

ISSN Print 2708-0366
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний аграрно-економічний університет



Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 22



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

УДК 63(05)

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету.
(протокол від 13 лютого 2025 року № 6).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка : Науковий журнал. Вип. 22. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. – 370 с.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 2933 від 24.10.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-05567

Журнал включено до міжнародних каталогів
наукових видань і наукометричних баз:
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,
CrossRef, Index Copernicus.

Фахова реєстрація (категорія «Б»):

Наказ МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток № 5)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;
076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;
242 – Туризм; 281 – Публічне управління та адміністрування;
292 – Міжнародні економічні відносини.

Редакційна колегія:

Кирилов Юрій Євгенович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету (*головний редактор*).

Грановська Вікторія Григорівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету (*заступник головного редактора*).

Жосан Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (*технічний редактор*).

Аверчев Олександр Володимирович – доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри землеробства Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Бойко Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Вольська Олена Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки Херсонської державної морської академії.

Крикунова Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Мармуль Лариса Олександрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Потравка Лариса Олександрівна – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Пристемський Олександр Станіславович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Скрипник Світлана Валентинівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

Stanley R. Thompson – Ph.D., Professor, The Ohio State University (Columbus, USA).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2024

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА**Богущ Л.Г.**ТРАНСКОРДОННА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ:
ЧИННИКИ, ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ 11**Боліла С.Ю.**РОЗВИТОК ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
НА ПІДСТАВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 22**Herlovan Yana**THE IMPACT OF SELF-ESTEEM AND MENTAL HEALTH QUALITY
ON THE ABILITY OF YOUNG PEOPLE TO WORK 34**Грановська В.Г., Кононенко Л.В., Савченко В.М.**МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ
МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 40**Думова Hanna, Larchenko Oksana**SOLVING A LOGISTIC PROBLEM
BY DEVELOPING AN OPTIMAL PLAN 48**Колотіліна О.В., Бухгіарова А.Г.**ОЦІНКА РЕАЛЬНИХ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ОБСЯГІВ
СТУДЕНТСЬКОЇ МІГРАЦІЇ З УКРАЇНИ 56**Лобода О.М., Кириченко Н.В.**ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНОК
ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 63**Сорока Т.О., Опанасюк Ю.А., Росохата А.С., Матвєєва Ю.А.**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ПРИ ВІДБУДОВІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ,
ПОСТРАЖДАЛОЇ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ 71**Тимошенко Т.О., Богославець О.Г., Бойко Н.О.**ТУРИСТИЧНА SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ
ЯК НАПРЯМ ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ГРОМАД ДЕСТИНАЦІЇ
«ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЬСЬКОЇ ПРАМАТЕРІ» 80**Ткач Є.В.**ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА
Й ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН ПРИ ІСНУВАННІ ЇХНЬОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ
З ЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ 93**Хохуляк О.О.**ІНТЕГРАЦІЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО
ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 104

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**Лазаріді М.М.**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
СУТНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА..... 111**Новіков В.В.**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..... 118**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК****Бричка Б.Б., Бричка Г.П.**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ
БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ 126**Ковальов В.В., Музичук О.В.**ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ 132**Повод Т.М.**ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: ІНТЕГРАЦІЇ З КЛАСИЧНИМИ ТЕОРІЯМИ
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РІШЕННЯМИ..... 146**Середа О.О.**РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ
ТА ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ: ДОСВІД ЄС 153**Хома І.Б., Ляшенко А.О., Лук'янський О.Б.**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ
У БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 165**МЕНЕДЖМЕНТ****Вагмет Vadym**CREATING A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN IN THE FOOD
INDUSTRY USING INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGIES 175**Гнатюк О.П., Катана В.В., Сахнацький М.Р.**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ 185

Гуржий П.О.УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 193**Debela Iryna**MAIN ASPECTS OF THE INVESTMENT POTENTIAL
OF HUMAN CAPITAL..... 202**Жосан Г.В., Рошук А.В.**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ УКРАЇНИ 208**Польова Н.М., Польова А.В., Кононенко В.І.**СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР
ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 221

Польова Н.М., Чернов О.Ф., Луговий О.В. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ І КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	228
Чернявський І.Ю. ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПЛАТФОРМА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	234
ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
Власенко І.Г., Василюшина О.В. ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА НІШЕВИХ КУЛЬТУР У ПРОДОВОЛЬЧОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТА ЕКСПОРТНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ ДЕРЖАВИ	243
Кліщ М.Ю. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	250
Кучерук Н.І., Трішкіна Н.І. ОЦІНКА СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТА ЕКСПЕРТИЗА МЕБЛІВ.....	258
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА	
Конащук В.Л. РЕКРЕАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	265
ТУРИЗМ	
Воіко Viktoriia WELLNESS TOURISM: NEW HORIZONS FOR BALANCE AND HEALTH UNDER CURRENT CONDITIONS	271
Бойко Н.О., Богославець О.Г., Ілляшенко І.О. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРОТКОСТРОКОВИХ ПОДОРОЖЕЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТІВ В ЄВРОПІ.....	278
Бондаренко Л.А. ІМІДЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	286
Герман І.В. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ СЕРЕДНЬООБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	294
Красномовець В.А. ПРИНЦИПИ РЕГЕНЕРАТИВНОГО ТУРИЗМУ: ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	304
Крикунова В.М., Нікітенко К.С. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	313

Нікітенко К.С.

ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ
ДО ФОРМУВАННЯ ДЕФІНІЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ТУРИЗМУ».....323

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Заяць О.І., Фрайтик К.С.

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ
У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ331

Когут М.В., Лень Є.Ю.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ
ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ341

Радзівєвська С.О.

ЦЕНТРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ.....348

Іванова Н.С.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ:
БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ359

CONTENTS

ECONOMIC

Bogush Larysa

CROSS-BORDER LABOR MIGRATION:
FACTORS, APPROACHES TO REGULATION IN UKRAINE 11

Bolila Svitlana

DEVELOPMENT OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL
COMPLEX BASED ON INNOVATIVE TECHNOLOGIES
AS A DRIVER OF UKRAINE'S ECONOMY DURING
THE WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION 22

Herlovan Yana

THE IMPACT OF SELF-ESTEEM AND MENTAL HEALTH QUALITY
ON THE ABILITY OF YOUNG PEOPLE TO WORK 34

Hranovska Viktoriia, Kononenko Lesia, Savchenko Vira

MULTIFUNCTIONALITY OF SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES:
FEATURES, PROBLEMS AND PROSPECTS 40

Dymova Hanna, Larchenko Oksana

SOLVING A LOGISTIC PROBLEM
BY DEVELOPING AN OPTIMAL PLAN 48

Kolotilina Olena, Bukhtiarova Alina

ASSESSMENT OF REAL AND POTENTIAL VOLUMES
OF STUDENT MIGRATION FROM UKRAINE 56

Loboda Olena, Kyrychenko Natalia

THE FLOW OF THE DIGITAL ECONOMY INTO
THE PRICING MARKET IN EVERY MINDE 63

**Soroka Tetiana, Opanasiuk Yuliia,
Rosokhata Anna, Matvieieva Yuliia**

IDENTIFICATION AND MANAGEMENT OF RISKS
IN THE CONSTRUCTION OF ENERGY INFRASTRUCTURE
DAMAGED AS A RESULT OF MILITARY ACTIONS 71

Tymoshenko Tetiana, Bogoslavets Oksana, Boiko Nataliia

TOURIST SMART SPECIALISATION AS A DIRECTION
OF STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGES
OF THE COMMUNITIES OF DESTINATION
“ALONG THE PATHS OF THE TRYPILLIAN ANCESTRAL MOTHER” 80

Tkach Yevhen

FEATURES OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT
AND INSTITUTIONAL CHANGES IN THE EXISTENCE
OF THEIR INTERCONNECTION WITH ECONOMIC POLICY 93

Khokhuliak Olesia

INTEGRATION OF DIRECTIONS OF STRATEGIC
AND SPATIAL PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITIES
IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION 104

ACCOUNTING AND TAXATION**Lazaridi Maksym**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES
TO DETERMINING THE ESSENCE OF FINANCIAL RESOURCES
OF AN ENTERPRISE 111

Novikov Vadym

DORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS
OF ECONOMIC ANALYSIS IN SMALL ENTERPRISES 118

**FINANCE, BANKING, INSURANCE
AND STOCK MARKET****Brychka Bohdan, Brychka Halyna**

FEATURES OF THE FUNCTIONING
OF THE BANKING SERVICES MARKET OF UKRAINE..... 126

Kovalov Vitalii, Muzychuk Olena

OPTIMIZATION OF THE TAX BURDEN OF THE BUSINESS ENTITY 132

Povod Tetiana

BEHAVIORAL FINANCE:
INTEGRATION WITH CLASSICAL THEORIES
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF INVESTMENT DECISIONS 146

Sereda Olena

FINANCIAL SERVICES MARKET AND FINANCIAL INCLUSION:
EU EXPERIENCE..... 153

Khoma Iryna, Liashenko Anna, Lukianskyi Oleh

FORMATION OF A CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEM
IN A BANK UNDER MARTIAL LAW 165

MANAGEMENT**Bagmet Vadym**

CREATING A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN IN THE FOOD
INDUSTRY USING INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGIES 175

Hnatiuk Oleksii, Katana Volodymyr, Sakhnatskyi Mykyta

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES..... 185

Hurzhyi Polina

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF HEALTH CARE
INSTITUTIONS ON THE MEDICAL SERVICES MARKET 193

Debela Iryna

MAIN ASPECTS OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF HUMAN CAPITAL 202

Zhosan Hanna, Roshchuk Anastasiia

RESEARCH ON THE IMPACT OF DIGITAL INNOVATIONS
ON THE EFFICIENCY OF FINANCIAL MANAGEMENT
IN UKRAINIAN BANKS 208

Poliova Nataliya

STANDARDIZATION AS A FACTOR IN THE INNOVATION STRATEGY
OF MODERN BUSINESS 221

Poliova Nataliya, Chernov Oleksii, Luhovyi Oleksii THE INTERCONNECTION BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND CORPORATE CULTURE	228
Cherniavskiy Ivan DIGITAL LEADERSHIP AS A PLATFORM FOR ACTIVATING THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	234
ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	
Vlasenko Iryna, Vasylyshyna Olga PROSPECTS OF THE PRODUCTION OF NICHE CULTURES IN THE FOOD SUPPLY AND EXPORT POTENTIAL OF THE STATE	243
Klishch Maksym METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS.....	250
Kucheruk Nadiya, Trishkina Nina ASSESSMENT OF CONSUMER PROPERTIES AND FURNITURE EXPERTISE.....	258
HOTEL AND CATERING BUSINESS	
Konashchuk Vadym RECREATION FACTORS OF DEVELOPMENT HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE	265
TOURISM	
Boiko Viktoriia WELLNESS TOURISM: NEW HORIZONS FOR BALANCE AND HEALTH UNDER CURRENT CONDITIONS	271
Boiko Nataliia, Bogoslavets Oksana, Illiashenko Inna FEATURES OF ORGANIZING SHORT-TERM TRIPS FOR UKRAINIAN TOURISTS IN EUROPE	278
Bondarenko Liudmyla IMAGE AS A TOOL FOR FORMING A COMPETITIVE STRATEGY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY	286
Herman Iryna THE MAIN TRENDS IN THE DYNAMICS OF THE AVERAGE NUMBER OF FULL-TIME EMPLOYEES OF THE HOTEL INDUSTRY IN UKRAINE.....	294
Krasnomovets Viktoriia PRINCIPLES OF REGENERATIVE TOURISM: ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	304
Krykunova Viktoriia, Nikitenko Katerina RESEARCH OF THEORETICAL ASPECTS OF TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT MANAGEMENT	313

Nikitenko Katerina

RESEARCH ON SCIENTIFIC APPROACHES TO FORMING
THE DEFINITION OF “TOURISM SECURITY MANAGEMENT”323

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Zayats Olena, Fraityk Kateryna

MECHANISMS OF IMPLEMENTATION
OF STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGERMEN
IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL BUSINESS331

Kohut Maryana, Len Yevhen

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES
OF THE FRANCHISE BUSINESS MODEL.....341

Radziyevska Svitlana

THE CENTERS OF ECONOMIC INFLUENCE AMID
THE TRANSFORMATION OF THE REGIONAL DEVELOPMENT
IN THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM348

Ivanova Natalia

ARTIFICIAL INTELLIGENCE
AND COMPETITIVENESS IN THE TOURISM BUSINESS:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF RESEARCH359

УДК 331.5:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.1>

Богуш Л.Г.

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6196-3781>

Bogush Larysa

Institute for Demography and Problems of Life Quality
of the National Academy of Sciences of Ukraine

ТРАНСКОРДОННА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: ЧИННИКИ, ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

CROSS-BORDER LABOR MIGRATION: FACTORS, APPROACHES TO REGULATION IN UKRAINE

В статті досліджені чинники транскордонної трудової міграції в Україні, її наслідки та підходи до регулювання цих процесів у контексті підвищення резильєнтності, відновлення, сталого розвитку економіки. Прогресуюча демографічна криза, посилена втратами періоду воєнного стану, загострила потребу формування та послідовної реалізації системної стратегії усталення соціально-економічного розвитку України, яка міститиме економічний та організаційний блоки резильєнтної міграційної політики, передусім, щодо: оптимізації, якісної реалізації стандартів праці та зайнятості; розширення сфери зайнятості через диверсифікацію, інноваційну модернізацію, кластеризацію економіки (міжрегіональну і транскордонну, міжгалузеву) за спектром виробничих і технологічних зв'язків реального, сервісного, транспортно-логістичного, науково-дослідного секторів; підвищення ефективності механізмів сприяння зайнятості та збалансування територіальних ринків праці, забезпечених взаємодією профільних державних і недержавних інституцій.

Ключові слова: транскордонна трудова міграція, робоча сила, зайнятість, відтворення професійно-кваліфікаційного потенціалу, якість трудового життя, резильєнтність національного господарства, стратегія соціально-економічного розвитку.

The article examines the factors of cross-border labour migration in Ukraine, its consequences, as well as approaches to regulating these processes in the context of ensuring the national economy's resilience, recovery, sustainable development. The progressive long-term demographic crisis, aggravated by the population losses during the martial law period, has extremely exacerbated the need for the formation and consecutive implementation of the systemic socio-economic development strategy, which should contain economic and organizational blocks of the resilient migration policy. The approaches to regulating nation-wide and territorial aspects of the labour and employment in Ukraine, related to the factors of cross-border labour emigration, cover: the increase of the labour remuneration share in the products' value; implementation of the systemic standards for wages and decent working conditions, including through expanding the relevant State Labour Service's powers; balancing the system of regulatory, administrative, financial, fiscal regulation of regional economies according to the priorities of their socio-economic recovering, modernizing, diversifying, and progressing in the level of complex formation; targeted regulation of the territorial labour markets' capacity, including by stimulating entrepreneurial activity in the economy's real sector, diversifying the sectors of enterprises' services, IT products, knowledge-intensive technologies and services, preferential taxation of business entities involved in the restoration and development of the economic potential

of territorial communities that suffered losses due to the military operations, as well as by promoting territorial mobility of economically active citizens and their families; development of interaction between the State Employment Service and private HR agencies on employment issues for more competitive job applicants and socially vulnerable population categories; improvement of migration policy's block aimed at the reintegration of forced cross-border refugees and labour migrants.

Keywords: *cross-border labour migration, labour force, employment, reproduction of professional and qualification potential, quality of working life, resilience of the national economy, socio-economic development strategy.*

Постановка проблеми. Україна належить до країн – донорів робочої сили, працівники з якої капіталізують власний професійно-кваліфікаційний потенціал та приймають участь у випуску валового продукту, створенні національного багатства багатьох країн світу. Це донорство засвідчує високу конкурентоздатність вітчизняних працівників, які здобули освіту в українських закладах професійної освіти (вищої, професійно-технічної), а також могли отримати трудовий досвід (початковий або ґрунтовний, за здобутою спеціальністю або в іншій сфері економічної активності) на українських підприємствах та в організаціях. З іншого боку, транскордонна трудова еміграція (як незворотна, так і човникова) підриває потенціал конкурентоспроможності національної економіки і виробників (через незадоволений попит на робочу силу з потрібною кваліфікацією, вміннями і навичками, плінність кадрів, порушення процесів відтворення трудового потенціалу, обміну трудовим досвідом у колективах, галузях, територіальних громадах), призводить до т. зв. втраченої вигоди (неотримання потенційних прибутків) суб'єктів господарювання, державного і місцевих бюджетів.

Принципи функціонування ринкової економіки та спільнот, що реалізують постулати конституційного договору і громадянського суспільства, не дозволяють створювати перешкод для транскордонної міграції населення (у т. ч. трудової), роблячи виняток лише для умов спектру надзвичайних випадків і станів (надзвичайних ситуацій природного і техногенного походження, періодів воєнного стану і війн). Отже, національні стратегії запобігання, скорочення обсягів, пом'якшення наслідків транскордонної трудової еміграції (легальної і нелегальної, незворотної і човникової) зазвичай мають «прихований» характер, сполучаючи заходи з поліпшення рівня оплати та умов праці, якості трудового і позатрудового життя, інституційних умов та параметрів професійно-кваліфікаційного відтворення вітчизняної робочої сили із політикою залучення працездатних іммігрантів, вже підготовлених за потрібними спеціальностями.

Багаторічна прогресуюча демографічна криза, посилена втратами населення періоду воєнного стану, вкрай загострила потреби України у формуванні такої системної стратегії підвищення резильєнтності національного господарства і соціально-економічного розвитку загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед доробку, де розглядаються чинники, наслідки та актуальні підходи до регулювання в Україні транскордонної трудової міграції слід відмітити праці, присвячені:

– методологічним засадам регулювання міграційних процесів згідно із загальнонаціональними цілями та пріоритетами, в т. ч. щодо зміцнення фінансового потенціалу, стимулювання економічного розвитку держави та її територіальних підсистем, оптимізації сукупності чинників національної безпеки, збалансування сфери зайнятості (Біль М.М., Пікулик О.І., Дзеніс О.О., Шарко Н.Г., Безрукова Н.В., Свічкарь В.А.) [1–4];

– макрорегіональним, загальнодержавним, локальним чинникам, а також наслідкам транскордонної трудової еміграції з України – легальної, тіншової – для вітчизняної економіки і сфери зайнятості, їх територіальних складових, що відрізняються за розташуванням щодо кордонів, структурою спеціалізації, гостротою ситуації на ринках праці, як у довоєнний період, так і в роки активних бойових дій (Ливдар М.В., Федевич Л.С., Буковська Н.Ю., Ілляш О., Курбет О.П., Бестужева С.В., Козуб В.О., Горобинська М.В., Антонова С.С., Мартинюк Г.Ф., Проказюк І.С.) [5–9];

– проблемам збереження трудового потенціалу України в період воєнного стану, що характеризується значною активізацією міграційних мотивацій і процесів, з урахуванням пріоритетів задоволення потреб вітчизняних виробників у кваліфікованій робочій силі, збалансування попиту на кадри і їх пропозиції на регіональних ринках праці, сприяння продуктивній зайнятості населення (Пишний А., Потапенко В., Каплан Ю., Двігун А., Валевський О., Токман В., Степико М., Головка А., Яценко Л., Косінцева П.Ю., Подлевський А.А., Комаренко Т.А.) [10–14];

– реалізації поточних і стратегічних завдань системної діяльності з управління міграціями в Україні в контексті пом'якшення та профілактики спектру глобальних, макрорегіональних, внутрішньодержавних впливів, що загрожують збереженню національного трудового потенціалу і продуктивній зайнятості економічно активного населення, поліпшенню якості трудового життя, збалансуванню галузевих і територіальних ринків праці (Богдан Т., Зануда А., Грицишена З.О., Ахмедова О.О., Орлова Н.С.) [15–18].

Аналіз цих досліджень засвідчує доцільність подальшого опрацювання підходів до регулювання транскордонної трудової еміграції як складової довготривалої стратегії соціально-економічного відновлення України, забезпечення її сталого господарського, інноваційного, соціального розвитку з огляду на потреби зміцнення і відтворення кадрового та професійно-кваліфікаційного потенціалу економіки, посилення резильєнтності суспільного інституту зайнятості та його регіональних підсистем.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є узагальнення чинників і наслідків, обґрунтування підходів до регулювання транскордонної трудової еміграції в рамках системної стратегії управління зайнятстю в Україні, покликаної забезпечити ефективне використання і відтворення робочої сили в умовах спектру соціально-економічних викликів глобального, макрорегіонального (пан-європейського), національного походження.

Виклад основного матеріалу. Специфіка економіко-географічного положення, а також соціально-економічних умов України в довоєнний період роками стимулювала активну транскордонну міграцію, в т. ч. човникову і незворотну еміграцію працездатних українських громадян і їх сімей. За даними Міжнародної організації з міграції, вже у 2019 р. Україна увійшла в топ-10 країн-донорів трудових мігрантів у світі. Масштаби еміграції з кожним роком неухильно збільшувались, за обсягами і темпами (принаймні з 2000 р.) випереджаючи також помітно прогресуючу імміграцію [2; 5; 7–9].

До основних причин, які спонукали економічно активних українців виїжджати за кордон, входили: вищий за суспільні очікування рівень безробіття (напередодні масштабних військових дій рівень безробіття становив майже 10% проти 7% у ЄС, причому офіційні джерела відображали рівень безробіття, набагато нижчий за реальний); обмежений попит та незадовільні стандарти оплати фаху на батьківщині (розрив середньої зарплати в Україні та Італії, наприклад, сягав 4,9 разів, Франції – 7,1, Німеччині – 7,5 разів); порівняно нижча заробітна плата у спеціальностях, престижних та затребуваних в умовах модерних технологічних укладів (зокрема, ІТ-фахівців, медиків, інженерів, дослідників фізико-математичних спеціальностей, вузкокваліфікованого персоналу ланок реального сектору); згорання виробничої бази низки галузей; незадовільний рівень економічного розвитку регіонів і територіальних громад за місцем проживання; локальний на той час збройний конфлікт на сході України [2; 3; 5–9; 16].

