оскільки навіть на стадії скорочення можливе переформатування або інтеграція в інші формати (сертифікаційні програми).

Керівники проєктних груп/гаранти освітніх програм і керівний менеджмент ЗВО зацікавлені у збільшенні тривалості життєвого циклу освітньої програми, яка забезпечує стабільні обсяги зарахованих здобувачів і грошові надходження. На різ-

них стадіях життєвого циклу освітньої програми використовуються різні управлінські підходи до залучення і утримання здобувачів. Якщо на стадіях упровадження і зростання фокусування уваги менеджерів освітньої програми має бути на рекламно-інформаційній підтримці ОП серед потенційних здобувачів, демонстрації її конкурентних переваг та споживчій вартості ОП для здобувачів, то на стадіях насичення і скорочення більшу увагу слід приділяти оновленню програми відповідно до вимог ринку праці та гнучкій ціновій політиці. Подальші дослідження слід присвятити розробці метрик для моніторингу етапів життєвого циклу ОП, аналізуванню причин закриття освітніх програм і методів залучення та утримання здобувачів на всіх стадіях життєвого циклу реалізації ОП.

Література

1. Academic Program Discontinuance. Compliance, Ethics and Policy. *University of Colorado Boulder*. 2025. URL: <https://www.colorado.edu/compliance/policies/academic-program-discontinuance> (дата звернення: 01.06.2025).
2. Acquah E. H. K. A Growth Model for Academic Program Life Cycle (APLC): A Theoretical and Empirical Analysis. *The 50th Forum of the Association for Institutional Research (AIR)*. Chicago, Illinois State USA, May 29- June 2, 2010. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520482.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).
3. Assessing the University's Potential for Closing. *The Truman State University*. 2024. URL: <https://aaup.truman.edu/news/assessing-the-universitys-potential-for-closing-amid-the-covid-19-pandemic-crisis/> (дата звернення: 01.06.2025).
4. Ayres R. U., Steger W. A. Rejuvenating the Life Cycle Concept. *Journal of Business Strategy*. 1985. Vol. 6, No. 1. P. 66–76. <https://doi.org/10.1108/eb039101>.
5. Bennett J. M. Holistic University Engagement in the Three-Phase Student Life Cycle. *International Journal of Education and Research*. January 2024. Vol. 12 No. 1. URL: <https://ijern.com/journal/2024/January-2024/03.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).
6. Boyd A. College Closures Surge Amid Financial Strain, Demographic Shifts. *volt*, June 25, 2024 URL: <https://vultedu.com/education-administration/college-closures-surge-amid-financial-strain-demographic-shifts/> (дата звернення: 01.06.2025).
7. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th Edition. John Wiley and Sons Ltd, 2021, 540 p.
8. Kuzminska O. H. Selecting Tools to Enhance Scholarly Communication Through the Life Cycle of Scientific Research. *Educational Technology Quarterly*. 2021. 3. P. 402–414. <https://doi.org/10.55056/etq.19>.
9. Moody J. Report Finds Higher Ed Sector Shrank by 2%. *Inside Higher Ed*, August, 2024 URL: <https://www.inside-highered.com/news/business/financial-health/2024/08/22/new-report-finds-higher-ed-sector-shrank-2-percent> (дата звернення: 01.06.2025).
10. Mukerji S., Tripathi P. Academic Program Life Cycle: A Redefined Approach to Understanding Market Demands. *Journal of Distance Education*, SPRING/PRINTEMPS 2004. Vol. 19, No 2. P. 14–27 URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ807816.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).
11. Navajas A., Echarri I., Gandía L. M., Pozuelo J., Cascarosa E. Life Cycle Assessment in Higher Education: Design and Implementation of a Teaching Sequence Activity. *Sustainability*. 2024. 16(4). P. 1614. <https://doi.org/10.3390/su16041614>.
12. Reasons for closure *Oxford Brookes University*. 2024. URL: <https://www.brookes.ac.uk/staff/apqo/quality-and-standards-handbook/programme-closure/reasons-for-closure> (дата звернення: 01.06.2025).
13. Мигаль М. В Україні скоротиться кількість закладів вищої освіти. *Главком*. 15 січня 2024. URL: <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-skorotitsja-kilkist-zakladiv-vishchoji-osviti-detali-980460.html> (дата звернення: 01.06.2025).
14. Положення про освітні програми в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана (нова редакція). 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FhXOVKiSuoDoLCb-yaEXVO6uyO7LKA-3/view> (дата звернення: 01.06.2025).
15. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167–174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b2a48f5-debb-4965-8ebc-41ab01515f92/content> (дата звернення: 01.06.2025).

References

1. Academic Program Discontinuance (2025). Compliance, Ethics and Policy. *University of Colorado Boulder*. Available at: <https://www.colorado.edu/compliance/policies/academic-program-discontinuance>.
2. Acquah, Edward H. K. (2010). A Growth Model for Academic Program Life Cycle (APLC): A Theoretical and Empirical Analysis. *The 50th Forum of the Association for Institutional Research (AIR)*. Chicago, Illinois State USA, May 29- June 2, 2010. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520482.pdf>.
3. Assessing the University's Potential for Closing (2024). *The Truman State University*. Available at: <https://aaup.truman.edu/news/assessing-the-universitys-potential-for-closing-amid-the-covid-19-pandemic-crisis/>.
4. Ayres, R.U. and Steger, W.A. (1985). Rejuvenating the Life Cycle Concept, *Journal of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 66–76. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb039101>.
5. Bennett, Johnathan Mark (2024). Holistic University Engagement in the Three-Phase Student Life Cycle. *International Journal of Education and Research*, Vol. 12 No. 1. Available at: <https://ijern.com/journal/2024/January-2024/03.pdf>.
6. Boyd, Aila (2024). College Closures Surge Amid Financial Strain, Demographic Shifts. *volt*, Available at: <https://volt-edu.com/education-administration/college-closures-surge-amid-financial-strain-demographic-shifts/>.
7. Grant, Robert M. (2021). Contemporary Strategy Analysis. 12th Edition. John Wiley and Sons Ltd, 540 p.
8. Kuzminska, O. H. (2021). Selecting Tools to Enhance Scholarly Communication Through the Life Cycle of Scientific Research. *Educational Technology Quarterly*, (3), pp. 402–414. <https://doi.org/10.55056/etq.19>.
9. Moody, Josh. (2024). Report Finds Higher Ed Sector Shrank by 2%. *Inside Higher Ed*. Available at: <https://www.insidehighered.com/news/business/financial-health/2024/08/22/new-report-finds-higher-ed-sector-shrank-2-percent>.
10. Mukerji, Siran and Tripathi, Purnendu. (2004). Academic Program Life Cycle: A Redefined Approach to Understanding Market Demands. *Journal of Distance Education*, SPRING/PRINTEMPS, Vol. 19, No 2, pp. 14–27. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ807816.pdf>.
11. Navajas, A., Echarri, I., Gandía, L. M., Pozuelo, J., & Cascarosa, E. (2024). Life Cycle Assessment in Higher Education: Design and Implementation of a Teaching Sequence Activity. *Sustainability*, 16(4), 1614. <https://doi.org/10.3390/su16041614>.
12. Reasons for closure (2024). *Oxford Brookes University*. Available at: <https://www.brookes.ac.uk/staff/apqo/quality-and-standards-handbook/programme-closure/reasons-for-closure>.
13. Myhal, M. (2024). V Ukraini skorotytsia kil'kist' zakladiv vyshchoi osvity. [The number of higher education institutions will decrease in Ukraine]. *Hlavkom*. Available at: <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-skorotitsja-kilkist-zakladiv-vishchoji-osviti-detali-980460.html> [in Ukrainian].
14. Polozhennia pro osvithni prohramy v Kyivskomu natsionalnomu ekonomichnomu universyteti imeni Vadyma Hetmana (nova redaktsiia). [Regulations on educational programs at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University (new edition)]. (2024). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1FhXOVKiSuoDoLCb-yaEXVO6uyO7LKA-3/view> [in Ukrainian].
15. Tiurina, N.M., Nazarchuk, T.V., Karvatska, N.S. (2020). Zhyttievyi tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia. *Visnyk Khmel'nytskoho natsionalnoho universytetu*, No 2, pp. 167–174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31. Available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b2a48f5-debb-4965-8ebc-41ab01515f92/content> [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 6 (98)

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 30.06.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 18,37. Тираж 100. Замовлення № 220.

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.