Серед чинників стимулювання транскордонної трудової еміграції економічно активного населення України слід відмітити:

– значне структурне безробіття, зумовлене стагнацією галузевої структури зайнятості та численними випадками гострого дисбалансу між пропозицією праці і легальним попитом на неї у територіальних громадах, у т. ч. пов'язаними із недооцінкою вартості відтворення конкурентної робочої сили в сучасних соціально-економічних умовах з боку роботодавців – монополістів і зовнішніх стейкхолдерів, ослабкою економічною

доцільністю пропонованих робочих місць (особливо в регіонах переважаючої видобуваючої, аграрної, агропереробної спеціалізації). Характерною ознакою останніх передвоєнних років в Україні були: помітне перевищення пропозиції робочої сили на ринку над попитом на неї з боку роботодавців; часті випадки територіальних дисбалансів попиту і пропозиції праці, зумовлені дисфункцією локальних економічних підсистем, порушенням договірних зобов'язань, фінансовими труднощами підприємств;

– послідовне зростання потреб у низькокваліфікованій робочій силі та обслуговуючих працівниках найпростіших професій, спричинене суттєвими змінами в спеціалізації України на зовнішніх ринках в останні три з половиною десятиріччя з наданням переваги ланкам ресурсовидобування, первинної переробки сировини (у т. ч. аграрної), транзиту корисних копалин й енергоресурсів, виготовлення півфабрикатів і комплектуючих для іноземних і транснаціональних корпорацій;

– підтверджені МОП та Державною службою України з питань праці високі показники недекларування праці серед осіб з професійно-технічною та загальною середньою освітою, низькою кваліфікацією, представників найпростіших професій, формально і неформально зайнятих у сільському, лісовому, рибному господарствах, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, ремонті та обслуговуванні транспортних засобів, промисловості, транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності, діяльності з тимчасового розміщення та організації харчування, а також серед сільських мешканців (дохід мешканців малих міст і сіл західного прикордоння від нелегальних човникової торгівлі, закупівель, сезонних робіт у суміжних державах значно перевищував декларовані заробітки [2; 5; 6, с. 56, 58; 7; 9];

– несталість державної стратегії сприяння малому і середньому бізнесу в Україні, непослідовність орієнтирів та пріоритетів їх розвитку в регіонах, секторах і кластерах видів економічної діяльності (сервісних, добуваючих, переробних, високотехнологічних, транспортно-логістичних), у період воєнного стану посилені потребами державного втручання і централізації заходів з організації оборони, ВПК, ліквідації наслідків військових дій;

– зниження рівня ділової активності малого і середнього бізнесу через суспільно-економічні проблеми останніх років (2019–2021 рр. – пандемію Ковід-19 та загальнодержавні санітарно-протиепідемічні заходи, 2022–2024 рр. – широкомасштабні військові дії в Україні), які спричинили дефіцит оборотних коштів, збідніння та зупинку роботи широкого кола суб'єктів підприємницької діяльності, вимушене звільнення і безробіття їх найманого персоналу, руйнування налагоджених економічних і логістичних зв'язків та спеціалізації секторальних і територіальних господарських підсистем;

– доволі низький рейтинг довіри до державних інституцій та програм гарантування і сприяння зайнятості, в т. ч. через зарегульованість підприємницької діяльності, почастішання спроб необгрунтованого посилення податкового тиску на неї на тлі підвищення вартості життя і кредитування, корумпованість органів влади і самоврядування;

– неефективність вагомої частини програм та інших цільових пропозицій підвищення кваліфікації, перепідготовки, працевлаштування незайнятих і зареєстрованих безробітних, пропонованих територіальними органами державної служби зайнятості, через їх спрямованість передусім на задоволення попиту в низькокваліфікованій і некваліфікованій праці, гірше оплачуваних тимчасових робітниках для сезонних видів діяльності;

– недосконалість, безсистемність державної міграційної політики в частині запобігання відтоку кваліфікованих кадрів заходами мотивації та винагородження продуктивної праці, законодавчого нормування та впровадження стандартів гідної оплати та умов праці як у ланках спеціалізації національної економіки, так і в решті сфер господарювання.

З кінця лютого 2022 р. в структурі причин транскордонної трудової міграції домінують воєнно-політичні. Період воєнного стану поглибив дисбаланси та деструктивні тенденції в територіальних підсистемах зайнятості. Поряд із загрозами фізичного зни-

щення, втрати спектру компонентів трудового потенціалу (передусім, здоров'я та актуальної кваліфікації), у т. ч. внаслідок вимушеної зміни сфери зайнятості, еміграційні прагнення українців стимулювалися: згоранням, руйнуванням, переміщенням матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання; втратами в логістиці постачання їх ресурсів і продукції, комунікаціях із споживачами; вимушеною переорієнтацією економічних зв'язків; започаткуванням процесів припинення дії трудових угод, надання працівникам неоплачуваних відпусток, подовження за рішенням адміністрації тривалості робочого дня і тижня (як заходів, унормованих внесеними до трудового законодавства змінами, з метою зменшення втрат роботодавців внаслідок вимушених простоїв, зупинок виробництва); обмеженнями доступу населення, підприємств, організацій та їх персоналу до електроенергії, водо- і тепlopостачання, мобільного зв'язку.

За оцінками Міжнародної організації праці, внаслідок війни в Україні було втрачено 4,8 млн. робочих місць (приблизно 30% їх кількості до початку збройного конфлікту) [19, с. 1]. Зросло безробіття: за підсумками 2022 р. МОП визначила його рівень у 15,5% (або 2,4 млн. робочих місць), а Світовий банк обчислював неофіційне безробіття в Україні на рівні 36%; в I кварталі 2023 р. НБУ повідомляло про рівень безробіття у 20% [16]; на початок 2024 р. офіційний показник безробіття оцінювався як високий (17%) [12]. Впродовж 2022 р. рівень бідності, за оцінками Світового банку, зріс з 5,5 до 24,2% (тобто, за межею бідності перебувало 7,1 млн. осіб) [16].

За даними МОП на середину 2022 р., із 5,23 млн. біженців з України 2,75 млн. (52,6%) склали особи працездатного віку [19, с. 4]. Згідно з дослідженням Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, 87% вимушених мігрантів припадало на жінок з дітьми, поміж цих жінок 65% – були особами працездатного віку (від 18–59 років); близько 70% опитаних мігрантів мали вищу освіту [10]. На початок 2024 р. на осіб найбільш продуктивного віку (18–40 років) припадало приблизно 78% вимушених релокантів за кордон [12]. За результатами дослідження ринку праці України, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією в 2024 р., 44% опитаних компаній повідомили, що до 5% їх працівників переїхали за кордон та працюють з іншої країни, 10% компаній визначили частку таких співробітників у 5–10%, 4% компаній – у 10–15%, а у 5% – понад 15% штату працювало за межами України. При цьому, 51% компаній не планували повернення працівників до офісу, ще 19% компаній зазначили, що повернення до офісу може стосуватися не всіх категорій працівників [20].

Оцінюючи динаміку сфери зайнятості в період воєнного стану (як чинник стимулювання транскордонної трудової еміграції), слід відмітити поєднання деструктивних та компенсаторних трендів (останні реалізуються внаслідок дедалі гострішого браку робочої сили) [9; 12; 13, с. 31, 33, 34; 14, с. 81, 83, 84; 16; 19]. Серед негативів: продовження тенденцій та очікування подальшого уповільнення спектру територіальних і секторальних сегментів зайнятості (за прогнозами МОП, зокрема, 1,4 млн. вже втрачених в Україні робочих місць не відновляться швидко в разі негайного припинення бойових дій, а, зважаючи на ескалацію конфлікту, масштаб втрат може зрости до 7 млн. робочих місць, або 43,5% їх загальної кількості до початку конфлікту [19, с. 1]); збереження суттєвого регіонального дисбалансу в пропозиції робочих місць; вагомі втрати кадрового потенціалу підприємств; загострення нестачі кваліфікованих кадрів в умовах зміни інструкцій щодо прийому на роботу, обліку штатів (насамперед, в контексті наявності та перевірки військово-облікових документів, мобілізаційних заходів); відсутність кардинальних змін у пропозиції оплати праці; обмеження витрат на персонал; поширення практики вимушеної перекваліфікації, перерозподілу робочих обов'язків у поєднанні із слабкою поширеністю корпоративних систем адаптації, навчання, розвитку працівників; зростання популярності серед роботодавців тимчасової зайнятості та аутсорсингу.

Що стосується компенсаторних проявів, то у 2023 р. статус безробітних мали 483,2 тис. осіб проти 867,6 тис. – у 2022 р.; згідно «Work.ua», станом на січень 2024 р.

у порівнянні з лютим 2022 р. за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93%; порівняно із довоєнними показниками найбільше зросла кількість вакансій в західних Закарпатській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Львівській, Рівненській, Чернівецькій областях та на Вінниччині за незмінного лідерства Київської, Львівської, Дніпропетровської, Одеської, Харківської областей, де зосереджувалось 63% усіх вакансій [12]. За опитуванням Європейської бізнес-асоціації, 71% респондентів у 2024 р. відчули значний дефіцит кваліфікованих кадрів, 88% – впродовж року відкрили нові вакансії, 87% – підвищили зарплату персоналу, 56% – інвестували в його розвиток [20].

Роль цілей та пріоритетів із запобігання транскордонній трудовій еміграції в обґрунтуванні вітчизняної міграційної і соціальної політики, а також засад діяльності з регулювання сфери зайнятості та територіальних ринків праці стрімко зростає в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України. Угода про асоціацію містить широкий спектр вимог до інтеграції соціально-економічних систем ЄС та України, в т. ч. уніфікації трудового законодавства і механізмів функціонування сфери зайнятості (зокрема, соціального захисту, умов праці, мобільності робочої сили). Пріоритетним напрямом Уряд вважає приєднання до Європейської мережі служб зайнятості (EURES), що об'єднує національні бюро зайнятості, приватні агенції працевлаштування та роботодавців Євросоюзу, Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії, Швейцарії, реалізуючи директиви та співпрацю між Європейською Комісією, Європейським агентством з питань праці (ELA), акредитованими службами зайнятості в перелічених країнах, профільними національними громадськими організаціями. Відповідний план підготовчих заходів Кабмін затвердив 29.10.2024 р. Водночас, вже набута практика засвідчила, що українцям, які користуються тимчасовим захистом або захистом відповідно до національних законодавств країн Європейського макрорегіону, знайти роботу в рамках EURES легше. Отже, цей механізм працевлаштування більш ефективний для пошуку роботи біженцями в ЄС і, з високою імовірністю, сприятиме подальшому зростанню транскордонної трудової еміграції.

Загалом, процес імміграції прийнято вважати економічно вигідним для країн – реципієнтів, оскільки іммігранти зазвичай: економічно активніші за місцевих жителів; готові виконувати роботу за меншу зарплату чи в гірших умовах; збільшують пропозицію робочої сили на ринку, внаслідок чого роботодавці мають ширший вибір працівників, активізуються важелі стагнації оплати праці та стримування її інфляції в національних масштабах [3–5; 8–10; 14, с. 84–85]. Як свідчить аналітика, країни – реципієнти чудово усвідомлюють бонуси вітчизняних суспільно-економічних негараздів. За прогнозами Ради ЄС, внаслідок війни та залежно від її тривалості населення України може скоротитися на 24–33% [11]. Проведені обстеження засвідчили, що приблизно 30% українських біженців уже інтегрувалися до ринків праці Євросоюзу [15]. Наприкінці 2022 р. Європейський центробанк оцінив, що у середньостроковій перспективі коефіцієнт участі українських переселенців у робочій силі Єврозони сягне 25–55%; завдяки їх участі сукупна робоча сила ЄС може збільшитись принаймні на 0,2–0,8% (або на 0,3–1,3 млн. осіб) [10]. За прогнозами ОЕСР та МВФ, наймасовіший контингент українських мігрантів поповнить робочу силу Чехії, Польщі, Естонії; в 2026 р. випуск товарів і послуг в цих країнах завдяки участі українців (за інших незмінних умов) може зрости на 2,2–2,3%, в Німеччині – на 0,6–0,65% проти сценаріїв без українських мігрантів [10].

Сукупність зазначених тенденцій і чинників означає, що лише зважена довготривала стратегія регулювання зайнятості та ринків праці України, реалізації обґрунтованих законодавчих стандартів та орієнтирів гідної оплати праці, якісних умов трудового і позатрудового життя здатна запобігти швидким процесам руйнування потенціалу демографічного і фахового відтворення робочої сили із вже визнаними в світі та Європейському макрорегіоні параметрами гарної кваліфікації та конкурентності.

Наукова спільнота визнає, що успішна реалізація політики прихованого стримування небажаної трудової міграції (комплексом засобів з підвищення рівня життя, оплати та умов праці, соціального захисту в рамках трудових відносин і загальнодержавних гарантій) вимагає більших витрат часу та фінансування, проте в перспективі дозволяє зменшити відтік кадрів водночас із зваженим залученням потрібних іноземних фахівців [1; 4; 5; 8; 17; 18]. Роль обгрунтованої національної стратегії розвитку сфери зайнятості та ринку праці, злагодженого функціонування відповідних управлінських інституцій, профільних структур бізнесу і громадянського суспільства визначається впливом цієї діяльності на: стабільність наповнення державного і місцевих бюджетів; стає зростання рівня оплати праці та частки трудових доходів населення; прогностичність спектру гарантованих виплат із соціального захисту в рамках програм загальнообов'язкового страхування і регіонального розвитку, що також мають потужний зворотний вплив на підтримання та прискорення темпів соціально-економічного зростання.

Ефективна системна і довготривала стратегія регулювання човникової та незворотної трудової еміграції має враховувати тренди та пріоритети таких підходів у державах, з якими Україна конкурує на внутрішньому ринку праці, зовнішніх ринках продукції (наприклад, державах Європейського макрорегіону). Серед відповідних трендів та пріоритетів, насамперед: програмні цілі регіонального розвитку ЄС у сферах диверсифікації виробництва і ринків праці; трансформація механізмів функціонування Державної служби зайнятості, її взаємодії із спектром інституційних суб'єктів ринку праці всіх форм власності за сервіс-орієнтованою моделлю сприяння зайнятості; орієнтація на індивідуалізацію стратегій працевлаштування та економічної активності в постіндустріальних економіках; застосування HR-інжинірингу в діяльності з добору та управління персоналом суб'єктів господарювання, що дозволяє поєднувати продуктивну реалізацію бізнес-стратегій і виробничих завдань із створенням умов для професійного та особистісного розвитку працівників і пошукачів праці, забезпеченням гідних умов їх трудового життя та соціального захисту; розвиток транскордонного співробітництва з питань управління зайнятістю та соціальним захистом економічно активного населення.

Диверсифікації та модернізації сфери зайнятості України, впровадженню активної державної політики управління працею, підвищенню конкурентоспроможності виробників, розширенню та нарощуванню обсягів міждержавного і міжтериторіального співробітництва нашої держави та країн Європейського макрорегіону сприятиме діяльність за пріоритетами спектру програм регіонального розвитку ЄС на період до 2027 р., що передбачають: розширення досліджень, прискорення технологічного розвитку та інновацій; покращення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, їх використання та якості; зростання конкурентоспроможності малого і середнього підприємництва; підтримку переходу до низьковуглецевої економіки; модернізацію господарства в напрямі адаптації до змін клімату, підвищення ефективності запобігання та управління ризиками; поліпшення параметрів і безпеки ресурсокористування; сприяння сталому розвитку транспорту, вдосконалення мережевої інфраструктури; сприяння стабільній та якісній зайнятості, соціальній інтеграції, підтримку мобільності робочої сили; боротьбу із бідністю та дискримінацією; інвестування освіти і навчання впродовж життя. Кожна із зазначених сфер суспільно-економічної діяльності є перспективною в контексті стимулювання економічного зростання та підприємництва, розширення галузевих і територіальних ринків праці, а в підсумку – поліпшення рівня і якості життя в Україні.

Активну державну політику зайнятості нині офіційно трактують як систему заходів сприяння швидкому пошуку роботи, освоєнню економічно активним населенням нових професій, часто додаючи зобов'язання щодо стимулювання ринкових механізмів створення робочих місць.

Значущими пріоритетами довготривалої стратегії стримування транскордонної трудової еміграції засобами розвитку сфери зайнятості та стандартів праці в Україні також є:

- забезпечення системності державної політики зайнятості в напрямках: комплексування регіональних економічних підсистем; стимулювання диверсифікації ланок із задоволення внутрішнього споживчого попиту; збереження та поліпшення якості відтворення трудового потенціалу галузей спеціалізації; сприяння продуктивній зайнятості через механізми державного і регіонального замовлення на підготовку кадрів, стимулювання професійної і територіальної мобільності економічно активного населення, використання інноваційного потенціалу малого і середнього підприємництва в секторах випуску півфабрикатів і готової продукції, обслуговування виробництва, цифровізації управління, логістики, побутових сервісів; підвищення рівня оплати праці, реалізації спектру гарантій гідних умов трудового життя;

- активізація програм спільного (державного, грантового, приватного) інвестування вітчизняної науково-технічної сфери як механізму інноваційної модернізації та цільової кластеризації територіальних економічних підсистем, забезпеченого зміцненням та підвищенням ефективності використання матеріально-технічного і трудового потенціалу НДДКР;

- посилення контролю за дотриманням стандартів оплати праці (насамперед, мінімальної, що відіграє вагомую роль у реалізації мотиваційної і відтворювальної функцій трудової винагороди) та гідних умов трудової діяльності найманого персоналу суб'єктів господарювання усіх форм власності, удосконалення відповідних норм і нормативів на законодавчому рівні з встановленням кількісних і часових орієнтирів їх поліпшення; обґрунтування розміру допомоги у зв'язку із безробіттям з огляду на повноцінну вартість соціального прожиткового мінімуму;

- розширення практики відстеження, виявлення, профілактики випадків незадекларованої праці, розвиток методичних засад такої діяльності з урахуванням відповідних досліджень та рекомендацій МОП для країн ЄС;

- унормування механізмів залучення галузевих об'єднань роботодавців до відновлення і сприяння економічному розвитку територіальних громад;

- оптимізація діяльності з оподаткування суб'єктів малого і середнього підприємництва в контексті орієнтирів збереження структури господарської спеціалізації та демографічного потенціалу територіальних громад; розробка механізмів сприяння участі суб'єктів малого і середнього бізнесу в програмах транскордонної кооперації та освоєння цільових іноземних інвестицій; координація та активізація діяльності державних і недержавних інституцій з консультування та фінансової підтримки підприємництва;

- обґрунтування програм рееміграції економічно активного населення.

Висновки. Узагальнення проблем транскордонної трудової міграції (насамперед, критичного зростання потоку економічно активних емігрантів) засвідчує необхідність систематизації політики регулювання цих процесів, удосконалення пріоритетів, механізмів, інструментів її реалізації в контексті збереження, поліпшення параметрів відтворення, забезпечення продуктивної зайнятості вітчизняної конкурентної робочої сили як ресурсу і виконавця довготривалої стратегії відновлення та підвищення конкурентоспроможності національного господарства. Вітчизняна системна стратегія регулювання транскордонної трудової еміграції має ґрунтуватися на удосконаленні економічного та організаційного блоків резильєнтної міграційної політики, а саме: оптимізації та якісній реалізації стандартів праці та зайнятості; диверсифікації, інноваційній модернізації, кластеризації економіки (міжрегіональній і транскордонній, міжгалузевій) за спектром виробничих та технологічних зв'язків реального, сервісного, транспортно-логістичного, науково-дослідного секторів; підвищенні ефективності механізмів сприяння зайнятості та

збалансування територіальних ринків праці, реалізованих у взаємодії профільних державних і недержавних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Біль М.М. Теоретичний концепт дослідження міграційної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.5>
2. Пікулик О.І. Причини, особливості та наслідки трудової міграції в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 16–20.
3. Дзеніс О.О., Шарко Н.Г. Міжнародна міграція робочої сили в сучасних умовах та її вплив на міграційну політику держави. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-20>
4. Безрукова Н.В., Свічкарь В.А. Міжнародна трудова міграція та платіжний баланс: оцінка впливу в контексті взаємовідносин Україна – ЄС. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.34>
5. Ливдар М.В., Федевич Л.С., Буковська Н.Ю. Трудова міграція в Європі та її вплив на Україну. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-28>
6. Ілляш О. Механізми та інструменти регулювання ринку праці у прикордонних районах західних регіонів України. *Журнал Європейської економіки*. 2014. Т. 13, № 1. С. 51–67.
7. Курбет О.П. Міжнародна трудова міграція в незалежній Україні: риси та особливості. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2020. Вип. 53. С. 362–386.
8. Бестужева С.В., Козуб В.О., Горобинська М.В. Україна в процесах міжнародної міграції робочої сили: аналітичне дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-71>
9. Антонова С.С., Мартинюк Г.Ф., Проказюк І.С. Аналіз міграційних процесів в Україні у довоєнний та воєнний періоди. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.13>
10. Пишний А. Українські мігранти в Європі – не тягар, а цінний людський капітал. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/15/695056/> (дата звернення: 18.12.2024).
11. Потапенко В., Каплан Ю., Двігун А., Валевський О., Токман В., Степико М., Головка А. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demografichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> (дата звернення: 18.12.2024).
12. Яценко І. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Київ: *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (дата звернення: 18.12.2024).
13. Косінцева П.Ю. Трансформація соціально-трудових відносин на підприємствах залізничного транспорту. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 31–35.
14. Подлевський А.А., Комаренко Т.А. Дослідження проблеми дефіциту кадрів на ринку праці на прикладі швейної галузі. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 81–87.
15. Богдан Т. Як повернути українських біженців додому після війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/695503/> (дата звернення: 18.12.2024).
16. Зануда А. Світчери підуть в робітники? Як змінився ринок праці під час війни і що буде після неї. *BBC NEWS Україна*. 12.05.2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c2хрр4ууну1о> (дата звернення: 18.12.2024).
17. Грицишена З.О. Виклики для державної міграційної політики в умовах військової агресії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.15>
18. Ахмедова О.О., Орлова Н.С. Міжнародний досвід реінтеграції мігрантів після збройних конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.4>
19. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. Аналітична записка МОП. 2022. 11 с.
20. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. *Європейська бізнес-асоціація (EBA)*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 18.12.2024).

References:

1. Bil M. M. (2024) Teoretychnyi kontsept doslidzhennia mihratsiinoi bezpeky [Theoretical concept of migration security research]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.5> (in Ukrainian)
2. Pikulyk O. I. (2020) Prychyny, osoblyvosti ta naslidky trudovoi mihratsii v Ukraini [Causes, peculiarities and consequences of labour migration in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 21, pp. 16–20. (in Ukrainian)
3. Dzenis O. O., Sharko N. H. (2022) Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly v suchasnykh umovakh ta yii vplyv na mihratsiinu polityku derzhavy [International labour migration in modern conditions and its influence on the state's migration policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-20> (in Ukrainian)
4. Bezrukova N. V., Svichkar V. A. (2024) Mizhnarodna trudova mihratsiia ta platizhnyi balans: otsinka vplyvu v konteksti vzaiemovidnosyn Ukraina – YeS [International labour migration and the balance of payments: impact assessment in the context of relationships Ukraine – EU]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.34> (in Ukrainian)
5. Lyvdar M. V., Fedevych L. S., Bukovska N. Iu. (2021) Trudova mihratsiia v Yevropi ta yii vplyv na Ukrainu [Labour migration in Europe and its impact on Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-28> (in Ukrainian)
6. Illiash O. (2014) Mekhanizmy ta instrumenty rehuliuвання rynku pratsi u prykordonnykh raionakh zakhidnykh rehioniv Ukrainy [Mechanisms and instruments for regulating the labour market in the border areas of the western regions of Ukraine]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 13 (1), pp. 51–67. (in Ukrainian)
7. Kurbet O. P. (2020) Mizhnarodna trudova mihratsiia v nezalezhnii Ukraini: rysy ta osoblyvosti [International labour migration in independent Ukraine: features and peculiarities]. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, vol. 53, pp. 362–386. (in Ukrainian)
8. Bestuzheva S. V., Kozub V. O., Gorobynskaya M. V. (2023) Ukraina v protsesakh mizhnarodnoi mihratsii robochoi syly: analyticalne doslidzhennia [Ukraine in the processes of international labour migration: analytical study]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-71> (in Ukrainian)
9. Antonova S. Ie., Martyniuk H. F., Prokaziuk I. S. (2024) Analiz mihratsiinykh protsesiv v Ukraini u dovoiennyi ta voiennyi periody [Analysis of migration processes in Ukraine during pre-war and war periods]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.13> (in Ukrainian)
10. Pyshnyi A. (2022) Ukrainski mihranty v Yevropi – ne tiahar, a tsinnyi liudskiy kapital [Ukrainian migrants in Europe are not a burden, but valuable human capital]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/15/695056/> (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)
11. Potapenko V., Kaplan Yu., Dvihun A., Valevskiy O., Tokman V., Stepyko M., Holovka A. (2022) *Sotsialno-demografichna sytuatsiia v Ukraini: shliakhy podolannia naslidkiv viiny* [Socio-demographic situation in Ukraine: ways to overcome the war consequences]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demografichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)
12. Iatsenko L. (2024) *Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty* [Restoration of the labour market in Ukraine in war conditions: regional aspects]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinkiraci_04032024.pdf (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)
13. Kosintseva P. Iu. (2024) Transformatsiia sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Transformation of social and labour relations at railway transport enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 33, pp. 31–35. (in Ukrainian)
14. Podlevskiy A. A., Komarenko T. A. (2024) Doslidzhennia problemy defitsytu kadrii na rynku pratsi na prykladi shveinoi haluzi [Research on the shortages in the labour market conducted for sewing industry as an example]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 81–87. (in Ukrainian)
15. Bohdan T. (2022) Yak povernuty ukrainskykh bizhentsiv dodomu pislia viiny [How to return Ukrainian refugees home after the war]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/695503/> (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)
16. Zanuda A. (2023) Svitcery pidut v robitnyky? Yak zminyvsia rynek pratsi pid chas viiny i shcho bude pislia nei [Will the switchers become the workers? How did the labour market change

during the war and what will happen after it]. *BBC NEWS Ukraina*. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c2xpp4yyny1o> (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)

17. Hrytsyshena Z. O. (2024) Vyklyky dlia derzhavnoi mihratsiinoi polityky v umovakh viiskovoi ahresii [Challenges for state migration policy in conditions of military aggression]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.15> (in Ukrainian)

18. Akhmedova O. O., Orlova N. S. (2024) Mizhnarodnyi dosvid reintehratsii mihrantiv pislia zbroinykh konfliktiv [International experience of migrant reintegration after armed conflicts]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.4> (in Ukrainian)

19. ILO (2022) Vplyv kryzy v Ukraini na sferu pratsi: poperedni otsinky [The impact of the crisis in Ukraine on the labour sphere: preliminary assessments]. *ILO*, 11 p. (in Ukrainian)

20. European Business Association (2024) Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia – kliuchovi tendentsii rynku pratsi u 2024 rotsi [Staff shortages, high salary expectations and mobilization are key labour market trends in 2024]. *Yevropeiska biznes-asotsiatsiia (EBA)*. (in Ukrainian) Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (accessed December 18, 2024).

УДК 621.039:623.4]:338.001(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.2>**Боліла С.Ю.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9689-6774>

Bolila Svitlana

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

РОЗВИТОК ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА ПІДСТАВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

DEVELOPMENT OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX BASED ON INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF UKRAINE'S ECONOMY DURING THE WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

У статті досліджено роль оборонно-промислового комплексу України як драйвера економічного розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. Акцентовано на впровадженні інноваційних технологій, що сприяють модернізації оборонно-промислового комплексу та підвищенню ефективності військових операцій. Розглянуто перспективи державної підтримки, міжнародного співробітництва, експорту оборонної продукції та конверсії виробничих потужностей для цивільних потреб. Визначено виклики, що впливають на ефективність оборонної сфери та комплекс заходів, щодо запобігання ним. Наголошено, що розвиток ОПК на основі інновацій стане фундаментом економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності України. Окреслено стратегічні напрямки розвитку оборонно-промислового комплексу України під час війни та повоєнний період та зазначено трансформаційні зміни, яких потребує оборонний сектор в процесі його інтеграції до міжнародної системи безпеки та захисту.

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс, інноваційні технології, військова техніка, економічний розвиток, пріоритетні напрями оборонно-промислового комплексу.

The article is dedicated to analyzing the current state, realities, and development prospects of Ukraine's defense-industrial complex (DIC) based on innovative technologies. The research aims to explore the strategic directions for transforming Ukraine's defense and military complex through innovation in alignment with the standards of the European security and defense system and NATO standards. The study examines the role of the DIC as a key driver of the state's economy during military actions and in the post-war recovery period. Given the armed aggression against Ukraine, the modernization of the defense sector becomes critically important not only for ensuring national security but also for establishing a foundation for long-term economic growth. The author emphasizes that Ukraine's modern DIC holds significant potential but faces several challenges, including outdated technologies, insufficient funding, and limited access to advanced developments. At the same time, the research highlights that the war has accelerated the pace of innovative development through the adoption of cutting-edge technologies such as artificial intelligence, drones, additive manufacturing (3D printing), cybersecurity systems, and energy-efficient solutions. These technologies not only enhance the effectiveness of military operations but also lay the groundwork for Ukraine's innovative breakthrough on the international stage. Special attention is given to the role of state policy and international cooperation in the development of the defense sector. Ukraine is actively integrating into international military alliances, gaining

access to advanced technologies and participating in global military-technical cooperation programs. Furthermore, the author underlines the importance of exporting Ukrainian defense products as a driver of economic development and examines the potential for converting defense production facilities to civilian use after the war. The author proposes viewing the post-war period as a unique opportunity to create innovative clusters based on defense enterprises. This approach would not only facilitate the country's economic recovery but also ensure sustainable growth. The defense-industrial complex could become a locomotive for the development of high-tech industries such as mechanical engineering, IT, medical equipment, and other related sectors. The article outlines the main challenges facing Ukraine's defense-industrial complex, including a shortage of skilled personnel, outdated infrastructure, and limited financial resources. To address these issues, the author suggests public-private partnerships, creating favorable conditions for foreign and domestic investors, and attracting international aid and investments. It is emphasized that integrating innovative technologies and modernizing the defense-industrial complex is strategically vital for Ukraine during the war and the post-war recovery. This would ensure not only the country's security but also create a foundation for long-term economic growth and position Ukraine as a competitive player in the global high-tech market.

Keywords: *defense-industrial complex, innovative technologies, military equipment, economic development, priority directions of the defense-industrial complex.*

Постановка проблеми. Сучасна війна з використанням технологічних інновацій, яка триває на території України, поставила перед державою нові виклики. Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) відіграє ключову роль не лише у забезпеченні обороноздатності, але й у формуванні фундаменту стійкості для країни під час війни та економічного зростання в повоєнний період. Удосконалення та впровадження інноваційних технологій у цю сферу є необхідною умовою для зміцнення національної безпеки та економіки як під час війни, так і в період повоєнного відновлення, що актуалізує ці питання для публічних еліт та експертів в оборонному секторі з метою побудови національної моделі за сприяння міжнародних партнерів в векторі спрямування до європейської спільноти та в майбутньому до блоку НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці досліджень сектору безпеки та оборони присвячені праці багатьох науковців, зважаючи на те, що його роль була і залишатиметься ключовою в питаннях збереження державності та підтримки національної ідентичності [1–5]. Дослідники розглядали сутність оборонно-військового комплексу, його призначення, завдання та функції в сучасному суспільстві, аналізували його стан в умовах війни та перспективи розвитку в межах глобальної системи оборони. Науковці вивчали зарубіжний досвід повоєнного відновлення зарубіжних країн з метою проєкції на українське середовище задля збереження економіки України та її відродження в повоєнний період, зазначаючи що він може значно прискорити економічні процеси на підставі впровадження інноваційних технологій [6–17].

Проте деякі аспекти вирішення практичних завдань оборонно-промислового комплексу, зумовлених збройною агресією росії, та необхідність нейтралізації загроз національній безпеці України потребують більш глибокого підходу та вивчення, зважаючи на глобалізаційні тенденції в сфері оборони та побудови ефективної системи взаємодії з партнерами.

Формулювання цілей статті. За мету наших досліджень було поставлено розглянути напрямки розвитку оборонно-військового комплексу України на підставі інноваційних підходів та визначити яким чином він може забезпечити підтримку економіки під час війни та її розвиток в повоєнний період, зважаючи на необхідність трансформації оборонного сектора до європейської системи захисту та безпеки та стандартів НАТО. У дослідженні для вирішення поставлених задач використовувалися методи: монографічний та абстрактно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння, експертні думки та особисті спостереження, що дозволило сформулювати висновки та пропозиції щодо зазначеної проблематики та її вирішення.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де збройні конфлікти набувають все більшого розмаху, людство продовжує витрачати колосальні суми на озброєн-

ня. Щороку на ці цілі спрямовується близько 800 мільярдів доларів, що підкреслює важливість переосмислення підходів до глобальної безпеки. Ескалація бойових дій в Україні, спричинена повномасштабним вторгненням росії, змусила міжнародних лідерів і наших партнерів переглянути пріоритети [18]. Питання модернізації світової оборонної індустрії та адаптації до нових реалій вийшло на перший план.

Сучасний етап розвитку оборонної індустрії характеризується зростаючою інтеграцією країн у сфері наукових досліджень і розробок, виробництва озброєнь та військової техніки. Основні тенденції інтернаціоналізації військово-технічних зв'язків включають:

- створення міжнародних альянсів, в межах яких компанії різних країн об'єднують зусилля для розробки інноваційних видів озброєння та дослідження перспективних ринків;
- участь у конкурсах державних оборонних замовлень, так, наприклад, у Європі формується континентальний ринок військової продукції для країн НАТО;
- консолідація компаній оборонного сектору, що дозволяє оптимізувати виробничі потужності, підвищити фінансову стабільність і адаптуватися до конкурентних умов.

Як показує зарубіжний досвід, злиття оборонних компаній приносить низку переваг, таких як зниження собівартості продукції, розширення ринків збуту та реалізація ефекту синергії в науково-дослідній діяльності. Особливо ефективною є американська модель консолідації, яка базується на: скороченні дублюючих виробничих потужностей; залученні нових інвестицій; підвищенні вартості акцій завдяки покращенню фінансових показників. Це дозволяє уряду США зменшити витрати на оборонні закупівлі та підвищити конкурентоспроможність компаній на міжнародній арені.

Розглядаючи сучасний оборонно-промисловий комплекс, можна зазначити, це унікальна система, що об'єднує промислові підприємства, науково-дослідні установи, військові структури та державні органи, навчальні заклади, які спільно забезпечують обороноздатність країни. Основною метою ОПК є створення сучасного озброєння, військової техніки та підтримка національної безпеки шляхом інноваційного розвитку і зміцнення оборонного потенціалу.

Оборонно-промисловий комплекс виконує низку важливих завдань, а саме: створення новітніх видів військової техніки, таких як бронетехніка, авіація, кораблі, засоби ППО та високоточна зброя; покращення технічних характеристик озброєння, що вже використовується; розробка інноваційних рішень у сфері військових технологій, впровадження передових досягнень науки з використанням цифрових інструментів; постачання необхідних ресурсів для виконання оборонних завдань.

Оборонно-промисловий комплекс є ключовим фактором забезпечення державної безпеки. Його стратегічне значення полягає у забезпеченні військової переваги, бо розробка та впровадження сучасного озброєння дають можливість країні ефективно протидіяти зовнішнім загрозам; економічному зростанні, через те, що діяльність ОПК сприяє розвитку промисловості, створює робочі місця та забезпечує приплив інвестицій; інтеграції з міжнародними ринками, бо експорт військової продукції зміцнює позиції країни на світовій арені; підвищенні технологічного рівня економіки, бо впровадження оборонних технологій у цивільні галузі сприяє їх модернізації.

Військово-економічна сфера України навіть під час війни перебуває у процесі активної трансформації. Основними проблемами на цьому шляху є недостатнє державне фінансування, застаріла виробнича база, залежність від імпорту компонентів та недоліки в управлінні. Для подолання цих викликів необхідно створити довгострокову військово-економічну стратегію, яка охоплюватиме такі завдання, як : оцінка поточних і майбутніх потреб безпеки держави; реформування підприємств оборонного комплексу; підтримка перспективних інноваційних компаній, створення нових технологічних потужностей та оптимізація виробництва; запровадження ринкових принципів у військово-економічну діяльність; збільшення частки приватного бізнесу в оборонній сфері; інтеграція військо-

вого і цивільного секторів економіки; розширення міжнародного співробітництва з країнами Європи та Альянсу.

В той же час ефективне управління оборонною економікою потребує активної ролі держави. Має бути створений механізм регулювання, що забезпечить баланс між військовими потребами та економічними інтересами. У період повоєнного відновлення унікальний науково-технічний потенціал оборонного комплексу може стати каталізатором для виходу економіки з кризи.

Національна безпека України залежить від її позиції у світовій військово-економічній системі. Розробка і реалізація ефективної стратегії оборонної економіки дозволить нашій державі стати повноцінним учасником глобальних процесів, забезпечуючи надійний захист і стабільність. Для цього потрібна політична воля, підкріплена чіткими адміністративними та фінансовими рішеннями на всіх рівнях управління.

В сьогоднішніх реаліях війна – це не лише про зіткнення армій, а й про боротьбу технологій. Інновації, що стрімко розвиваються на шостій хвилі НТП прогресу на підставі цифрових технологій, кардинально змінюють обличчя бойових дій, надаючи нові можливості та виклики. Збройні Сили України, опинившись у вирі конфлікту, активно інтегрують інноваційні технології для підвищення своєї ефективності в напрямку розвідки та ситуаційної обізнаності, управління та зв'язку, зброї та військової техніки; логістики та забезпечення. Впровадження інноваційних технологій впливає на збільшення точності ураження цілей, що зменшує втрати серед власних військ і цивільного населення; підвищує мобільність та маневреність військ, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни обстановки; покращує ситуаційну обізнаність та дає змогу командному складу приймати більш обґрунтовані рішення; сприяє автоматизації багатьох процесів, яка зменшує ймовірність помилок внаслідок залежності від людського чинника та збільшує ефективність використання ресурсів. Як зазначають експерти, Україна за два роки суттєво «розвинула – і продовжує розвивати свій ударний потенціал, використовуючи низку різних систем», в тому числі забезпечивши за рахунок інновацій функціонування постійно діючої системи зв'язку [19].

Проте, для досягнення повного потенціалу інноваційних технологій в оборонно-промисловому секторі необхідно вирішити ряд викликів, пов'язаних з фінансуванням, підготовкою кадрів та кібербезпекою. Крім того, інноваційні технології, що активно впроваджуються в оборонно-промисловий комплекс (ОПК) України, мають значний вплив не лише на обороноздатність країни, а й на її економіку в цілому, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. Позитивний вплив на економіку виявляється в підвищенні професійності фахівців у різних галузях, пов'язаних з оборонно-промисловим комплексом, що стимулює створення нових робочих місць у сфері наукових досліджень, виробництва та інженерії та підтверджує думку керівництва щодо нарощування виробництва зброї в Україні та посилення співпраці з партнерами для залучення інвестицій в оборонно-промисловий комплекс України, гарантування безпеки оборонних підприємств, розробки та нарощування виробництва новітніх технологічних зразків озброєння. З цією метою впроваджується формат технологічної Ставки, де на регулярній основі будуть збиратися найкращі фахівці для обговорення корисних технологічних ідей, будуть використовувати досвід ветеранів та буде надаватися допомога їм в працевлаштуванні. Так, зазначається, що впродовж наступного року в громадах будуть побудовані щонайменше 80 ветеранських просторів [20].

З позитивного впливу також можна зазначити, що експорт військової продукції та розвиток супутніх галузей сприяють зростанню валового внутрішнього продукту. До того ж структурна трансформація економіки: ОПК стає одним з локомотивів економічного зростання, сприяючи диверсифікації економіки та переходу до більш технологічно розвинених секторів, що входять до ключових напрямків НТ, підвищуючи загальний технологічний рівень країни, що сприяє розвитку інших суміжних галузей, таких як машинобудування, металургія, електроніка, що сприяє загальному техноло-

гічному прогресу. Із гарних новин для нашої країни вже сьогодні можна зазначити, що іноземні інвестори, не зважаючи на посилення конкуренції з боку провідних світових виробників озброєння все ж виявляють інтерес до українського ринку оборонних технологій, що буде в перспективі сприяти надходженню інвестицій в економіку.

В повоєнний період інноваційні технології ОПК можуть бути використані для швидкого і ефективного відновлення доріг, мостів, будівель та іншої інфраструктури. Окрім цього ОПК може стати основою для розвитку нових галузей економіки, таких як космічна промисловість, виробництво безпілотних систем тощо. Інноваційні технології також можуть бути використані для створення більш ефективних та безпечних енергетичних систем.

Україні слід зважити на досвід високотехнологічних країн, які входять до технологічного ядра НТП та успішно використовують ОПК як драйвер економічного розвитку. Так, наприклад, Американський ОПК є найбільшим у світі лідером у розробці нових технологій, таких як безпілотники, системи протиракетної оборони та штучний інтелект. Не менш цікавим є досвід розробок Ізраїльського ОПК в галузі кібербезпеки та безпілотних систем. Південна Корея активно розвиває свій ОПК, особливо в галузі бронетехніки та електроніки.

Тобто, інновації є ключовим чинником, що забезпечує конкурентоспроможність ОПК України на світовому рівні. Серед перспективних напрямів технологічного розвитку можна виокремити: дрони та роботизовані системи; штучний інтелект та великі дані; кібербезпека; адитивні технології та енергозберігаючі технології.

Після завершення війни ОПК може стати основою для економічного підйому країни. Його модернізація сприятиме залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та експорту високотехнологічної продукції. До перспективних напрямів розвитку ОПК після війни належать: інтеграція в міжнародні військові альянси, що дозволить отримувати новітні технології; експорт продукції ОПК, бо зважаючи на набутий під час війни досвід та ціну сучасна українська військова техніка може бути затребуваною на зовнішніх ринках; переорієнтація деяких підприємств в межах конверсії виробництва на виготовлення продукції для цивільних потреб (наприклад, машинобудування, медичної техніки; створення нових матеріалів, тощо) допоможе забезпечити сталий розвиток; формування інноваційних кластерів на базі оборонних підприємств сприятиме технологічному розвитку регіонів під час їх повоєнного відновлення та підвищить національну конкурентоспроможність країни.

Взаємодія ОПК з іншими галузями економіки, що дає ефект синергії, в сучасному світі відбувається за наступними пріоритетними напрямками:

- науково-дослідні роботи: ОПК є одним з найбільших інвесторів у наукові дослідження та розробки. Технології, розроблені для військових цілей, часто знаходять застосування в цивільній сфері. Наприклад, GPS, інтернет та комп'ютерні томографи спочатку розроблялися для військових потреб, а потім стали невід'ємною частиною нашого життя;
- виробництво: багато технологій, розроблених для військових потреб, знаходять застосування у виробництві цивільної продукції. Наприклад, матеріали, розроблені для бронезилетів, використовуються у виробництві спортивного інвентарю, а технології, розроблені для авіації, використовуються у виробництві цивільних літаків;
- інженерія та конструкторські бюро: компанії, які працюють у ОПК, мають великий досвід у розробці складних технічних систем. Цей досвід може бути використаний для розробки нових продуктів у інших галузях, таких як автомобілебудування, енергетика та космонавтика;
- логістика та управління: ОПК має великий досвід у плануванні, організації та управлінні складними проектами. Ці навички можуть бути використані в інших галузях, таких як будівництво, транспорт та логістика.

Так наприклад, на сьогодні успішну взаємодію ОПК з суміжними галузями демонструють:

– медична галузь, бо інновації, розроблені для військової медицини, такі як штучні органи, екзоскелети та нові матеріали для протезів, знаходять широке застосування в цивільній медицині;

– енергетична галузь, бо технології, розроблені для військових цілей, такі як енергоефективні системи та альтернативні джерела енергії, використовуються для розвитку енергетичного сектору;

– транспорт: матеріали та новації, розроблені для військової техніки, використовуються у виробництві цивільних транспортних засобів, таких як автомобілі та літаки;

– космічна галузь: технології, розроблені для військових супутників, використовуються для цивільних цілей, таких як супутникова навігація та дистанційне зондування Землі.

Як бачимо взаємодія ВПК з іншими галузями стимулює розвиток нових технологій та їх швидке впровадження в різних сферах.

Корисним також для сфери оборони може стати досвід поширення державно – приватного партнерства до ОПК за прикладом країн технологічних лідерів, таких як США, Ізраїль, або Південна Корея. Це досить ефективний механізм, який дозволяє об'єднати ресурси держави та приватного сектору для досягнення спільних цілей у сфері оборони та безпеки. Таке партнерство дає можливість швидко адаптуватися до нових загроз, бо до управління підприємствами залучаються досвідчені менеджери з приватного сектору, що підвищує ефективність та знижує витрати.

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) України в умовах війни відіграє ключову роль не лише у забезпеченні обороноздатності держави, але й у розвитку національної економіки. Війна значно прискорила необхідність модернізації та переорієнтації ОПК, що стало викликом, але в той же час відкриває перспективи для економічного зростання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1

**Перспективи та напрями розвитку
оборонно-промислового комплексу України під час війни та після неї**

Категорії	Перспективи та напрями розвитку
Військовий розвиток під час війни	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення інвестицій у ОПК для забезпечення обороноздатності. – Розробка високотехнологічної зброї (БПЛА, системи зв'язку, боєприпаси). – Локалізація виробництва та імпортозаміщення. – Активізація співпраці державних і приватних підприємств.
Економічний ефект під час війни	<ul style="list-style-type: none"> – Створення нових робочих місць у постраждалих регіонах. – Підвищення зайнятості населення. – Зменшення залежності від імпорту критичних ресурсів.
Розвиток ВОК після війни	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення іноземних інвестицій. – Експорт високотехнологічної оборонної продукції. – Інтеграція у міжнародні ланцюги постачання через співпрацю з НАТО та міжнародними партнерами.
Інноваційні технології	<ul style="list-style-type: none"> – Використання оборонних розробок для створення нових цивільних технологій (агропромисловість, медицина, транспорт). – Розвиток кібербезпеки, штучного інтелекту, інженерних систем.
Соціально-економічні напрями	<ul style="list-style-type: none"> – Конверсія військових підприємств для виготовлення товарів подвійного призначення. – Інтеграція молодих спеціалістів у сектор оборонної промисловості. – Стимулювання розвитку освіти та науки.
Виклики та рішення	<ul style="list-style-type: none"> – Відновлення інфраструктури, зруйнованої війною. – Подолання корупції у сфері оборони. – Удосконалення законодавчої бази для ефективного управління ВОК.
Стратегічний напрямок	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток ВОК як драйвера економічного зростання України. – Створення міжнародного іміджу України як надійного партнера в оборонній галузі.

Джерело: складено та адаптовано за [3; 4; 12; 17]

Як бачимо, поточні виклики, пов'язані із широкомасштабною агресією, змусили Україну збільшити інвестиції в оборонну промисловість. Підприємства ОПК зосередили свої зусилля на розробці високотехнологічної зброї, боєприпасів, безпілотних літальних апаратів та систем зв'язку. Особливий акцент зроблено на локалізації виробництва та імпортозаміщенні, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

Значне фінансування та активна підтримка держави сприяли не лише розширенню виробництва, а й створенню нових робочих місць, що стало критично важливим для регіонів, які постраждали від бойових дій. Також спостерігається активна взаємодія між державними й приватними підприємствами, яка забезпечує більш ефективне використання ресурсів і швидку адаптацію до умов війни.

Сьогодні в Україні функціонує близько 500 підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК), які займаються розробкою, ремонтом, виробництвом та обслуговуванням військової техніки. Із них приблизно 100 є державними підприємствами, тоді як решта 400 знаходяться у приватній власності. У секторі ОПК працює близько 300 тисяч осіб. Найбільший внесок у виробництво продукції та надання відповідних послуг робить саме приватний сектор. Оборонні підприємства здебільшого підпорядковуються акціонерному товариству «Українська оборонна промисловість». Частина підприємств належить Державному космічному агентству України, деякі керуються Міністерством оборони, інші перебувають у підпорядкуванні Міністерства економіки або Міністерства внутрішніх справ. Такі підприємства зазвичай стикаються з високими адміністративними витратами, які необхідно оптимізувати для раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Оптимізація витрат та перерозподіл фінансування можуть стати ключовими кроками для забезпечення стійкого розвитку українського ОПК. Важливим аспектом є також зміцнення співпраці між державним і приватним секторами з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної оборонної продукції на міжнародному ринку. Ефективне управління цим сектором сприятиме зміцненню національної безпеки та обороноздатності України.

Після завершення війни Україна може перетворити ОПК на один із ключових драйверів економічного зростання. Оборонно-промисловий комплекс має потенціал для залучення іноземних інвестицій та експорту високотехнологічної продукції. Сучасні розробки у галузі озброєння, інформаційних технологій та штучного інтелекту дозволять Україні стати вагомим гравцем на міжнародному ринку оборонної продукції.

Одним із головних напрямків має стати інтеграція у світові ланцюги постачання через співпрацю з країнами НАТО та іншими міжнародними партнерами. Українські підприємства зможуть брати участь у виробництві спільних оборонних проектів, що стимулюватиме розвиток науково-дослідної бази.

Важливим аспектом стане конверсія оборонних технологій для цивільного використання. Багато інновацій, створених у рамках оборонних програм, можуть бути адаптовані для агропромислового комплексу, медицини, транспорту та інших галузей. Це дозволить розширити застосування інноваційних технологій, підвищуючи конкурентоспроможність української економіки.

В той же час реалізація перспектив ВОК після війни залежатиме від вирішення низки проблем. Серед них – необхідність відновлення інфраструктури, зруйнованої війною, удосконалення законодавчої бази, що регулює діяльність ОПК, а також боротьба з корупцією у секторі оборони.

Значну роль відіграє також залучення молодих спеціалістів та інвестування у їхню підготовку. Для цього необхідно створити умови для розвитку освітніх програм у сфері інженерії, кібербезпеки та інших ключових напрямків.

Україна, з огляду на своє географічне розташування, багатий досвід у військовій промисловості та стратегічну необхідність зміцнення обороноздатності, має всі передумови для перетворення на ключовий військово-промисловий хаб Європи. Після

початку повномасштабної війни значення вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК) різко зросло, і країна має реальну можливість зайняти провідне місце в глобальному оборонному секторі.

Український ОПК має довгу історію, адже в радянський період на території України розташовувалася значна кількість стратегічних оборонних підприємств. За довоєнний час, на жаль, їх потенціал був частково втрачений, проте країна продовжує демонструвати здатність до виробництва сучасної військової техніки та розробки інноваційних технологій. При певних умовах ОПК України спроможний організувати виробництво багатофункціональних ракетних комплексів, багатофункціональних корветів (в кооперації з міжнародними компаніями), систем і засобів ППО і ПРО, бойових літаків і вертольотів, літаків військово-транспортної авіації, бронетанкової техніки, танкових двигунів, газотурбінних двигунів для кораблів, переносних зенітних ракетних комплексів, керованих ракет класів «повітря-повітря» і «повітря-земля», реактивних комплексів залпового вогню, протитанкових ракетних комплексів, керованих і некерованих авіабомб, радіолокаційного озброєння з спеціальною елементною базою, окремих видів артилерійсько-стрілецького озброєння, засобів звуко- і радіотехнічної, оптичної, акустичної розвідки, радіорозвідки і радіоподавлення; авіаційних засобів навігації, посадки, зв'язку та забезпечення безпеки польотів; вибухових речовин, деяких видів боєприпасів тощо.

Водночас ключовими викликами залишаються застарілі виробничі потужності, брак фінансування та проблеми з корупцією. Попри це, війна продемонструвала, що українські підприємства можуть швидко адаптуватися до нових умов, розробляючи інноваційні рішення, зокрема у сферах кібербезпеки, протидії дронам та систем ППО.

Україна може стати важливим військово-промисловим центром Європи, якщо будуть реалізовані певні стратегічні напрямки, що відображені в таблиці 2.

Таблиця 2

Напрямки розвитку України як військово-промислового хаба Європи

Напрямок	Зміст і перспективи
1	2
Зміцнення партнерства з НАТО та ЄС	Інтеграція в оборонні ланцюги постачання, доступ до передових технологій Альянсу, спільні розробки та стандартизація продукції відповідно до вимог НАТО.
Експорт оборонної продукції	Вихід на ринки Азії, Африки та Латинської Америки; збільшення валютних надходжень через продаж бронетехніки, дронів, систем ППО, засобів зв'язку та іншої техніки.
Розвиток інновацій	Створення та впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автономні бойові системи, робототехніка, кібербезпека та інші сучасні рішення.
Модернізація виробництва	Автоматизація та оновлення виробничих потужностей, залучення інвестицій для підвищення якості продукції, відповідність стандартам НАТО.
Підтримка науки та освіти	Запровадження освітніх програм для підготовки інженерів, програмістів та інших фахівців оборонної галузі; стимулювання наукових досліджень у військових технологіях.
Використання військових розробок у цивільних галузях	Адаптація технологій оборонної промисловості для потреб транспорту, медицини, енергетики, що сприятиме розвитку економіки та збільшенню доходів.
Створення умов для міжнародного співробітництва	Розвиток спільних підприємств з європейськими та американськими партнерами, виробництво оборонної продукції для потреб міжнародних ринків.

Закінчення таблиці 2

1	2
Відновлення інфраструктури після війни	Модернізація виробничих потужностей та створення нових підприємств, які забезпечать зростання зайнятості населення та економічного відновлення країни.
Розширення виробництва дронів та безпілотних систем	Відповідь на сучасні виклики оборони та безпеки; конкурентоспроможність українських дронів на міжнародних ринках.
Формування іміджу України як технологічного лідера	Просування української продукції через міжнародні виставки, конференції, співпрацю з міжнародними ЗМІ для залучення уваги до досягнень в оборонній галузі.

Джерело : складено та адаптовано за [18; 21: 22]

Як бачимо зазначені напрямки безпосередньо пов'язані з модернізацією сектору оборони на підставі інноваційних рішень політичних та військових еліт країни. Інноваційні технології відіграють ключову роль у трансформації військово-оборонного комплексу України. Завдяки впровадженню сучасних рішень країна не лише зміцнює свою обороноздатність, а й стає значущим гравцем на міжнародному ринку озброєнь. Реалізація перспективних напрямків розвитку дозволить Україні закріпити статус військово-технологічного лідера в регіоні.

Висновки. Як виявили дослідження, виходячи зі стратегічного вектору імплементації в загальноєвропейську, а згодом і систему безпеки Альянсу, з урахуванням характеру актуальних загроз національній безпеці оборонно-промисловий комплекс України потребує трансформаційних змін за наступними напрямками:

- розробка новітніх військових технологій, створення максимально можливих замкнених циклів виробництва найважливіших зразків озброєння, спеціальної та військової техніки, використання можливостей військово-технічного співробітництва з державами – стратегічними партнерами України;

- упровадження системи стратегічного планування розвитку оборонно-промислового комплексу, взаємопов'язаного з цілями та завданнями державної політики у сфері національної безпеки й оборони, соціально-економічного та науково-технічного розвитку України;

- забезпечення фінансового оздоровлення наукових установ і виробничих підприємств та їх сталого функціонування шляхом упровадження комплексу заходів і економічних механізмів адресної державної підтримки та державного протекціонізму щодо прямої закупівлі у підприємств оборонно-промислового комплексу продукції для задоволення пріоритетних державних потреб у рамках державного оборонного замовлення;

- удосконалення системи створення та збереження мобілізаційних запасів, розвитку й утримання виробничих потужностей мобілізаційного призначення, формування та підтримання в належному стані державного матеріального резерву;

- створення системи безперервного забезпечення наукових установ і виробничих підприємств оборонно-промислового комплексу інформаційними, аналітичними та іншими матеріалами щодо світових досягнень у сфері науки, техніки і технологій, розвитку озброєння, військової та спеціальної техніки;

- розроблення і впровадження взаємопов'язаних нормативно-правових актів щодо відродження стратегічної ролі оборонно-промислового комплексу в системі національної безпеки та оборони держави;

- створення системи державного замовлення на підготовку робітничих, технічних та інженерних кадрів для задоволення потреб оборонно-промислового комплексу,

сприятливих умов для ефективного функціонування і розвитку науково-дослідних, технологічних та проектних установ, конструкторських бюро і виробничих підприємств оборонної промисловості; – забезпечення сучасними зразками озброєння та військової техніки, зокрема їх розроблення й виробництво силами вітчизняного оборонно-промислового комплексу, у тому числі за закордонними ліцензіями, розроблення і виробництво разом з іноземними партнерами, імпорту озброєння та військової техніки, розроблення і виробництво яких в Україні недоцільне або технологічно неможливе;

– удосконалення механізмів формування і контролю за видатками на потреби оборони, оптимізації бюджетних витрат та забезпечення їх раціонального розподілу;

– протидія корупції в усіх її формах, що буде сприяти підвищенню рівня довіри зі сторони міжнародних партнерів та залучення інвестицій у сектор оборонної сфери країни.

Таким чином оборонно-промисловий комплекс України має всі можливості стати основою для стійкого економічного розвитку. В умовах війни ОПК виконує першочергові завдання із забезпечення обороноздатності, проте після завершення бойових дій цей сектор здатний стати інструментом відновлення та модернізації економіки. Інтеграція інноваційних технологій, конверсія оборонних розробок для цивільного сектору та активна співпраця з міжнародними партнерами забезпечать Україні довгострокову економічну стабільність та зростання. В перспективі подальших досліджень необхідно буде розглянути питання найбільш ефективної організаційно-управлінської моделі, що дозволить реалізувати окреслені напрямки трансформаційних змін оборонно-військового комплексу України.

Список використаних джерел:

1. Полторак С.Т. Військово-промисловий комплекс: поняття, сутність і роль держави в управлінні ним. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 85–88. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=5459&i=15>
2. Нікітченко В.І., Гмиря В.П., Костюк О.О. Оборонна промисловість України та її роль у забезпеченні безпеки і оборони держави. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2024. Вип. 20(2). С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.20.2024.09>
3. Кім Т., Українець Ю. Військово-промисловий комплекс у сучасній світовій економіці: передумови, фактори, тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-33>
4. Кузьменко С. Сучасні тенденції розвитку оборонно-промислового комплексу України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип.3(21). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18))
5. Загородній Т. Україні потрібен культ власного військово-промислового комплексу. URL: <https://glavcom.ua/columns/taraszagorodnui/ukrajini-potriben-kult-vlasnoho-vijskovoproemislovoho-kompleksu-908606.html>
6. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. Том 21. No. 2. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592>
7. Бородіна О.А., Ляшенко В.І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. No. 1(42). DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
8. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2022. No. 6. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-20-28>
9. Аверчева Н.О., Єфремов А.О. Досвід повоєнної відбудови та модернізації економіки Німеччини: можливість імплементації в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. No. 5. С. 15–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56> (дата звернення: 15.11.2024).
10. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. No. (14). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3>
11. Письменний О., Кречко С., Бестюк А. Розвиток ОПК України в умовах війни та повоєнне відновлення Social Development and Security. 2024. Вип. 14. № 2. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.8>

12. Горбулін В., Бадрак В. Національні моделі організації управління та розвитку воєно-промислового комплексу: рекомендації для України. Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. URL: https://analytics.intsecurity.org/wp-content/uploads/2023/11/Ukr_CACDS_10_MIC_Models.pdf
13. Лисюк В.С. Оборонно-промисловий комплекс України – драйвер побудови якісно нової української економіки. Міжнародний науковий журнал Грааль науки. 2023. № 27. С. 39–41. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.002>
14. Гусев Ю. Як Оборонна промисловість може стати драйвером післявоєнної економіки України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/30/690957>
15. Поліщук А.С. Інновації як стратегічний імператив перемоги у російсько-українській війні: виклики і можливості для оборонно-промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. № 5(05). 2023. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-18>
16. 10 трендів майбутнього для Збройних Сил України. URL: <https://blog.sikorskychallenge.com/2022/05/10-trendiv-oboronnoho-rozvytku.html>
17. Матрунчик Д.М. Модернізація оборонно-промислового та безпекового комплексу як магістральна ланка інноваційної трансформації поствоєнної економіки регіонів України. *Проблеми економіки*. 2023. Том № 3. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-81-87>
18. Кім Т., Кім О., Рахматілласва К. Сучасні тенденції світового ринку озброєнь та перспективи розв'язання глобальної проблеми миру і демілітаризації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-36>
19. Мік Раян. Військовий аналітик: розвиток далекобійних спроможностей – «пригомш-ливе досягнення» ЗСУ за два роки. *Голос Америки*. URL: <https://www.holosameriky.com/a/mick-ryan-pro-udarnyi-kompleks-ukrayiny/7717144.html>
20. Зеленський представив у Раді 10 пунктів внутрішнього Плану стійкості. *Перший Західний*. URL: <https://1zahid.com/info/zelenskyj-predstavuv-u-radi-10-punktiv-vnutrishnogo-planu-stijkosti/>
21. Гончар М., Іщук О., Лакійчук П. Перспективи залучення України до передових програм військово-технічного співробітництва держав Європи. *Центр глобалістики «Стратегія XXI»*. URL: <https://geostrategy.org.ua/analitika/analitichna-zapyska/perspektyvy-zaluchennya-ukrayiny-do-peredovyh-program-viyskovo-tehnichnogo-spivrobitnytstva-derzhav-yevropy/zavantazhyty-doslidzhennya-u-formati-pdf-ua>
22. Самуш М. Можливості інтеграції України до військово-технічної співпраці та оборонної індустрії в Європі. *New Geopolitics Research Network*. URL: <https://analytics.intsecurity.org/ukraine-europe-defense-industry-cooperation>

References:

1. Poltorak S. (2017) Vijskovo-promislovij kompleks: ponyattya, sutnist i rol derzhavi v upravlinni nim [Military-industrial complex: notion, essence and state's role in its administration], *Investments: practice and experience*, vol. 7, pp. 85–88. Available at: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=5459&i=15> (in Ukrainian)
2. Nikitchenko V. I., Hmyria V. P. and Kostyuk O. O. (2024) Oboronna promislovist Ukrayini ta yiyi rol u zabezpechenni bezpeki i oboroni derzhavi [The defence industry of Ukraine and its role in ensuring the security and defence of the state]. *Scientific works of State Scientific Research Institute of AME TC*, vol. 20, no. 2, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.20.2024.09> (in Ukrainian)
3. Kim T. and Ukrainets Y. (2022) Vijskovo-promislovij kompleks u suchasnij svitovij ekonomici: peredumovi, faktori, tendencyi rozvitku [Military-industrial complex in the modern world economy: preconditions, factors, development trends]. *Economy and society*, no. 39, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-33> (in Ukrainian)
4. Kuzmenko S. (2024) Suchasni tendencyi rozvitku oboronno-promislovogo kompleksu Ukrayini [Modern trends in the development of the defense-industrial complex of Ukraine]. *Current issues in modern science*, vol. 3, no. 21. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)) (in Ukrainian)
5. Zagorodnii T. Ukrayini potriben kult vlasnogo vijskovo-promislovogo kompleksu. Available at: <https://glavcom.ua/columns/taraszagorodnui/ukrajini-potriben-kult-vlasnoho-vijskovo-promislovoho-kompleksu-908606.html>
6. Pidorycheva I. (2022) Pislyavoyenne vidnovlennya Yevropy: dosvid ta uroky dlya Ukrayiny [Postwar recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine]. *Journal of European Economy*, vol. 21, no. 2. Available at: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592>

7. Borodina O. A. and Lyashenko V. I. (2022) Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war recovery of the economy: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Herald of economic science of Ukraine*, no. 1(42). DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134) (in Ukrainian)
8. Tanklevska N. S., Karnaushenko A. S. and Petrenko V. S. (2022) Izrayil'sky dosvid pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky [The Israeli experience of post-war economic recovery]. *Scientific Bulletin of the Flight Academy*, no. 6, pp. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-20-28> (in Ukrainian)
9. Avercheva N. O. and Efremov A. O. (2023) Dosvid povoyennoyi vidbudovy ta modernizatsiyi ekonomiky Nimechchyny: mozhlyvist implementatsiyi v Ukrayini [Experience of post-war reconstruction and modernization of the German economy: possibility of implementation in Ukraine]. *Efficient economy*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56> (in Ukrainian)
10. Zhosan H. and Khirsa I. (2022) Osoblivosti pidpriemniatskoyi diyalnosti v umovah voennogo stanu v Ukrayini [Features of entrepreneurial activity during martial law in Ukraine]. *Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, vol. 14, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3> (in Ukrainian)
11. Pysmennyi O., Krechko S. and Bestiuk A. (2024) Rozvitok OPK Ukrayini v umovah vijni ta povoyennogo [The development of the defense industry of Ukraine in the conditions of war and post-war recovery]. *Social Development and Security Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, vol. 14, no. 2, pp. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.8>
12. Horbulin V. and Badrak V. Nacionalni modeli organizatsiyi upravlinnya ta rozvitku voyenno-promislovogo kompleksu: rekomendatsiyi dlya Ukrayini. Centr doslidzhen armiyi, konversiyi ta rozzbroyennya. Available at: https://analytics.intsecurity.org/wp-content/uploads/2023/11/Ukr_CACDS_10_MIC_Models.pdf
13. Lysyuk V. S. (2023). Oboronno-promisloviy kompleks Ukrayini – drajver pobudovi yakisno novoyi ukrayinskoyi ekonomiki [The defense-industrial complex of Ukraine is a driver of building a qualitatively new Ukrainian economy]. *Grail of Science*, no. 27, pp. 39–41. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.002>
14. Husiev Yu. Yak Oboronna promysloviy mozhe staty draiverom pisliavoiennoi ekonomiky Ukrainy. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/30/690957>
15. Polishchuk A. S. (2023) Innovatsiyi yak strategichnij imperativ peremogi u rosijsko-ukrayinskij vijni: vikliki i mozhlivosti dlya oboronno-promislovogo kompleksu Ukrayini [Innovations as a strategic imperative for victory in the russian-ukrainian war: challenges and opportunities for the defense industry of Ukraine]. *Transformation ekonomika*, no. 5(05), pp. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-18> (in Ukrainian)
16. 10 trendiv majbutnogo dlya Zbrojnih Sil Ukrayini. Available at: <https://blog.sikorskychallenge.com/2022/05/10-trendiv-oboronnoho-rozvytku.html>
17. Matrunchuk D. M. (2023) Modernizatsiya oboronno-promislovogo ta bezpekovogo kompleksu yak magistralna lanka innovatsiyoi transformatsiyi postvyennoyi ekonomiki regioniv Ukrayini [Modernization of the Military-Industrial and Security Complex as the Main Link in the Innovative Transformation of the Post-War Economy of the Regions of Ukraine]. *Problemy Ekonomiky*, vol. 3, pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-81-87>
18. Kim T., Kim O. and Rakhmatillaeva K. (2022) Suchasni tendentsiyi svitovogo rinku ozbroyen ta perspektivi rozv'yazannya globalnoyi problemi miru i demilitarizatsiyi [Current trends of the world arms market and prospects for solving the global problem of peace and demilitarization]. *Economy and society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-36>
19. Mick Ryan. Vijskovij analitik: rozvitok dalekobijnih spromozhnostej – “prigolomshlive dosyagnennya” ZSU za dva roki. *Voice of America*. Available at: <https://www.holosameryky.com/a/mick-ryan-pro-udarniy-kompleks-ukrayiny/7717144.html>
20. Zelenskij predstaviv u Radi 10 punktiv vnutrishnogo Planu stijkosti. *First Western*. Available at: <https://1zahid.com/info/zelenskyj-predstaviv-u-radi-10-punktiv-vnutrishnogo-planu-stijkosti>
21. Gonchar M., Ishchuk O. and Lakiychuk P. Perspektivi zaluchennya Ukrayini do peredovih program vijskovo-tehnichnogo spivrobotnictva derzhav Yevropi Centr globalistiki “Strategiya XXI”. Available at: <https://geostrategy.org.ua/analitika/analitichna-zapyska/perspektyvy-zaluchennya-ukrayiny-do-peredovyh-program-vijskovo-tehnichnogo-spivrobotnytva-derzhav-yevropy/zavantazhyt-doslidzhennya-u-formati-pdf-ua>
22. Samus' M. Mozhlivosti integratsiyi Ukrayini do vijskovo-tehnichnoyi spivpraci ta oboronnoyi industriyi v Yevropi. *New Geopolitics Research Network*. Available at: <https://analytics.intsecurity.org/ukraine-europe-defense-industry-cooperation>

УДК 159.922.7:331.101.3-053.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.3>**Herlovan Yana**

Assistant at the Department of Social and Behavioral Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

Герлован Я.Е.

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

THE IMPACT OF SELF-ESTEEM AND MENTAL HEALTH QUALITY ON THE ABILITY OF YOUNG PEOPLE TO WORK

ВПЛИВ САМООЦІНКИ ТА ЯКОСТІ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я НА ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ МОЛОДИХ ЛЮДЕЙ

The article examines the impact of self-esteem and mental health quality on the mental and working capacity of young people. The author notes that the issue of mental health is relevant in the modern world, as it determines the quality of human life, motivation and ability to work. Self-esteem as a key aspect of mental health affects the perception of oneself, one's capabilities, and interaction with the world around us. It shapes the level of aspirations, sense of success, and mental well-being. Research shows that self-esteem affects a person's productivity, emotional state, and ability to withstand stress. In particular, adequate self-esteem increases self-respect, self-confidence, and productivity, while inadequate self-esteem can lead to stress, anxiety, and depression. We conducted a study that showed that respondents with healthy self-esteem have more stable mental health. The results of the study are shown in percentage terms for easy reference. Developing a healthy self-esteem is one of the most important facts to pay attention to in childhood. Self-esteem shapes the future of a person, determines the further vector in life, allows you to establish healthy social connections, build a career, and arrange a personal life. When the balance of self-esteem is disturbed, when people are not satisfied with the factors we have previously listed, they necessarily face the need to correct their mental health. There is nothing more important to a person than life balance and success in every important area of life. Thus, the study of this topic is a relevant and useful vector for science. This topic needs further research and detailed attention from scientists, and to prevent problems with the mental health of young people in the future, they need to monitor their self-esteem now, to take care of its stability and normality. This will help young people achieve all possible benefits in life.

Keywords: self-esteem, mental health, productivity, youth, self-knowledge, self-realization.

У статті розглядається вплив самооцінки та якості психічного здоров'я на розумову працездатність молоді. Автор зазначає, що питання психічного здоров'я є актуальним у сучасному світі, оскільки воно визначає якість життя людини, її мотивацію та працездатність. Самооцінка як ключовий аспект психічного здоров'я впливає на сприйняття себе, своїх можливостей та взаємодію з навколишнім світом. Вона формує рівень домагань, відчуття успіху та психічне благополуччя. Дослідження показують, що самооцінка впливає на продуктивність людини, її емоційний стан та здатність протистояти стресу. Зокрема, адекватна самооцінка підвищує самоповагу, впевненість у собі та продуктивність, тоді як неадекватна самооцінка може призвести до стресу, тривоги та депресії. Ми провели дослідження, яке показало, що респонденти зі здоровою самооцінкою мають більш стабільне психічне здоров'я. Результати дослідження наведені у відсотках для зручності. Розвиток здорової самооцінки – один з найважливіших фактів, на який варто звернути увагу в дитинстві. Самооцінка формує майбутнє людини, визначає подальший вектор у житті, дозволяє встановлювати здорові соціальні зв'язки, будувати кар'єру, влаштовувати особисте життя. Коли баланс самооцінки порушується, коли люди не влаштовують перераховані нами раніше фактори, вона обов'язково стикається

з необхідністю корекції свого психічного здоров'я. Для людини немає нічого важливішого, ніж життєва рівновага та успіх у всіх важливих сферах життя. Таким чином, вивчення даної теми є актуальним та корисним вектором для науки. Ця тема потребує подальшого дослідження та детальної уваги з боку науковців, а для того, щоб запобігти проблемам з психічним здоров'ям молоді в майбутньому, потрібно вже зараз стежити за своєю самооцінкою, дбати про її стабільність та нормальність. Це допоможе молодим людям досягти всіх можливих переваг у житті, активувати свою працездатність, підвищити рівень життєвих досягнень, здобути впевненість в собі. Стійке ментальне здоров'я допоможе молоді рішуче йти вперед, долати життєві негаразди, вірити в свої сили та завжди досягати бажаного. Якщо цій темі приділяти недостатньо уваги, та не допомагати новому поколінню зараз, це призведе до значного погіршення ринку праці та ерудованого персоналу на займаних посадах.

Ключові слова: самооцінка, самопізнання, психічне здоров'я, продуктивність, реалізація, впевненість в собі, мотивація.

Formulation of the problem. In today's world, the issues of mental health and its impact on the quality of human life are becoming increasingly relevant and discussed. One of the key aspects that affects mental health is self-esteem. Which in turn affects the ability of young people to work. Self-esteem, as an element of self-awareness, determines the assessment of oneself as a person, abilities, moral qualities and actions, shapes the level of aspirations, sense of success and mental well-being. These aspects are important in the lives of young people and require attention and research.

Analysis of recent research and publications. Studenthood (usually 18–24 years old) is a period of intensive development, self-discovery and learning. This time in the life of each of us is full of new experiments and self-realization, the formation of new interpersonal relationships, and the first steps towards professional identity. Mental health is an important component of a student's life, as it has a direct impact on a young person's academic performance, productivity, and overall quality of life. Students who are mentally stable are more prepared to cope with stress, build effective relationships, and achieve their goals. Mental health is an important aspect of a person's overall well-being in general and during student life in particular. The stresses of academic life, social expectations, and personal challenges can negatively affect young people's mental health and lead to depression. Mental health problems can have negative consequences for academic performance, relationships, and overall quality of life [8].

The scientific study of youth has always attracted and continues to attract the attention of many public figures and scholars. The issue of youth as a part of society is studied by almost all social sciences, considering “youth” from their methodological “subject” positions, which leads to a variety of “subject” definitions of the essence of youth. Despite their differences, scholars of different social sciences proceed from a common methodological principle: the recognition of youth as part of society.

Representatives of all sciences seem to have no disagreement only in the fact that youth is the period between “childhood” and “adulthood” (by “childhood” is meant childish lack of independence, not full legal and other responsibility, not full ability to work, dependence on elders; “adulthood”, on the contrary, means full economic and political independence, full legal responsibility, ability to work); that a young person is no longer a child, but not yet a fully grown person, not yet sufficiently independent [1]. One of the first definitions of the concept of “youth” was given in 1968 by sociologist V.T. Lisovsky: “Young people are a generation of people who are going through the stage of socialization, learning, and at a certain age have already learned, educational, professional, cultural and other social functions. Depending on the specific historical conditions, the age criteria for young people range from 16 to 35 years” [4, p. 41]. Considering youth as a generation, Lisovsky believes that the characteristic of a generation is not only age, but also unity of beliefs, goals, common experiences and attitudes towards life, since with age, a generation does not lose the social traits nurtured by the era.

In the socio-psychological approach, young people are a certain age with its own biological and psychological relationships, and therefore they have all the characteristics of an age class. According to the conflict approach, youth is a difficult, stressful and extremely important period of life. In the role-based approach, youth is a special behavioral phase in life when they no longer play (childhood) roles and at the same time are not full-fledged carriers of adult roles.” In the subcultural approach, young people are a group with their own specific way of life, style of behavior, cultural norms and values. In the socialization approach, youth is a period of social growth, primary socialization, and the main goal of youth is self-determination and personalization. Youth is a strategic resource for national and global development. The practice of recent decades has convincingly shown that in a rapidly changing world, those states and societies that can effectively accumulate and productively use human capital and the innovative development potential of young people will have strategic advantages.

Formation of the purpose of the article. Therefore, the purpose of this study is to investigate the impact of self-esteem and mental health quality on youth performance.

Presentation of the main material. To study mental health, a team of scientists from Kherson State Agrarian and Economic University developed a questionnaire “Determining the level of mental health”. It consists of 7 questions about happiness, well-being, and peace of mind. The answers to this questionnaire are evaluated as follows: we count the number of positive answers. 5–7 positive answers (71% or more of the total) indicate a high level of mental health. 3–4 positive answers (42–71% of the total) indicate an average level of mental health. 1–2 positive answers indicate a low level of mental health.

The Rosenberg Self-Esteem Scale (RSE) is a psychological test created by Morris Rosenberg in 1965, a tool for measuring self-esteem in social and psychological research. It was originally developed for the self-esteem of high school students, but since its development it has been used with various groups, including adults.

According to the results of the mental health survey, a total of 63% (12 respondents) have an average level of mental health, and 36% (7 respondents) have a high level. There are no low levels. Thus, we can say that most students have a satisfactory result. The high and average levels of mental health of most students indicate a positive state of their mental well-being. They are able to cope with stress, life difficulties and are able to work productively and realize themselves, evaluate themselves positively and maintain good relationships with loved ones and others. Contribute to public life.

According to the methodology for determining the level of self-esteem (Rosenberg Self-Esteem Scale from 0 to 30 points), we obtained the following results: 5 respondents scored from 0 to 17 points on the scale, which indicates a low level that can be improved by individual psychotherapy or by developing a positive thinking strategy to strengthen belief in one's own capabilities. 10 respondents scored between 18 and 23 points, which is an average level, and these students would benefit from trainings on self-esteem development and self-confidence. Only 2 respondents scored 24 and 25 points, which indicates a high level. For students with this level, it is important to maintain and support a positive self-esteem, but not to stop striving for the best and setting new goals.

Comparing the results of the mental health and self-esteem surveys, we can say that self-esteem has a certain impact on mental health. Most of the respondents who scored low and medium levels of self-esteem have an average level of mental health. For other students, the level of mental health does not depend on the level of self-esteem. The survey results suggest that there is a connection between self-esteem and mental health. Therefore, the issue of raising students' self-esteem and improving it is important. After all, it is an important component for increasing the level of youth performance. Mental health includes the overall psychological and emotional well-being of a person, namely, the ability to cope with stress and the demands of everyday life. It includes a number of factors, such as a person's behavior, mood, and cognitive abilities. Mental health can be influenced by internal and external factors such as genetics, environment, and life experiences.

In defining mental health, the World Health Organization identifies seven components of mental health: 1) awareness of the constancy and identity of one's physical and mental self; 2) constancy and uniformity of experiences in similar situations; 3) critical attitude to oneself and one's activities; 4) adequacy of mental reactions to environmental influences; 5) ability to manage one's behavior in accordance with established norms; 6) planning one's own life and its implementation; 7) ability to change behavior depending on changes in life circumstances. The main factors of influence on mental health are personal traits: individual characteristics of the personality, such as optimism, self-esteem and self-realization, which affect stress resistance and overall psychological well-being [3].

According to scientists, self-esteem is an element of self-awareness characterized by an assessment of oneself, one's own abilities, ethical qualities and actions. Self-esteem is the way a person evaluates himself, his abilities, qualities and actions. This assessment determines how a person perceives the world around them, how critical they are of themselves, what demands they place on their personality, and how they react to successes and failures. Self-esteem affects a person's performance and personal development.

Scientists believe that self-esteem is one of the links in the process of self-regulation of activity and is the formation in the personality structure that is subject to external influence. Thus, it can be assumed that the regulatory function of self-esteem in relation to activity is manifested in a number of directions: it influences the choice of a person's own goals, determines the emotional and motivational states characteristic of him/her, largely determines the nature of the assessment and attitude to the goals achieved externally. Thus, self-esteem affects the effectiveness of a person's activities and the development of his or her personality as a whole, which is an important fact.

Thus, self-esteem is the way a person evaluates himself or herself, his or her abilities, qualities, and actions with emotional intensity. Self-esteem affects how effective a person's work is and how their personality develops.

Also, in their opinion, self-esteem is one of the links in the process of self-regulation of activity and is the formation in the personality structure that is subject to external influence. Thus, it can be assumed that the regulatory function of self-esteem in relation to activity is manifested in a number of directions: it influences the choice of a person's own goals, determines the emotional and motivational states characteristic of him/her, largely determines the nature of the assessment and attitude towards the goals achieved externally.

A person can assess himself or herself adequately and inadequately (overestimate or underestimate his or her achievements). Adequate self-esteem is a self-assessment that allows a person to correctly correlate their strengths with tasks of varying complexity and the requirements of those tasks. With an optimal adequate self-esteem, the subject correctly correlates his or her capabilities and abilities, is critical enough of himself or herself, tends to look realistically at his or her failures and achievements in a particular activity, and is able to set achievable goals. He approaches what he has achieved not only with his own standards, but also tries to predict how the people around him will react to it. Optimal self-esteem includes a "high level" of self-esteem and "above average" self-esteem (this is when a person really respects himself, appreciates and is satisfied with his successes).

Inadequate (overestimated or underestimated) self-esteem deforms the inner world of a person, creates his or her motivational and emotional-volitional spheres, and thus impedes harmonious development. Inadequate self-esteem complicates the lives of not only those who have it, but also those around them, those people who communicate with them in various situations, including work, home, and other situations. If a person underestimates himself or herself compared to what he or she is really worth, then he or she has low self-esteem. In the same cases, when a person overestimates his/her capabilities, results of reality, and personal qualities, he/she is characterized by overestimation [5].

Thus, self-esteem is a key element of self-awareness, which includes emotionally charged assessments of oneself, one's abilities, ethical qualities, and actions. This process determines

a person's relationship with the environment, revealing his or her criticality, demandingness, and attitude to success and failure. Self-esteem significantly affects the effectiveness of a person's activities and shapes his or her personality, contributing to his or her development and achievement of life goals. This description of self-esteem reflects very well its importance for the formation of personality and relationships with the world around us. Adequate self-esteem helps a person to develop and achieve success, while inadequate self-esteem can lead to various problems. A student's self-esteem is largely determined by the success of his or her adaptation process, both at the stage of accepting the social role of a student in the first years of study and at the stage of accepting a professional role. Self-esteem is a component of self-awareness. According to other sources, self-esteem is a person's judgment of the degree to which he or she has certain qualities and properties in relation to a certain standard or model. Self-esteem is primarily the result of mental operations of analysis, synthesis, and comparison. Self-esteem and mental health are interrelated concepts, as self-esteem affects the mental state and emotional state of a person. Adequate self-esteem contributes to mental well-being by helping a person understand and accept their own capabilities, achievements, and failures. Inadequate self-esteem can lead to stress, anxiety, depression, and other mental health problems that affect overall mental health. Thus, healthy self-esteem is an important aspect of mental well-being that will contribute to the increase in the level of youth performance [5].

Mental health is a state of complete physical, mental, and social well-being in which a person can realize his or her own abilities, withstand life stresses, work, plan, be motivated, and be active in social life. Adequate self-esteem helps to maintain a positive emotional state, increases self-respect and confidence in one's own abilities, improves the ability to withstand life stresses, and contributes to increased productivity and efficiency in human activity. Inadequate self-esteem can lead to feelings of hopelessness and insecurity, contribute to stress and anxiety, increase the risk of depression, and negatively affect relationships with others.

Conclusions. The study showed that self-esteem and mental health have a significant impact on the ability of young people to work. Adequate self-esteem contributes to maintaining a positive emotional state, increases self-esteem and confidence in one's own abilities, which in turn improves the ability to withstand life stressors and increases productivity and efficiency at work. On the contrary, inadequate self-esteem can lead to feelings of hopelessness, insecurity, stress and anxiety, which increases the risk of depression and can negatively affect relationships with others. Thus, in order to increase the ability of young people to work, it is necessary to provide support for adequate self-esteem and high quality mental health, which will contribute to their successful self-development and self-realization in professional and personal life. The study requires significant attention from researchers and additional analysis to improve the situation with youth self-esteem and mental health. Preventing healthy self-esteem in young people will help our society to have a healthy and confident generation, which in turn will develop and succeed in economic, social and personal spheres.

References:

1. Buyak B. (2007) *Molod', yak osoblyva sotsial'no-demografichna hrupa v umovakh stanovlennya sotsial'no-pravovoyi derzhavy ta hromadyans'koho suspil'stva*. Naukovi zapysky, is. 36. pp. 198–209. Available at: https://iapiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/buiak_molod.pdf
2. Buklif. *Students'ka biblioteka. Sutnist' ta chynnyky pratsezdatsnosti lyudyny*. Available at: <https://buklib.net/books/24865/>
3. Vynnychuk R. O., Fedyk S. M. (2023) *Mental'ne zdorov'ya orhanizatsiyi: vyznachennya ta sutnist'*. *Zhurnal naukovykh innovatsiy ta peredovykh tekhnolohiy*, Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/5573/5605>
4. Kryzhanovs'ka Z. Yu. & Radchuk N. (2023) *Emotsiyini rozlady yak korelyaty porushennya yakosti psykhychnoho zdorov'ya v student-s'komu vitsi*. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho*

natsional'noho universytetu. Seriya: Psykholohiya, no. (3), pp. 72–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.3.14>

5. Kozeruk Yu. V., Yevseichyk Ya. O., Yevseichyk O. (2015) Samootsinka yak faktor stanovlennia osobystosti studenta. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriya : Pedahohichni nauky*, is. 124, pp. 163–165. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2015_124_43

6. Karetna O. O. Suchasni pidkhody do vyznachennya ponyattya “molod”. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/50593307.pdf>

7. Semyhina T., Romanova N., Byelishev O. Samootsinka moloddyu stanu zdorov'ya ta sposobu zhyttya. *Visnyk: zdorovyy sposib zhyttya*, pp. 139–149. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/149236577.pdf>

8. Pot'omkin O. O. (2019) Zdorovyy sposib zhyttya ta yoho vplyv na psykholohichnu stiykist' students'koyi molodi: dyplomna robota OS “Bakalavr” napr. pidhot. 6.030103 “Praktychna psykholohiya” / nauk. ker. M.O. Martsenyuk. Mukachevo: MDU, 85 p. Available at: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6967/1/Healthy_%20lifestyle_%20and_%20its_%20impact_%20on_%20the_%20psychological_%20stability_%20of_%20student_%20youth_.pdf

УДК 338.43:63

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.4>**Грановська В.Г.**

доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0348-9692>

Кононенко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

Савченко В.М.

кандидат економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>

Hranovska Viktoriia, Kononenko Lesia, Savchenko Vira
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MULTIFUNCTIONALITY OF SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES: FEATURES, PROBLEMS AND PROSPECTS

У статті досліджено сутність мультифункціональності малих сільськогосподарських підприємств, ідентифіковано проблеми реалізації концепції мультифункціональності та оцінено перспективи їх розв'язання. Розглянуто мультифункціональність сільського господарства як комплексну систему. Обґрунтовано доцільність виконання сільським господарством не лише виробничих, але й суспільно значущих функцій. Проаналізовано специфіку функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Акцентовано увагу на взаємозв'язку мультифункціональності з ефективністю виробництва, кооперацією та циркулярною економікою. Визначено роль інституцій та соціальних груп у розвитку мультифункціонального сільського господарства. Доведено, що рівень обізнаності керівників та менеджерів малих сільгоспідприємств щодо концепції мультифункціональності є недостатнім. Розглянуто внутрішні суперечності системи мультифункціонального сільського господарства та підкреслено пріоритет виробництва сільськогосподарської продукції.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, циркулярна економіка, дорадчі послуги, зелений туризм, сільські території.

The article examines the essence of multifunctionality of small agricultural enterprises, identifies the key problems that impede the implementation of this concept, and assesses the prospects for their solution. The purpose of the article is to define the essence of multifunctionality of small agricultural enterprises, to identify the problems and to assess the prospects for their development. The author substantiates that agriculture performs not only traditional production functions related to the production of food and raw materials, but also a number of socially important functions, such as preservation of cultural heritage, formation of rural landscapes, ensuring ecological balance

and promoting rural tourism. The specifics of the functioning of small agricultural enterprises in the context of achieving the Sustainable Development Goals are analyzed. Attention is focused on the close relationship between multifunctionality and increasing production efficiency, developing cooperation between agricultural producers and implementing the principles of a circular economy, which involves minimizing waste and rational use of resources. The role of various institutions and social groups in the development of multifunctional agriculture is investigated and its importance for the successful implementation of the Sustainable Development Goals in rural areas is determined. Based on a survey of managers and executives of small agricultural enterprises, in particular in Kirovohrad region, the study proved that there is a lack of awareness of the essence and potential of the multifunctionality concept. This indicates the need for outreach and awareness raising among the staff of agricultural producers. The internal contradictions that arise in the system of multifunctional agriculture, in particular conflicts between different functions, between different levels of management and between different stakeholders, are considered. The priority of agricultural production as a basic function that provides the economic basis for the development of other activities in the agricultural sector is emphasized. The necessity of active use of advisory services to solve problems related to the implementation of the concept of multifunctionality of small agricultural enterprises is substantiated.

Keywords: sustainable development goals, circular economy, agricultural extension, green tourism, rural areas.

Постановка проблеми. Дефініція сільське господарство (англійською «Agriculture») має латинське походження (ager (поле) і colo (обробляти)) і дослівно перекладається як обробіток поля. Така послідовність є закономірною, адже історично першим виникло саме землеробство. Започаткування виробництва продуктів харчування здебільшого розглядається науковцями як макроеволюційний процес переходу від стадії мисливців-збирачів до землеробів, що було пов'язано із глобальними трансформаціями: змінювався клімат, людство переходило на осілий спосіб життя, зростала щільність населення тощо [4]. Тобто на початковому етапі зародження і розвитку сільського господарства воно було однофункціональним (забезпечення продовольством) і дефініція «сільське господарство» тотожна «землеробству».

У процесі свого існування сільське господарство еволюціонувало, і на сьогодні охоплює широкий спектр видів діяльності, що є як його невід'ємною складовою (тваринництво, рослинництво, овочівництво, тощо), так і пов'язано з ним опосередковано (зелений туризм, соціальна терапія та реабілітація, зони відпочинку, парки тощо). Отже, натеper функції сільського господарських підприємств спрямовуються не лише на виробництво безпосередньо сільськогосподарської продукції (продукти харчування, корм для тварин, сировина для текстильної і шкіряної промисловості тощо), але й на розвиток сільських територій, охорону навколишнього середовища тощо. Крім того, в умовах сьогодення відбувається постійне нарощування цих функцій. Відповідно виникла концепція мультифункціональності сільського господарства [10], що підкреслює нові очікування суспільства щодо ролі сільського господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мультифункціональності сільського господарства активно досліджується закордонними вченими. Так, А.Дюфур, І.Мауз, Ж.Ремі, К.Бернард, Л.Добремез, А. Хавет, В. Паутенет, Дж. Пльвінадж, Е. Чакерян на підставі проведеного анкетування дослідили як реалізується концепція мультифункціональності сільського господарства у різних регіонах Франції [5]. К. Кніккель та А. Хенк у своїй праці досліджували вплив мультифункціональності сільського господарства на розвиток сільських територій [8]. К. Кніккель та В. Хедигер доводять, що використання натеper механізму, що реалізується у більшості країн і спрямовується на усунення збоїв ринку, є необхідним, але недостатнім. Адекватна компенсація неринкових вигід мультифункціонального сільського господарства та сприяння ефективному розподілу ресурсів є передумовою сталого розвитку [10]. П. Леманн, К.Шлейер, Ф. Ветцольд, Г. Вюстеманн [6], Т. Марсден, Р. Сонніно [11], Л. Ристич, Д. Деспотович та М. Димитриєвич [13] досліджують мультифункціональність сільського господарства в різних країнах.

Серед вітчизняних науковців проблематику мультифункціональності сільського господарства досліджують П. Музика, Л. Гончаренко, Д. Соломонко [1], О. Сергі-

енко [3]. Проте, віддаючи належне науковій та практичній значущості напрацьованих науковців, що присвячені питанням мультифункціональності сільського господарства, потребує подальших досліджень ця проблематика у контексті превалювання чисельності малих сільськогосподарських підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у визначенні сутності мультифункціональності малих сільськогосподарських підприємств, з'ясуванні проблем та оцінці перспектив їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на той факт, що мультифункціональність сільського господарства (multifunctionality of agriculture) існує вже багато століть, офіційно цей термін було введено лише у 1998 [12].

Сільське господарство – це значно більше, ніж просто виробництво продуктів харчування та сировини. Воно відіграє комплексну роль у суспільстві, виконуючи низку важливих функцій, що виходять за межі суто економічної діяльності. Ця багатогранність зумовлена не стільки прагненням до максимізації прибутку (рентабельність у багатьох інших секторах економіки є значно вищою), скільки широким територіальним охопленням сільськогосподарського виробництва та його суттєвим впливом на життя сільських громад і стан довкілля [9].

Специфіка сільського господарства полягає у тому, що значна частина його діяльності, хоча й є економічно витратною та у багатьох випадках не приносить прямого прибутку, має неоціненне значення для суспільства. Саме тому спостерігається тенденція до збільшення фінансування цієї сфери у країнах Глобальної Півночі, що свідчить про усвідомлення її мультифункціональної ролі та необхідності підтримки за цим напрямом.

Специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств зумовлена низкою факторів, що відрізняють їх від підприємств інших галузей економіки. На відміну від промисловості чи сфери послуг, де основна мета – отримання прибутку, сільське господарство реалізує значно ширший спектр функцій, що безпосередньо впливають на соціальну, економічну та екологічну сфери.

Сільське господарство – це не просто галузь виробництва, а комплексна система, що забезпечує життєдіяльність людства через використання біологічних ресурсів. Воно охоплює різні методи вирощування рослин та розведення тварин з метою отримання продуктів харчування, сировини для промисловості, а також надання супутніх послуг.

У сучасних умовах малі сільськогосподарські підприємства, окрім безпосереднього виробництва сільськогосподарської продукції, виконують важливу роль у розвитку сільських територій. Їх функціонування має впливати на сталий сільський розвиток (рис. 1).



Рис. 1. Основні складові забезпечення сталого сільського розвитку

Джерело: розроблено авторами

Збалансований розвиток сільських територій та покращення соціальних умов передбачають підтримку зайнятості сільського населення, розвиток інфраструктури, збереження традиційного способу життя та сільських поселень, створення гідних умов праці, забезпечення соціальних гарантій, сприяння розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

Зміцнення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності ґрунтуються на забезпеченні високої якості та конкурентної ціни української сільськогосподарської продукції на світовому ринку, що сприяє підвищенню експортного потенціалу країни. При цьому доцільним є розвиток кооперації та реалізація переваг для суспільства циркулярної економіки [2]. Мультифункціональність сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат, залученню інвестицій.

Оновлення технологічної бази, охорона та відновлення природних ресурсів передбачають впровадження сучасних технологій та інновацій у сільськогосподарське виробництво, що дозволяє підвищити продуктивність та зменшити негативний вплив на довкілля, раціональне використання земельних, водних та інших природних ресурсів, впровадження екологічно сталих методів господарювання, збереження біорізноманіття.

Інтенсивний розвиток стратегічних орієнтирів реалізується через підтримку та розвиток пріоритетних напрямів сільського господарства, таких як органічне виробництво, виробництво продукції з підвищеною доданою вартістю, розвиток зеленого туризму.

Мультифункціональність малих сільськогосподарських підприємств є важливим фактором сталого розвитку сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки країни та збереження її природного потенціалу. Отже, концепція мультифункціональності сільського господарства тісно пов'язана з реалізацією сталого сільського розвитку. Цей зв'язок підкреслює здатність малих сільськогосподарських підприємств відігравати ключову роль у забезпеченні не тільки економічного зростання, але й соціальної згуртованості та екологічної стійкості сільських територій. Однак, для реалізації цього потенціалу мультифункціональне сільське господарство має використовувати:

- науково обґрунтовані методи ведення сільського господарства.
- враховувати екологічні та соціальні аспекти.
- забезпечувати постійне навчання та підвищення кваліфікації власників, менеджменту та працівників.
- впроваджувати інноваційні технології у виробництво, переробку та збут.
- раціонально використовувати земельні, водні, енергетичні та інші природні ресурси.
- мінімізувати відходи.
- забезпечувати збереження біорізноманіття [13].

Концепція мультифункціональності трансформує традиційне уявлення про сільське господарство, перетворюючи його на динамічну систему. Завдяки інтеграції різних видів діяльності, створюється новий тип аграрного сектору, що уможливило задоволення сучасних потреб суспільства та сприяє забезпеченню сталого розвитку сільських територій [11]. Мультифункціональне сільське господарство є передумовою сталого розвитку та позитивно впливає на розподіл та використання ресурсів [6].

Формування, еволюція та реалізація концепції мультифункціональності сільського господарства – це складний процес, що вимагає залучення широкого кола інституцій та соціальних груп, які не обмежуються виключно аграрною сферою. Для успішної реалізації принципів мультифункціональності сільського господарства є необхідним застосування комплексного підходу, що охоплює політичну, економічну, технічну та соціальну складові [5]. Натепер у більшості країн світу мультифункціональність сільського господарства відіграє ключову роль у забезпеченні реалізації Цілей сталого сільського розвитку (рис. 2)

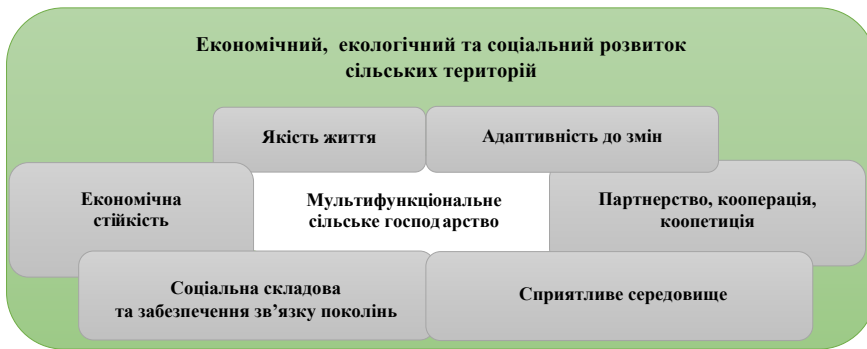


Рис. 2. Мультифункціональне сільське господарство у забезпеченні реалізації Цілей сталого сільського розвитку

Джерело: згруповано авторами на основі [5; 6; 8]

Формування сталого сільського господарства, що базується на принципах циркулярної економіки, міжгенераційній відповідальності та соціальній підтримці, є глобальною тенденцією. Концепція сталого сільського розвитку, що спрямована на узгодження економічних, екологічних та соціальних інтересів сучасних і майбутніх поколінь, набула значної актуальності у світовому масштабі, зокрема й в Україні. Проте, незважаючи на визнану науковцями та суспільством доцільність реалізації концепції мультифункціональності сільського господарства, на практиці поширення її принципів є недостатнім. Так на основі проведеного анкетування власників та менеджменту клієнтів дорадчої служби в Кіровоградській області з'ясовано, що 9% респондентів обізнані з сутністю «мультифункціональності сільського господарства» та поділяють позицію щодо доцільності її реалізації. Проте, 98% респондентів-представників малих підприємств відповіли, що їх господарства здійснюють виключно виробництво продукції зернотехнічного напрямку, не дотримуються базових принципів циркулярної економіки та ощадливого землекористування. Така ситуація є типовою в цілому для України, що негативно характеризує сучасний стан реалізації концепції мультифункціональності сільського господарства малими аграрними підприємствами.

Створення та ефективна діяльність системи мультифункціонального сільського господарства об'єктивно пов'язано з виникненням внутрішніх суперечностей, що потребують комплексного розв'язання. Ці протиріччя, властиві будь-якій складній системі, і проявляються на різних рівнях: між функціями системи та її організаційною структурою, між окремими функціональними компонентами, між різними структурними рівнями, а також у формі конфліктів між функціями та структурою на різних ієрархічних рівнях. Фундаментальною основою зазначених протиріч є конфлікт між множинними цілями системи, що є базовою характеристикою мультифункціональності.

Системний підхід до дослідження мультифункціонального сільського господарства дає можливість визначити особливості, що мають бути враховані при реалізації концепції (рис. 3).

З огляду на вищезазначене, реалізація концепції мультифункціональності сільського господарства характеризується специфічними рисами. При цьому, доцільно акцентувати увагу на тому, що незважаючи на мультиваріантність потенційних функцій сільського господарства (екологічна, соціальна, рекреаційна тощо), виробництво сільськогосподарської продукції залишається базовою, основою розвитку всіх інших [7].

Реалізація концепції мультифункціональності сільського господарства малими підприємствами ускладнено наявністю таких проблем: обмеженість фінансових ресур-

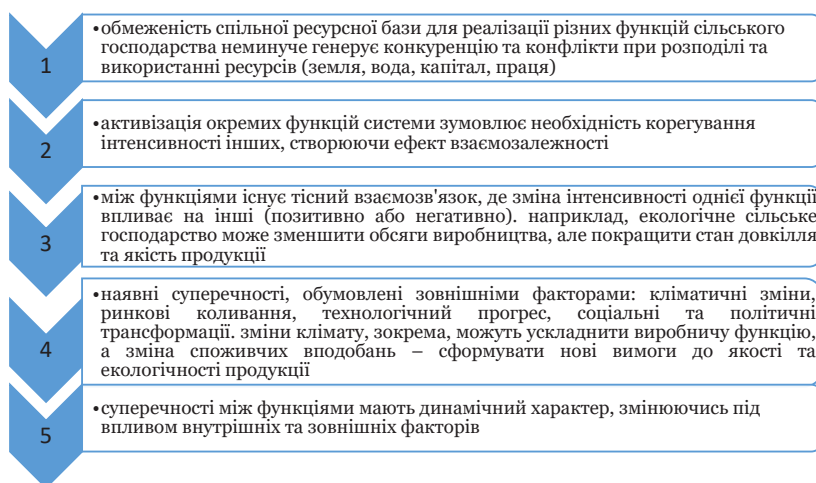


Рис. 3. Види та характер суперечностей, що виникають при реалізації концепції мультифункціональності сільського господарства

Джерело: згруповано авторами на основі [5; 6; 8]

сів, ускладненість залучення інвестицій, наявність цифрового розриву, обмеженість доступу до ринків збуту недостатність рівня технічної оснащеності, кваліфікації управлінського та виробничого персоналу тощо.

Висновки. Сучасне функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується складністю та багатоаспектністю, що обумовлює необхідність впровадження концепції мультифункціональності. Наявність проблем та суперечливостей, особливо характерних для малих сільськогосподарських підприємств, обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління процесом реалізації концепції мультифункціональності сільського господарства. Так необхідними є розробка заходів, що пов'язані із доступом до фінансових ресурсів, технологій, кваліфікованої робочої сили, розвитком інфраструктури, партнерства та кооперації, реалізації засад циркулярної економіки тощо. Реалізація цих напрямів має забезпечити реалізацію Цілей сталого сільського розвитку. Для більшості малих сільськогосподарських підприємств подолання суперечностей і проблем на цьому шляху пов'язується із дорадчими послугами.

Список використаних джерел:

1. Музика П.М., Гончаренко Л.В., Соломонко Д.О. Концепція мультифункціонального розвитку сільських територій регіону. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки.* 2020. No. 22 (95). P. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvvet-e9502>
2. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Карнаушенко А.С. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 16. С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>
3. Сергієнко О. Маркетплейси як напрямок маркетингової підтримки розвитку мультифункціональних аграрних підприємств в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. No. 334(5). P. 288–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-42>
4. Asouti E., & Fuller D.Q. A contextual approach to the emergence of agriculture in Southwest Asia: reconstructing early Neolithic plant-food production. *Current Anthropology.* 2013. No. 54(3). P. 299–345.
5. Dufour A., Mauz I., Rémy J., Bernard C., Dobremez L., Havet A., Pauthenet Y., Pluvineage J., & Tchakerian E. Multifunctionality in Agriculture and its Agents: Regional Comparisons. *Sociologia Ruralis.* 2007. No. 47(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00444.x>

6. Hediger W., & Knickel K. Multifunctionality and Sustainability of Agriculture and Rural Areas: A Welfare Economics Perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2009. No. 11(4), DOI: <https://doi.org/10.1080/15239080903412453>
7. Hrosul V., Kruhlova O., Mkrtchyan T., Zubkov S., & Timchenko O. Enterprise integration and formation of cluster structures in the field of food sector. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. No. 7(2). P. 119–140. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.07>
8. Knickel K., & Renting H. Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development. *Sociologia Ruralis*. 2000. No. 40(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00164>
9. Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., & Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20. P. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25>
10. Lehmann P., Schleyer C., Wätzold F., & Wüstemann H. Promoting Multifunctionality of Agriculture: An Economic Analysis of New Approaches in Germany. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2009. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/15239080903033879>
11. Marsden T., & Sonnino R. Rural development and the regional state: Denying multifunctional agriculture in the UK. *Journal of Rural Studies*. 2008. No. 24(4), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2008.04.001>
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Agricultural Policy: Monitoring and Evaluation 1998*. OECD Publishing, 1998. URL: <http://surl.li/kvprkw> (дата звернення: 29.11.2024).
13. Ristić L., Despotović D., & Dimitrijević M. Multifunctionality of agriculture as a significant factor for sustainable rural development of the Republic of Serbia. *Economic Themes*. 2020. No. 58(1). P. 17–32. DOI: <https://doi.org/10.2478/ethemes-2020-0002>

References:

1. Muzyka P. M., Honcharenko L. V., Solomonko D. O. (2020). Kontseptsiiia multifunktsionalnoho rozvytku silskykh terytorii rehionu [The concept of multifunctional development of rural areas of the region]. *Scientific Bulletin of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Z. Gzhytsky. Series: Economic Sciences*, no. 22 (95), pp. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32718/nlvet-e9502>
2. Savchenko V. M., Kononenko L. V., Karnaushenko A. S. (2023). Tsyrukuliarna ekonomika v umovakh formuvannia Suspilstva 5.0 [Circular economy in the conditions of formation of Society 5.0]. *Tavriyskyi naukovyi vestnik. Series: Economics*, vol. 16, pp. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>
3. Serhiienko O. (2024). Marketpleisy yak napriamok marketynhovoï pidtrymky rozvytku multifunktsionalnykh ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini. [Marketplaces as a direction of marketing support for the development of multifunctional agricultural enterprises in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 334(5), pp. 288–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-42>
4. Asouti E., & Fuller D. Q. (2013). A contextual approach to the emergence of agriculture in Southwest Asia: reconstructing early Neolithic plant-food production. *Current Anthropology*, no. 54(3), pp. 299–345.
5. Dufour A., Mauz I., Rémy J., Bernard C., Dobremez L., Havet A., Pauthenet Y., Pluvinage J., & Tchakérian E. (2007). Multifunctionality in Agriculture and its Agents: Regional Comparisons. *Sociologia Ruralis*, no. 47(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00444.x>
6. Hediger W., & Knickel K. (2009). Multifunctionality and Sustainability of Agriculture and Rural Areas: A Welfare Economics Perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, no. 11(4), DOI: <https://doi.org/10.1080/15239080903412453>
7. Hrosul V., Kruhlova O., Mkrtchyan T., Zubkov S., & Timchenko O. (2021). Enterprise integration and formation of cluster structures in the field of food sector. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 7(2), pp. 119–140. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.07>
8. Knickel K., & Renting H. (2000). Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development. *Sociologia Ruralis*, no. 40(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00164>
9. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. (2024). Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and

Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*, vol. 20, pp. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25>

10. Lehmann P., Schleyer C., Wätzold F., & Wüstemann H. (2009). Promoting Multifunctionality of Agriculture: An Economic Analysis of New Approaches in Germany. *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/15239080903033879>

11. Marsden T., & Sonnino R. (2008). Rural development and the regional state: Denying multifunctional agriculture in the UK. *Journal of Rural Studies*, no. 24(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2008.04.001>

12. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Agricultural Policy: Monitoring and Evaluation 1998*. OECD Publishing, 1998. Available at: <http://surl.li/kvpqkw> (accessed November 29, 2024).

13. Ristić L., Despotović D., & Dimitrijević M. (2020). Multifunctionality of agriculture as a significant factor for sustainable rural development of the Republic of Serbia. *Economic Themes*, no. 58(1), pp. 17–32. DOI: <https://doi.org/10.2478/ethemes-2020-0002>

UDC 519.8:004.42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.5>**Dymova Hanna**

Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
Marketing and Information Technology,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5294-1756>

Larchenko Oksana

Candidate of Agricultural Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
Marketing and Information Technology,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7857-0802>

Димова Г.О., Ларченко О.В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

SOLVING A LOGISTIC PROBLEM BY DEVELOPING AN OPTIMAL PLAN

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ СКЛАДАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПЛАНУ

The article examines the problem of optimizing logistics processes using the task of developing an optimal plan. A mathematical model of the problem of developing an optimal delivery route has been developed, which is reduced to the classical traveling salesman problem. The proposed model allows taking into account various constraints and optimization criteria typical for real problems. Based on the developed model, a graph was constructed that reflects the structure of the task of delivering windows around the city. To find the optimal route, the MS Excel program was used. The obtained result shows the effectiveness of the proposed approach and its potential for application in other areas where the problem of route optimization is relevant. The conducted research confirms the relevance of the task of creating optimal routes for solving logistics problems. The proposed mathematical model and solution algorithm can be effectively used to optimize delivery processes in various industries. However, there are prospects for further research: expanding the model to take into account dynamic factors such as changes in demand, road conditions and other unpredictable events; integration with geoinformation monitoring systems to obtain more accurate data on distances and travel times; development of interactive web interfaces for convenient use of the developed algorithm by logistics companies.

Keywords: *optimal plan, traveling salesman problem, mathematical model, optimality criteria, objective function, optimal route.*

Ефективна організація логістичних процесів є ключовим фактором успішного функціонування багатьох підприємств. В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнесу та зростання конкуренції особливого значення набуває оптимізація маршрутів транспортування товарів, що дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та зменшити вплив на навколишнє середовище. Одним із важливих інструментів для розв'язання таких задач є складання оптимального плану перевезень, яке ґрунтується на математичних моделях і сучасних програмних рішеннях. Особливу увагу привертає задача комівояжера, яка є класичним прикладом комбінаторної оптимізації та знаходить застосування в логістиці, плануванні маршрутів, виробничих процесах та інших галузях. У статті досліджено проблему оптимізації логістичних процесів за допомогою задачі складання оптимального плану. Розроблено математичну модель задачі складання оптимального маршруту доставки, яка зведена до

класичної задачі комівояжера. Запропонована модель дозволяє врахувати різноманітні обмеження та критерії оптимізації, характерні для реальних логістичних задач. На основі розробленої моделі побудовано граф, що відображає структуру задачі доставки вікон по місту. Для знаходження оптимального маршруту використано програму MS Excel. Отриманий результат демонструє ефективність запропонованого підходу та його потенціал для застосування в інших галузях, де актуальна проблема оптимізації маршрутів. Проведене дослідження підтверджує актуальність задачі складання оптимальних маршрутів для вирішення логістичних проблем. Запропонована математична модель та алгоритм розв'язання можуть бути ефективно застосовані для оптимізації процесів доставки в різних галузях. Однак, існують перспективи для подальших досліджень, зокрема: розширення моделі з урахуванням динамічних факторів, таких як зміна попиту, дорожніх умов та інших непередбачуваних подій; інтеграція з системами геоінформаційного моніторингу для отримання більш точних даних про відстані та час руху; розробка інтерактивних веб-інтерфейсів для зручного використання розробленого алгоритму логістичними компаніями.

Ключові слова: оптимальний план, задача комівояжера, математична модель, критерії оптимальності, цільова функція, оптимальний маршрут.

Formulation of the problem. The essence of the problem is as follows. One must go around a fixed number of places, starting from the place where you are and finishing your route by returning to the starting place, without visiting anywhere twice. The cost of travel between any pair of specified places or the length of the route between must-see points is known. At the same time, it is not at all obvious that the shortest route will have the minimum cost of travel, which, in turn, really depends on the company, type of flight and mode of transport.

It is required to determine the route or sequence of visiting places that have the minimum total cost among all possible routes.

The evaluation function in this problem is the total length of the full path starting and ending at a certain place, and the constraints are the presence or absence of a flight between individual places on the list under consideration, as well as the need to visit all of these places [1].

Analysis of recent research and publications. Optimization of logistics processes is one of the key tasks of modern business. A challenging task in this industry is to develop optimal delivery routes that minimize transportation costs, increase delivery speed, and enhance customer satisfaction. One tool for solving this problem is the optimal planning problem or the traveling salesman problem, which has a rich history of research and widespread application in economics.

There is a large number of scientific works devoted to the optimization of logistics processes using mathematical models, in particular the traveling salesman problem. These studies cover various aspects of the problem. The traveling salesman's task was first formulated in the 19th century, but its relevance has not diminished to this day [1; 2]. Many scientists have made significant contributions to the development of the theory and practical application of this problem. Karl Menger is one of the first scientists to study the traveling salesman problem in the context of geography. The formal mathematical formulation of the traveling salesman problem was introduced by Harold Kuhn, and George Danzig developed the simplex method of linear programming, which is widely used to solve optimization problems, including the traveling salesman problem. Jack Edmonds made significant contributions to graph theory and combinatorics, which became the basis for the development of effective algorithms for solving the traveling salesman problem. One of the leading modern researchers in the field of logistics systems optimization is Martin Groschel. He developed many efficient algorithms for solving the traveling salesman problem [2].

Formulation of the purpose of the article. The purpose of the article is to study methods for optimizing logistics processes by developing an optimal plan, as well as analyze existing approaches and develop recommendations for improving the efficiency of logistics systems management.

Presentation of the main material. The problem of developing an optimal plan, which is called the traveling salesman problem (TSP) or the problem of reconfiguring equipment, is an example of a classic problem of combinatorial optimization, which looks very simple in its formulation, but requires the most serious efforts to find an exact solution. Although in

the general case the traveling salesman problem can be formulated as the problem of finding a closed or open contour (a path passing through all vertices) of minimum length in a graph, a number of features allow it to be classified as a combinatorial optimization problem [3]. This problem is a classic example of a combinatorial optimization problem. Although its formulation as an optimization problem on graphs is quite simple, finding its exact solution is a rather labor-intensive process from a computational point of view. The traveling salesman problem can serve as a test problem for checking computational algorithms for solving combinatorial optimization problems and integer programming in general.

Consider a connected directed graph: $G = (V, E, h)$, in which $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ is a finite set of vertices, $E = \{e_1, e_2, \dots, e_m\}$ is a finite set of arcs, $h: E \rightarrow Z_+$ is the weight function of the arcs. For the mathematical formulation of the problem, we denote individual values of the weight function of the arcs as: $c_{ij} = h(e_k)$, where the arc $e_k \in E$ corresponds to an ordered pair of vertices (v_i, v_j) . According to the problem statement, individual values: $c_{ij} = h((v_i, v_j))$ are considered as the length of a section of the original graph.

The length of any subset of arcs $E_k \subset E$ in graph G is equal to the sum of the weights of the arcs included in this subset. It is required to determine a subset of arcs that forms a closed path in graph G , passes through each vertex exactly once and has a minimum length [3; 4].

To write the conditions of the traveling salesman problem in the form of a Boolean programming model, we note the following features of the desired route in the graph:

1. Each of the vertices of the original graph must have in the desired route exactly one arc incident to it, which is incoming for this vertex, and exactly one arc incident to it, which is outgoing for this vertex. Otherwise, such vertices will be isolated or dead-end and, therefore, the path will not pass through all the vertices of the original graph.

2. The total number of arcs in the desired path must be exactly equal to n , where n is the total number of vertices in the original graph. Indeed, if some path contains less than n arcs, then it will not pass through all vertices or be cyclic. If the desired path contains more than n arcs, then it will not satisfy the condition of passing each vertex exactly once.

3. The desired path must be a single cycle and must not split into separate cycles with the number of arcs less than n . This condition is of a combinatorial nature.

Let us consider the following Boolean variables x_{ij} , where $x_{ij} = 1$ if the arc (v_i, v_j) is included in the desired route of minimum length, that is, the salesman moves directly from the i -th place to the j -th, and $x_{ij} = 0$ if the arc (v_i, v_j) is not included in the optimal route, that is, if the salesman does not move directly from the i -th place to the j -th [5, 6].

Then, in the general case, the mathematical formulation of the traveling salesman problem can be formulated as follows [1]:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min_{x \in \Delta_p} \quad (1)$$

where the set of admissible alternatives Δ_p is formed by the following system of constraints of the type of equalities and inequalities:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n x_{ij} = 1 \quad (\forall i \in \{1, 2, \dots, n\}); \end{array} \right. \quad (2)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n x_{ij} = 1 \quad (\forall j \in \{1, 2, \dots, n\}); \end{array} \right. \quad (3)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} u_i - u_j + n \cdot x_{ij} \leq n - 1 \quad (\forall i, j \in \{1, 2, \dots, n\}, i \neq j); \end{array} \right. \quad (4)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{ij} \in \{0, 1\}, (\forall i, j \in \{1, 2, \dots, n\}); \end{array} \right. \quad (5)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} u_i \in R^1, (\forall i \in \{2, 3, \dots, n\}). \end{array} \right. \quad (6)$$

This mathematical model of the traveling salesman problem uses auxiliary variables: $u_i (\forall i \in \{2, 3, \dots, n\})$, which can take any real values. In this case, restrictions (2) and (3) ensure that the first two conditions specified earlier are met: the desired path must pass through each vertex of the graph exactly once. Constraints (4) ensure that the third of the previously indicated conditions is met: the sought path must not break up into separate cycles. Constraints (5) ensure that the condition is met – variables x_{ij} must take Boolean values, and constraints (6) ensure that the condition is met – variables u_j must take real values. It is easy to show that the total number of constraints (2) – (4) is equal to $2n + (n - 1)(n - 2) = n^2 - n + 2$.

Note that those coefficients of the objective function c_{ij} for which the weight function of the edges h of the original graph is not defined or equal to 0, in the mathematical formulation of the problem under consideration (1) – (6) should be set equal to $+\infty$, that is, a sufficiently large positive value.

Let's consider solving the traveling salesman problem using MS Excel using the example of the logistics problem of delivering large-sized goods, for example, windows from a manufacturing enterprise across the city. The problem here is not only to create the shortest route for delivering windows to customers, but also to properly load the machine so that the first to be shipped are those windows that need to be delivered to the first place on the route. Let's draw a graph of window delivery from the enterprise to six points in the city (Fig. 1).

The length of a road section between two adjacent delivery points, expressed in km, is equal to the value of the weighting function for each arc. This value is indicated next to the image of the corresponding arc in the graph.

It is required to find such a complete closed path starting at vertex number 1 and ending at vertex number 6 so that the total length of the path is minimal.

The variables of the mathematical model of this traveling salesman problem are 36 variables: $x_{ij} (\forall i, j \in \{1, 2, \dots, 6\})$, each of which x_{ij} takes the value 1 if the arc (i, j) is included in the minimum complete path, and 0 otherwise, and 5 auxiliary variables: $u_i (\forall i \in \{2, 3, 4, 5, 6\})$, which can take any real values. Additionally, for convenience of calculations, the values of the weights c_{ii} should be set equal to some sufficiently large positive number, for example, $c_{ii} = 100 (\forall i \in \{1, 2, \dots, 6\})$.

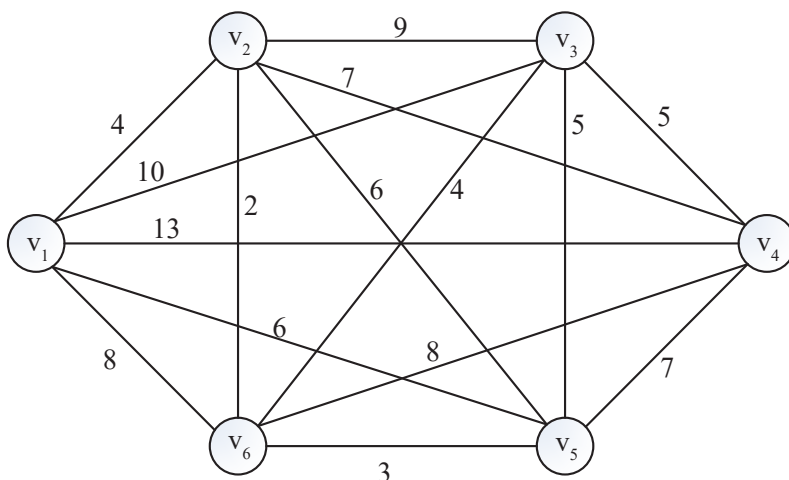


Figure 1. Initial graph of the traveling salesman task

Then we write the mathematical formulation of the traveling salesman problem in the following form:

$$\begin{aligned}
 & 100x_{11} + 4x_{12} + 10x_{13} + 13x_{14} + 6x_{15} + 8x_{16} + \\
 & + 100x_{22} + 4x_{21} + 9x_{23} + 7x_{24} + 6x_{25} + 2x_{26} + \\
 & + 100x_{33} + 10x_{31} + 9x_{32} + 5x_{34} + 5x_{35} + 4x_{36} + \\
 & + 100x_{44} + 13x_{41} + 7x_{42} + 5x_{43} + 7x_{45} + 8x_{46} + \\
 & + 100x_{55} + 6x_{51} + 6x_{52} + 5x_{53} + 7x_{54} + 3x_{56} + \\
 & + 100x_{66} + 8x_{61} + 2x_{62} + 4x_{63} + 8x_{64} + 3x_{65} \rightarrow \min,
 \end{aligned} \tag{7}$$

where the set of admissible alternatives Δ_β is formed by the following system of inequality-type constraints:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} = 1; \\
 x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} + x_{26} = 1; \\
 x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} + x_{36} = 1; \\
 x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45} + x_{46} = 1; \\
 x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} = 1; \\
 x_{61} + x_{62} + x_{63} + x_{64} + x_{65} + x_{66} = 1; \\
 x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} + x_{61} = 1; \\
 x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} + x_{62} = 1; \\
 x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} + x_{63} = 1; \\
 x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} + x_{64} = 1; \\
 x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} + x_{65} = 1; \\
 x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} = 1; \\
 u_2 - u_3 + 6x_{23} \leq 5; \\
 \dots \\
 u_6 - u_5 + 6x_{65} \leq 5; \\
 x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}, x_{16}, \dots, x_{61}, x_{62}, x_{63}, x_{64}, x_{65}, x_{66} \in \{0,1\}; \\
 u_1, u_2, u_3, u_4, u_5, u_6 \in \mathbf{R}^1.
 \end{array} \right. \tag{8}$$

It should be noted that in the mathematical formulation of the traveling salesman problem (7) and (8), the first 6 constraints correspond to constraints (2), the next 6 constraints correspond to constraints (3), and of the 20 constraints of type (4), only the first and last are given. It is assumed that the variables: $x_{ii} = 0 (\forall i \in \{1, 2, \dots, 6\})$ and therefore are not included in the formulation of problem (7).

Let's solve this problem using the MS Excel program. To do this, create a new book and perform some preparatory actions:

- let's solve this problem using the MS Excel program. To do this, create a new book and perform some preparatory actions:
 - we enter into the MS Excel table the weights of the arcs of the original graph (Fig. 1), which represent the values of the coefficients of the objective function (7);
 - let's introduce the formula for the objective function (7);
 - we introduce the values of the left side of the constraints of the first 12 formulas of system (8);
 - we introduce formulas corresponding to restrictions of type (4), while, for the convenience of further calculations, we equate the elements x_{ii} to 0.

The appearance of the MS Excel worksheet with the initial data for solving the problem of drawing up an optimal plan (the traveling salesman problem) has the following appearance (Fig. 2).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1				Objective function coefficients				Objective function value
2		100	4	10	13	6	8	=SUMPRODUCT(B2:G7;B9:G14)
3		4	100	9	7	6	2	
4		10	9	100	5	5	4	
5		13	7	5	100	7	8	
6		6	6	5	7	100	3	
7		8	2	4	8	3	100	
8	Variables: X_{ij}	X_{i1}	X_{i2}	X_{i3}	X_{i4}	X_{i5}	X_{i6}	Limitations 1:
9	X_{1j}							=SUM(B9:G9)
10	X_{2j}							=SUM(B10:G10)
11	X_{3j}							=SUM(B11:G11)
12	X_{4j}							=SUM(B12:G12)
13	X_{5j}							=SUM(B13:G13)
14	X_{6j}							=SUM(B14:G14)
15	Limitations 2:	=SUM(B9:B14)	=SUM(C9:C14)	=SUM(D9:D14)	=SUM(E9:E14)	=SUM(F9:F14)	=SUM(G9:G14)	
16	Variables: U_i							
17			Meanings of limitations:					
18	$u_2 - u_j + 6 \times 2j$	0	= $\$C\$16 - D16 + 6 * D10$	= $\$C\$16 - E16 + 6 * E10$	= $\$C\$16 - F16 + 6 * F10$	= $\$C\$16 - G16 + 6 * G10$		
19	$u_3 - u_j + 6 \times 3j$	= $\$D\$16 - C16 + 6 * C11$	0	= $\$D\$16 - E16 + 6 * E11$	= $\$D\$16 - F16 + 6 * F11$	= $\$D\$16 - G16 + 6 * G11$		
20	$u_4 - u_j + 6 \times 4j$	= $\$E\$16 - C16 + 6 * C12$	= $\$E\$16 - D16 + 6 * D12$	0	= $\$E\$16 - F16 + 6 * F12$	= $\$E\$16 - G16 + 6 * G12$		
21	$u_5 - u_j + 6 \times 5j$	= $\$F\$16 - C16 + 6 * C13$	= $\$F\$16 - D16 + 6 * D13$	= $\$F\$16 - E16 + 6 * E13$	0	= $\$F\$16 - G16 + 6 * G13$		
22	$u_6 - u_j + 6 \times 6j$	= $\$G\$16 - C16 + 6 * C14$	= $\$G\$16 - D16 + 6 * D14$	= $\$G\$16 - E16 + 6 * E14$	= $\$G\$16 - F16 + 6 * F14$	0		

Figure 2. Initial data for solving the problem of developing an optimal plan (traveling salesman problem)

To further solve the problem, you should call the master solver. After that, we introduce the necessary restrictions. The general view of the solver wizard parameter specification dialog box, with the entered parameters of the objective function, the type of final data, and the constraints, looks like this (Fig. 3).

After setting the constraints and the objective function, you can begin searching for a numerical solution by clicking the Solve button. The MS Excel program will perform the calculations. Afterwards we will receive a quantitative solution, which is shown in Fig. 4.

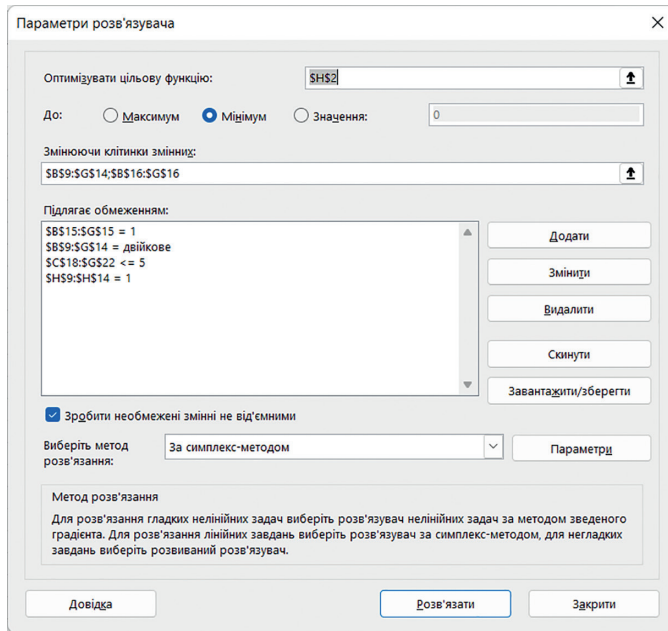


Figure 3. Limitation of variable values and parameters of the master solver for the task of developing an optimal transportation plan (the traveling salesman problem)

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Objective function coefficients							Objective function value
2		100	4	10	13	6	8	28
3		4	100	9	7	6	2	
4		10	9	100	5	5	4	
5		13	7	5	100	7	8	
6		6	6	5	7	100	3	
7		8	2	4	8	3	100	
8	Variables: X_{ij}	X_{i1}	X_{i2}	X_{i3}	X_{i4}	X_{i5}	X_{i6}	Limitations 1:
9	X_{1j}	0	1	0	0	0	0	1
10	X_{2j}	0	0	0	0	0	1	1
11	X_{3j}	0	0	0	1	0	0	1
12	X_{4j}	0	0	0	0	1	0	1
13	X_{5j}	1	0	0	0	0	0	1
14	X_{6j}	0	0	1	0	0	0	1
15	Limitations 2:	1	1	1	1	1	1	
16	Variables: U_i	0	0	2	4	5	1	
17	Meanings of limitations:							
18	$u_2 - u_j + 6 \times 2j$		0	-2	-4	-5	5	
19	$u_3 - u_j + 6 \times 3j$		2	0	4	-3	1	
20	$u_4 - u_j + 6 \times 4j$		4	2	0	5	3	
21	$u_5 - u_j + 6 \times 5j$		5	3	1	0	4	
22	$u_6 - u_j + 6 \times 6j$		1	5	-3	-4	0	

Figure 4. Result of quantitative solution of the problem of developing an optimal transportation plan (traveling salesman problem)

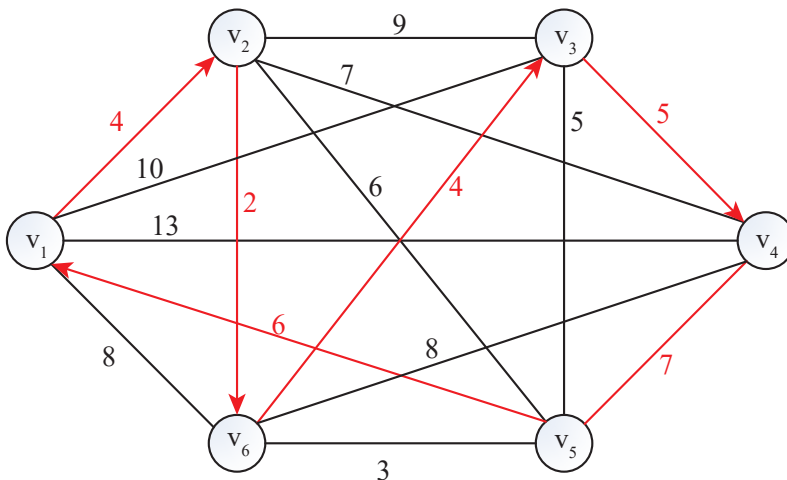


Figure 5. Complete closed path of minimum length in the original graph

The result of solving this problem of developing an optimal transportation plan (traveling salesman problem) are the found optimal values of the variables: $x_{12} = 1, x_{26} = 1, x_{34} = 1, x_{45} = 1, x_{51} = 1, x_{63} = 1$, the remaining variables are equal to 0. The found optimal solution corresponds to the value of the objective function: $f_{opt} = 28$.

Analysis of the found solution shows that the closed route of minimum length, passing through all the vertices of the directed graph (Fig. 1), contains the following arcs: (1, 2), (2, 6), (6, 3), (3, 4), (4, 5), (5, 1). Thus, an optimal complete closed route was found, starting and ending at the vertex with number 1 and including a sequential visit to places in the city: from 1 to 2, from 2 to 6, from 6 to 3, from 3 to 4, from 4 to 5, from 5 to 1 (Fig. 5). The total length of this route will be minimal and equal to 28 km.

Conclusions. The article considered and analyzed the problem of logistics through solving the optimal planning problem, in particular the traveling salesman problem. The

presented mathematical model allows us to formalize the process of finding the optimal route, which is relevant for a wide range of logistics tasks.

Using a practical example of delivering windows from a manufacturing plant to customers within the city, a route graph was constructed and calculations were implemented in MS Excel. The results showed the effectiveness of the proposed approach, as the optimal route minimized time and resource consumption.

The results obtained confirm the possibility of using mathematical models and digital tools to solve real logistics problems. Further research could be aimed at expanding the model to account for dynamic changes in logistics, such as congestion or changes in the number of delivery points, which would further increase the accuracy and flexibility of decision-making.

References:

1. Taha Hamdy A. (2007) Operations research. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Aho A., Hopcroft J. & Ullman J. (1976). The Design and Analysis of Computer Algorithms. Addison-Wesley Publishing Company.
3. Gill P. E., Murray W., Wright M. H. (1981) Practical Optimization, Academic, London, U.K.
4. Dymova H. O. (2020). Metody i modeli uporyadkuvannya eksperymental'noyi informatsiyi dlya identyfikatsiyi i prohnozuvannya stanu bezpererivnykh protsesiv: monografiya [Methods and models for ordering experimental information for identifying and predicting the state of continuous processes]. Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrskyi VS. (in Ukrainian)
5. Dymova H., & Larchenko O. (2021). Modeli i metody intelektual'noho analizu danykh: navchal'nyy posibnyk [Models and methods of intellectual data analysis: tutorial] Kherson: Publishing house FOP Vyshemyrskyi VS. (in Ukrainian)
6. Dymova H., & Larchenko O. (2023). Sensitivity analysis of dynamic systems models. International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. *International collective monograph*. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia, pp. 283–298.

Список використаних джерел:

1. Taha Hamdy A. Operations research. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. 813 p.
2. Aho A., Hopcroft J. & Ullman J. The Design and Analysis of Computer Algorithms. Addison-Wesley Publishing Company. 1976. 536 p.
3. Gill P.E., Murray W., Wright M. H. Practical Optimization, Academic, London, U.K., 1981. 570 p.
4. Димова, Г.О. Методи і моделі упорядкування експериментальної інформації для ідентифікації і прогнозування стану безперервних процесів: монографія. Херсон : Книжкове видавництво ПП Вишемирський В.С., 2020. 174 с.
5. Димова Г.О., Ларченко О.В. Моделі і методи інтелектуального аналізу даних: навчальний посібник. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. 142 с.
6. Dymova H., Larchenko O. Sensitivity analysis of dynamic systems models. International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. *International collective monograph*. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia, 2023. P. 283–298.

УДК 331.556.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.6>**Колотіліна О.В.**

доктор філософії, асистент кафедри економічної кібернетики,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8928-0859>

Бухтіарова А.Г.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансових технологій і підприємництва,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2631-3323>

Kolotilina Olena, Bukhtiarova Alina
Sumy State University

ОЦІНКА РЕАЛЬНИХ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ОБСЯГІВ СТУДЕНТСЬКОЇ МІГРАЦІЇ З УКРАЇНИ¹

ASSESSMENT OF REAL AND POTENTIAL VOLUMES OF STUDENT MIGRATION FROM UKRAINEY

Стаття присвячена побудові логічної моделі формування сукупності показників оцінки фОсвітня міграція виступає ключовою соціально-економічною проблемою, що здійснює значний вплив на розвиток України, зокрема, на макроекономічну ситуацію, демографічні тенденції та збереження культурної ідентичності. У дослідженні розглядаються основні тенденції міграції студентів з України за 2004-2022 роки, а також прогноз на період 2023–2027 років. Протягом 2004–2013 років міграція студентської молоді поступово зростала, зокрема, через обмежені можливості отримати якісну освіту в Україні та економічні труднощі. Різке зростання міграційних потоків спостерігалось після 2014 року через політичну та економічну нестабільність в Україні, зокрема, через війну на сході країни та анексію Криму. Після 2015–2016 років міграція децю зменшилася, але залишалася на високому рівні. Прогноз обсягів міграції за допомогою моделі ARIMA для періоду 2023–2027 років показує тенденцію зростання міграційних потоків. Це зростання пов'язане з соціо-політико-економічною кризою, розвитком міжнародних освітніх програм. Оцінка обсягів міграції допоможе розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків і розвитку людського капіталу України.

Ключові слова: освітня міграція, модель ARIMA, прогнозування, міграційні тенденції, державна політика.

Educational migration is a key socio-economic issue that significantly impacts the development of Ukraine, particularly in terms of the macroeconomic situation, demographic trends, and the preservation of cultural identity. The study examines the main trends in student migration from Ukraine between 2004 and 2022, as well as the forecast for the period 2023–2027. From 2004 to 2013, student migration gradually increased, primarily due to limited opportunities for quality education in Ukraine and economic difficulties. A sharp rise in migration flows occurred after 2014, driven by political and economic instability, particularly due to the war in the east of the country and the annexation of Crimea. After 2015–2016, migration slightly decreased but remained at a high level. The forecast of migration volumes using the ARIMA model for the period 2023–2027 shows a trend of increasing migration flows. This growth is linked to economic, political, and social crises, as well as the expansion of international educational programs. The growing demand for international education and the potential “brain drain” present a significant challenge to Ukraine’s economic development, as the loss of qualified personnel could

¹ Публікацію підготовлено в межах виконання НДР «Моделювання освітніх трансформацій у воєнний час для збереження інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу України № 0123U100114»

reduce the country's innovative potential and competitiveness. However, students who obtain education abroad may contribute to Ukraine's development if they return with new knowledge and experience. An assessment of the real and potential volumes of student migration will help to develop strategies to minimize negative consequences and stimulate the development of the country's human capital. The findings will be useful for the Ministry of Education and Science of Ukraine (to assess trends and the impact of student migration on the educational system), the Ministry of Economy of Ukraine (to develop strategies for utilizing migration potential for economic development), the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (to assess international relations and cultural exchange in the context of student mobility), and state bodies involved in migration policy (to forecast student migration flows and develop relevant policies).

Keywords: *educational migration, ARIMA model, forecasting, migration trends, state policy.*

Постановка проблеми. Освітня міграція є важливою соціально-економічною та політичною проблемою, що має суттєвий вплив на розвиток окремих країн і світової спільноти в цілому. Для України явище освітньої міграції набуває особливої актуальності через численні наслідки, як позитивні, так і негативні, що зумовлюють потребу в комплексному науковому аналізі. Освітня міграція призводить до втрати кваліфікованих кадрів, оскільки значна частина студентів, які навчалися за кордоном, після завершення освітнього процесу обирає трудову діяльність за межами України. Це явище знижує потенціал національної економіки, адже країна втрачає інтелектуальний ресурс, здатний сприяти її економічному та науково-технічному розвитку.

Освітня міграція молоді значною мірою впливає на демографічні процеси в Україні, спричиняючи скорочення кількості студентів у межах країни, особливо в сільських та депресивних регіонах. Це може спричинити негативні соціальні наслідки, а саме, поглиблення регіональних диспропорцій. Міграція студентів за кордон впливає на формування культурної ідентичності молоді. Під час навчання в іншому культурному середовищі відбувається адаптація, яка може змінювати ціннісні орієнтири та способи мислення. Це нерідко послаблює національну самосвідомість, водночас сприяючи збагаченню культурного досвіду.

З іншого боку, освітня міграція може мати позитивний вплив на розвиток країни через «трансфер знань». Студенти, які здобувають освіту в іноземних навчальних закладах, набувають нові знання та досвід, що можуть бути корисними для України, якщо вони повернуться і застосують свої навички в національній економіці, науці та інноваціях. Освітня міграція також виступає важливим інструментом для посилення міжнародних відносин. Вивчення студентами культур, мов і традицій інших країн сприяє розвитку міжкультурного діалогу, створюючи потенціал для формування більш позитивного іміджу України на міжнародній арені. Так, це покращує дипломатичні та економічні зв'язки з іншими державами.

Таким чином, освітня міграція є складним і багатогранним явищем, яке потребує глибокого наукового дослідження з урахуванням її багатопланових аспектів: економічних, соціальних, культурних та політичних. Для зменшення негативного впливу освітньої міграції слід розробити ефективні стратегії, спрямовані на збереження інтелектуального потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності національної освітньої системи та забезпечення сприятливих умов для повернення висококваліфікованих фахівців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Декілька досліджень підкреслюють зростання кількості українських студентів, які залишають країну через поєднання економічних, політичних факторів і факторів безпеки. Наприклад, Міжнародна організація з міграції (МОМ) підкреслила, що на міграційні тенденції сильно вплинула війна 2022 року, коли багато студентів вирішили продовжувати освіту за кордоном через порушення навчального середовища вдома [7].

Борщевський В.В., Розгон А.І. зазначають, що хоча зовнішня міграція молоді потенційно може призвести до «витоку мізків», вона також може створити можли-

вості для України, повернути студентську молодь з покращеними навичками, мережами та міжнародним досвідом [6]. Міжнародними організаціями та академічними дослідниками, наголошується на необхідності нової міграційної політики, яка може пом'якшити втрату молодих талантів, одночасно сприяючи розвитку системи вищої освіти в Україні [2; 8].

Одним з основних факторів, що спонукають українських студентів до виїзду на навчання за кордон, є економічні та політичні труднощі в країні, зокрема, низький рівень матеріальної підтримки студентів, високий рівень безробіття та відсутність можливостей для професійного розвитку. Так, студенти шукають можливості для отримання високоякісної освіти в країнах з розвиненими освітніми системами (США, Європа, Канада) [4].

Федоренков А.В. зазначає, зміна політичного клімату в Україні впливає на рішення молоді щодо навчання та роботи за кордоном. Вивчення міграції студентів дозволяє зрозуміти, як ці процеси можуть впливати на майбутній розвиток України. Міграція може бути як рушійною силою для збагачення знаннями та ідеями, так і серйозним викликом для економіки, оскільки часто студенти не повертаються після навчання за кордоном, що призводить до зменшення інтелектуального потенціалу країни [1].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є оцінка реальних та потенційних обсягів студентської міграції з України за допомогою моделі ARIMA, яка дозволяє виявити основні тенденції та спрогнозувати обсяги міграційних потоків у коротко- і середньостроковій перспективі. Результати дослідження сприятимуть розробці науково обґрунтованих рішень у галузі освітньої політики, що дозволить зменшити негативний вплив міграції та сприяти ефективному розвитку людського капіталу країни.

Виклад основного матеріалу. Динаміка міграції студентської молоді з України є важливим аспектом для вивчення в контексті економіки країни. Процеси, що відбуваються в сфері освіти та мобільність молоді, мають суттєвий вплив на майбутній економічний розвиток. Зокрема, це стосується як втрат кваліфікованих кадрів, так і можливостей для розвитку інтелектуального потенціалу країни. Вивчення цих процесів дозволяє оцінити не лише економічні наслідки для національної економіки, а й розробити ефективні стратегії, спрямовані на мінімізацію негативних ефектів та максимального використання потенціалу міжнародної студентської мобільності для зміцнення економіки та науково-технічного прогресу України.

Побудовано графік (рис. 1) динаміки обсягу міграції студентської молоді з України за 2004–2022 роки, за даними Юнеско [5; 9; 10]. Так, протягом 2004–2013 рр. динаміка кількості студентів, що виїжджають на навчання за кордон, демонструє поступове зростання. Початкові значення 22788 осіб – 2004 рік, поступово збільшуються 42531 – 2013 рік. Темп росту є незначний, але постійний, що свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів міграції студентської молоді, які шукають освітні можливості за кордоном. Постійне зростання міграційних потоків свідчить про зростаючий попит на міжнародну освіту серед української молоді. Це може бути пов'язано з економічними факторами, як обмежені можливості для отримання якісної освіти в Україні, бажання отримати диплом міжнародного рівня для кращих кар'єрних перспектив. Зростання міграції також пов'язане з економічною нестабільністю в Україні, що спричиняло бажання молоді шукати кращі можливості для особистого та професійного розвитку за кордоном.

В 2014 році спостерігається різке зростання міграції студентів, кількість збільшується майже на 20000 осіб, до 49930 осіб. Це може бути пов'язано з економічними та політичними змінами в Україні, а також з нестабільною ситуацією в країні, що спонукало студентів шукати освіту за кордоном як спосіб забезпечити своє майбутнє. Після 2014 року, коли в Україні розпочався конфлікт на сході країни, а також відбулася анексія Криму, обсяги міграційних потоків різко зросли. Так, через економічну міграцію, невизначеність у країні, зниження якості життя, високий рівень

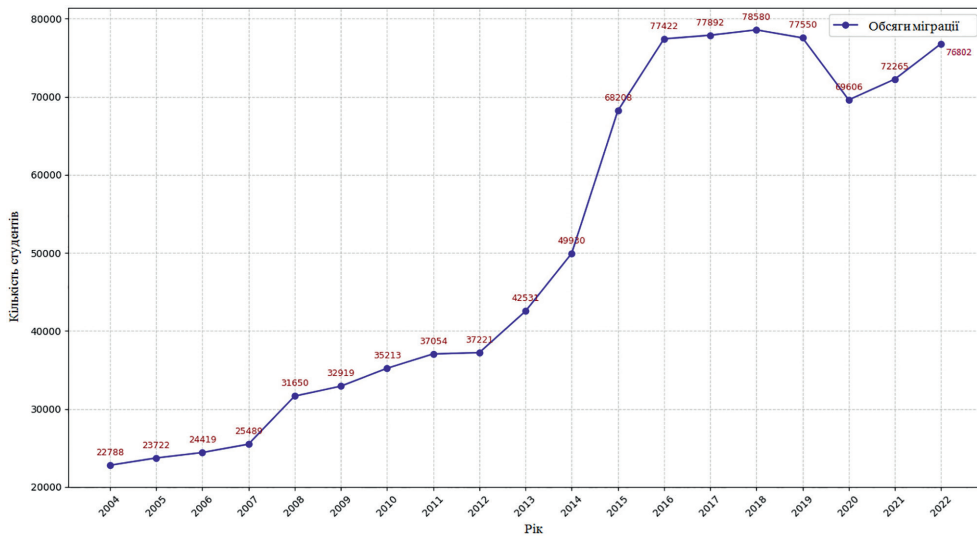


Рис. 1. Графік динаміки обсягу міграції студентської молоді з України за 2004–2022 роки

Джерело: побудовано авторами за даними [5; 9; 10]

безробіття та падіння економічної стабільності. В умовах політичної нестабільності та економічного спаду студентам може бути важко знайти роботу або розвиватися професійно. Бажання здобути міжнародну освіту, стало способом уникнення економічної кризової ситуації в Україні.

Протягом 2015 та 2016 років кількість студентів, які виїжджають за кордон, досягає значних показників – понад 77000 осіб у 2016 році. Це може бути наслідком продовження нестабільної політичної та економічної ситуації в країні, а також наявності прогресуючої інтернаціоналізації освіти, що дозволяє все більшій кількості українських студентів отримувати можливість навчання за кордоном. В 2015–2016 роки коефіцієнт приросту є вагомий, що може свідчити про значний потік студентів через кризові ситуації в Україні та відсутність достатньо якісних освітніх можливостей всередині країни.

Після пікових значень у 2015–2016 роках, на графіку (рис. 1) спостерігається незначне зниження обсягів міграції студентської молоді у 2017–2020 роках. Хоча рівень міграції залишається високим, цей спад може бути пов'язаний з тим, що частина студентів уже виїхала в попередні роки, а також з покращенням економічної ситуації в Україні, що могло знизити мотивацію до навчання за кордоном. З 2019 року кількість мігрантів починає дещо зменшуватися, що може бути результатом стабілізації економічної ситуації, відновлення освітніх ініціатив в Україні, а також зміни в державних політиках щодо освіти. Пандемія COVID-19 призвела до обмежень на міжнародну мобільність, закриття кордонів і перенесення навчальних програм в онлайн-формат. Це могло зумовити зниження економічної активності, зокрема в сфері освіти. Так, крім обмежень на подорожі, пандемія спричинила глобальні економічні наслідки, які також могли вплинути на здатність студентів фінансувати навчання за кордоном, через економічні труднощі в родинях.

Починаючи з 2020 року, спостерігається новий тренд до зростання, а саме, кількість студентів знову починає збільшуватися і досягає 76802 осіб у 2022 році. Це зростання може бути пов'язано з постпандемічними змінами, відновленням міжнародних освітніх програм та ростом попиту на навчання за кордоном, попри економічні труднощі.

Прогноз (рис.2) сформований на основі моделі ARIMA із застосуванням інструментів Python, надає можливість здійснити кількісну оцінку перспективних тенденцій міграції студентської молоді з України у період 2023–2027 років. Так, спостерігається тенденція до помірнього збільшення обсягів міграції студентів з України у 2023–2027 роки. Очікується, що динаміка міграційних потоків зростатиме, що обумовлено поєднанням економічних, соціальних і освітніх чинників. До основних причин такого зростання можна віднести наступні фактори: соціо-політико-економічна криза; повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України; інтенсифікація глобалізаційних процесів у сфері освіти, зокрема, збільшення кількості міжнародних освітніх програм, можливостей академічної мобільності та доступності стипендій, які заохочують українських студентів до навчання в інших країнах.

Зростання кількості студентів, які обирають навчання за кордоном, може слугувати показником значного попиту на міжнародну освіту. Це свідчить про зростаючу орієнтацію українських студентів на здобуття міжнародних дипломів, які забезпечують конкурентні переваги на глобальному ринку праці. З економічної точки зору, це відображає прагнення до отримання вищої кваліфікації та пошуку кращих кар'єрних можливостей, що відкривають перспективи працевлаштування як в Україні, так і за її межами.

Зростання обсягів студентської міграції тісно пов'язане з ризиками втрати людського капіталу, що проявляється у відтоку висококваліфікованих кадрів, які після завершення навчання за кордоном можуть не повернутися до України. Це створює значну економічну загрозу для держави, оскільки втрата фахівців у галузях інженерії, медицини та науки суттєво впливає на уповільнення темпів економічного розвитку й зниження інноваційного потенціалу країни. Додатково, студенти, які отримали освіту за кордоном, часто обирають залишитися у державах із більш сприятливими умовами праці та вищим рівнем заробітної плати, що посилює дисбаланси в національній економіці.

Студентська міграція, попри певні ризики, здатна генерувати позитивний економічний ефект для України. Молодь, яка здобула освіту за кордоном, може виконувати

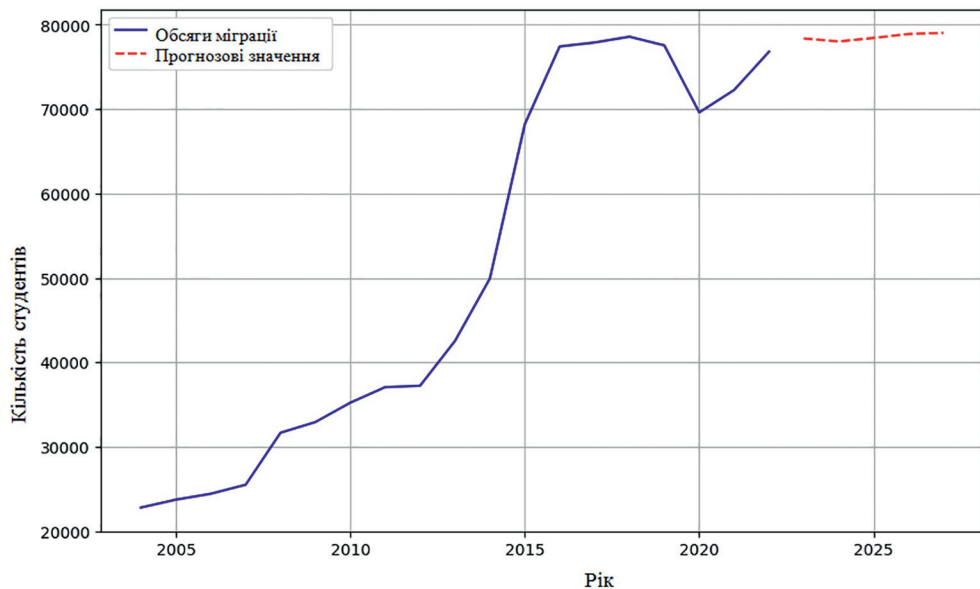


Рис. 2. Прогноз обсягів міграції студентської молоді з України на 2023–2027 роки
Джерело: побудовано авторами за даними [5; 9; 10]

роль своєрідних амбасадорів, сприяючи розширенню бізнесових та економічних зв'язків України з іншими державами. Участь української молоді в міжнародних освітніх програмах сприяє залученню іноземних інвестицій у розвиток освіти, науки та технологій, що є важливим чинником стимулювання національної економіки. Зростання студентської міграції може призвести до нових тенденцій на ринку праці України. По-перше, зниження конкуренції серед фахівців, що отримали освіту за кордоном. По-друге, студенти з міжнародним досвідом, повернувшись в Україну, можуть сприяти розвитку нових індустрій, технологій, стартапах та наукових дослідженнях, що позитивно вплине на інноваційний потенціал та економічне зростання країни. Міжнародні зв'язки студентів, які отримали освіту за кордоном, можуть стати важливим чинником для залучення іноземних робітників до України. Студенти, що здобули дипломи в Європі чи США, можуть сприяти залученню іноземного капіталу та висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим для розвитку таких стратегічних галузей, як інформаційні технології, фінансові послуги, медицина та інженерія.

Зважаючи на прогнозоване зростання студентської міграції, Україні слід впровадити стратегії, спрямовані на утримання молоді та стимулювання її повернення після навчання. Підвищення якості вітчизняної освіти зменшить мотивацію до виїзду за кордон. Держава повинна інвестувати в освітні програми та інфраструктуру, необхідно розробити стимули для студентів з міжнародною освітою, зокрема, податкові пільги, гранти та програми працевлаштування, що сприятимуть їхньому поверненню та інтеграції на національний ринок праці. Прогнозоване зростання міграції студентів з України відображає політико-економічні, освітні та соціальні тенденції, пов'язані з глобалізацією, політико-економічною нестабільністю та доступністю міжнародних освітніх можливостей. Для мінімізації негативних наслідків важливо впроваджувати політики, спрямовані на збереження інтелектуальних ресурсів України.

Висновки. Студентська міграція з України за період 2004–2022 років демонструє стійке зростання, що зумовлено економічними, політичними та соціальними факторами. Перший етап (2004–2013 роки) характеризується поступовим збільшенням обсягів студентів, які шукають можливості для навчання за кордоном, через економічні труднощі та обмеженість освітніх можливостей в Україні. З 2014 року, через політичну нестабільність та анексію Криму, спостерігається різке зростання міграційних потоків. Пікові значення обсягів міграції припадає на 2015–2016 роки. Так, у період 2017–2022 років зберігається тенденція високого рівня міграційних потоків студентської молоді.

Модель ARIMA прогнозує подальше зростання студентської міграції на період 2023–2027 років, що обумовлено економічними, політичними та соціальними кризами, а також розвитком міжнародних освітніх програм. Це підвищує ризик «відтоку мізків», що може мати негативний вплив на економічний потенціал країни, особливо в умовах зниження кваліфікації трудового ресурсу. Освітня міграція може сприяти розвитку інтелектуального потенціалу через набуття нових знань і навичок. Водночас, неповернення частини студентів до України є критичним для прогресу науки, економіки та інновацій. Залишення студентів за кордоном може призвести до втрати кваліфікованих кадрів і зниження конкурентоспроможності країни. Для мінімізації негативних наслідків необхідно розробити стратегії, що забезпечують збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, створення умов для повернення талановитих студентів, підвищення конкурентоспроможності національної освітньої системи та стимулювання інвестицій в освіту і науку. Освітня міграція також позитивно впливає на міжнародні відносини та культурний обмін, що сприяє покращенню іміджу України та розвитку дипломатичних і економічних зв'язків.

Список використаних джерел:

1. Fedorenko A. Cultural Exchange and Its Impact on Student Mobility in Ukraine. *Journal of Cross-Cultural Studies*. 2022. № 8. P. 112–130.

2. International Organization for Migration (IOM). *Migration and migrants: A global overview*. In M. McAuliffe & L.A. Oucho (Eds.). *World Migration Report*, 2024. P. 39. URL: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024-chapter-2> (дата звернення: 29.11.2024).
3. Migration Data Portal. *Key figures: Mobility within and from Ukraine, 2020–2024*. URL: <https://www.migrationdataportal.org> (дата звернення: 29.11.2024).
4. Pitiulych A., Artuc E., & Van Mol C. *Youth migration in Ukraine: Analysis and policy tools for the future. Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 22(2). P. 619–630. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.49](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.49) (дата звернення: 29.11.2024).
5. UNESCO. *Global education monitoring report: Ukrainian students' mobility trends*. URL: <http://uis.unesco.org> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Борщевський В.В., Розгон А.І. Соціально-економічні наслідки міграції для України. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 45–54.
7. Міжнародна організація з міграції (МОМ). *Міжнародна міграція студентів: Тенденції та прогнози*. URL: <https://www.iom.int> (дата звернення: 29.11.2024).
8. Міністерство освіти і науки України (МОН). *Мобільність студентів та викладачів в Україні та за кордоном: актуальні дані*. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2024).
9. ЮНЕСКО. Інститут статистики (UIS). *Студентська міграція: Глобальний огляд*. URL: <http://uis.unesco.org> (дата звернення: 29.11.2024).
10. UNESCO. *Migration of academic staff in conflict regions: The Ukrainian context*. URL: <https://en.unesco.org/> (дата звернення: 29.11.2024).

References:

1. Fedorenkov A. (2022). Cultural Exchange and Its Impact on Student Mobility in Ukraine. *Journal of Cross-Cultural Studies*, no. 8, pp. 112–130.
2. McAuliffe M. & Oucho L. A. (eds.) (2024). International Organization for Migration (IOM). *Migration and migrants: A global overview*. In *World Migration Report*. P. 39. Available at: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024-chapter-2>
3. Migration Data Portal. *Key figures: Mobility within and from Ukraine, 2020–2024*. Available at: <https://www.migrationdataportal.org> (accessed November 29, 2024).
4. Pitiulych A., Artuc E., & Van Mol C. (2020). Youth migration in Ukraine: Analysis and policy tools for the future. *Problems and Perspectives in Management*, no. 22(2), pp. 619–630. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.49](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.49)
5. UNESCO. *Global education monitoring report: Ukrainian students' mobility trends*. Available at: <http://uis.unesco.org> (accessed November 29, 2024).
6. Borshchevskyy V. V., Rozhon A. Y. (2020). Sotsial'no-ekonomichni naslidky mihratsiyi dlya Ukrayiny [Socio-economic consequences of migration for Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*, no. 3, pp. 45–54.
7. Mizhnarodna orhanizatsiya z mihratsiyi (MOM). *Mizhnarodna mihratsiya studentiv: Tendentsiyi ta prohnozy* [International Organization for Migration (IMO). International migration of students: Trends and forecasts]. Available at: <https://www.iom.int> (accessed November 29, 2024).
8. Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny (MON). *Mobil'nist' studentiv ta vykladachiv v Ukrayini ta za kordonom: aktual'ni dani* [Ministry of Education and Science of Ukraine (MES). Mobility of students and teachers in Ukraine and abroad: current data]. Available at: <https://mon.gov.ua/> (accessed November 29, 2024).
9. UNESCO. Instytut statystyky (UIS). *Student's'ka mihratsiya: Hlobal'nyy ohlyad* [UNESCO. Institute of Statistics (UIS). Student Migration: A Global Overview]. Available at: <http://uis.unesco.org> (accessed November 29, 2024).
10. UNESCO. *Migration of academic staff in conflict regions: The Ukrainian context*. Available at: <https://en.unesco.org/> (accessed November 29, 2024).

УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.7>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>

Loboda Olena, Kyrychenko Natalia

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНОК ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

THE FLOW OF THE DIGITAL ECONOMY INTO THE PRICING MARKET IN EVERY MINDE

У статті висвітлюється вплив цифрової трансформації на сучасний ринок праці, зокрема на зміни у технологічних процесах, а також нові вимоги до навичок і професійної компетентності співробітників. Автор аналізує, як такі технології, як автоматизація, штучний інтелект і великі дані, трансформують структуру ринку праці та потребують нових підходів до підготовки і навчання фахівців. Особливий акцент робиться на проблемі нестачі кваліфікованих кадрів, оскільки сучасні технологічні процеси спричиняють зростання попиту на нові професії, водночас скорочуючи потребу в деяких традиційних спеціальностях. Особлива увага приділяється ролі освітніх систем у підготовці кадрів, здатних відповідати вимогам нових умов праці в цифрову епоху. Розглядається необхідність розширення спектру знань, включаючи міждисциплінарні компетенції та розвиток «м'яких» навичок, таких як критичне мислення, адаптивність та безперервне навчання протягом життя. Також обговорюються виклики соціальної нерівності, які можуть загостритися через нерівний доступ до сучасних технологій і освітніх можливостей. У статті пропонуються конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи соціального захисту в умовах, коли зростає кількість працівників, задіяних у гіг-економіці або працюючих на умовах гнучкої зайнятості. Пропонуються заходи щодо оновлення освітніх програм, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку ринку праці та підтримання соціальної стабільності в контексті цифрових змін.

Ключові слова: цифрова трансформація, ринок праці, цифрові технології, електронний бізнес, інновації.

The article delves into the profound impact of digital transformation on the contemporary consumer goods market, highlighting the significant changes in technological processes. It emphasizes new opportunities for skill development and professional competencies among healthcare professionals, who are increasingly required to adapt to evolving market demands. The author investigates how technologies such as automation, artificial intelligence, and big data are poised to reshape the market structure, necessitating innovative approaches to preparation and the initiation of sales strategies. A particular focus is placed on the pressing issue of a shortage of qualified personnel. As current technological advancements lead to heightened demand for new professions, there is a simultaneous

and urgent need for traditional specialties. The study explores key aspects of digital changes through an analysis of recent scientific research and reports from prominent international organizations, including the International Organization of Trade (IOP) and the World Economic Forum (WEF). Regular analyses from various countries illustrate the introduction of digital technologies into the market and the diverse strategies employed to enhance the qualifications of practitioners, adapting them to new paradigms. Furthermore, the article underscores the critical role of educational systems in preparing a workforce equipped to navigate the complexities of the digital age. There is a pressing need to expand knowledge areas, including interdisciplinary competencies and the cultivation of essential “soft” skills, such as critical thinking, adaptability, and lifelong learning. The article also addresses the repercussions of social inequalities, which may be exacerbated by unequal access to modern technologies and opportunities. To address these challenges, specific recommendations are offered for improving social security systems, particularly in light of the increasing number of workers engaged in the gig economy. The article stresses the importance of updating informational programs aimed at fostering sustainable market development and promoting social stability amidst ongoing digital changes.

Keywords: digital transformation, consumer goods market, digital technologies, electronic business, innovation.

Постановка проблеми. У контексті швидкого розвитку цифрових технологій і їхньої інтеграції в усі аспекти життя суспільства особливої уваги заслуговує трансформація ринку праці. Цифровізація кардинально змінює усталені уявлення про робочі місця, створюючи нові вимоги до кваліфікацій та компетенцій співробітників, а також змінюючи формати зайнятості. Ці зміни вимагають ретельного аналізу та гнучкої адаптації як з боку роботодавців, так і працівників, щоб відповідати новим стандартам ринку праці. Важливо досліджувати ці процеси для створення ефективних стратегій розвитку та підтримки стабільності на ринку в умовах цифрової епохи.

Актуальність дослідження розвитку ринку праці в умовах цифрової економіки зумовлена низкою важливих факторів. Серед них ключову роль відіграють глобальні технологічні зміни, що призводять до масштабної автоматизації та роботизації значної кількості робочих процесів, а також до суттєвих змін вимог до професійної підготовки та навичок працівників. Соціальні наслідки, такі як масове скорочення робочих місць і зниження рівня життя частини населення, підсилюють необхідність оперативної адаптації системи освіти до сучасних реалій ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація стає основним напрямом інноваційного розвитку світової економіки. До загальних тенденцій цифрової трансформації належать: автоматизація та роботизація, які прискорюють рутинні процеси та підвищують ефективність компаній, але потребують нових навичок та компетенцій від співробітників; Інтернет речей, що підвищує ефективність керування системою; використання великих даних для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та хмарних технологій, що забезпечують доступ до інформації з будь-якої точки світу та сприяють гнучкості та мобільності робочих процесів; Електронна комерція, яка змінює традиційні бізнес-моделі. Країна бере активну участь у цьому процесі як частина світової спільноти. У країні вжито програмних документів, які встановлюють ключові заходи щодо впровадження цифрових технологій та інновацій, які сприяють інтеграції у світову інформаційно-комунікаційну інфраструктуру. Ефекти цифрової трансформації на ринку праці вимірюються за різними критеріями та виявляються у різних аспектах. Так, роботизація та використання штучного інтелекту дозволяють компаніям підвищувати продуктивність праці та знижувати витрати виробництва, але водночас сприяють скороченню робочих місць у традиційних галузях. Цифровізація призводить до поширення нетипових форм зайнятості, таких як віддалена робота та фріланс, які дозволяють здійснювати їх поза місцем знаходження працівника. Тенденцією останніх років є дедалі більше поширення творів з урахуванням цифрових платформ. Форми нетипової зайнятості – краудворкінг та краудсорсинг – були раніше досліджені нами [3, с. 187–188], а також є предметом дослідження Кузнецова О. О. [1, с. 215–225].

Розвиток технологічних інновацій супроводжується значними змінами на ринку праці, що проявляється як у зникненні деяких традиційних видів діяльності, так і у виникненні

нових професій. Особливо активно розвиваються сфери, пов'язані з аналізом великих даних, розробкою програмного забезпечення, управлінням інформаційними системами та забезпеченням кібербезпеки. У цифровій економіці від працівників вимагається оволодіння новими цифровими навичками та компетенціями, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Одним з ключових підходів до розвитку таких навичок є навчання транспрофесіоналізму, яке передбачає здатність фахівців адаптуватися до різних професійних сфер.

Димов В.С. трактує транспрофесіоналізм як «інтегральну характеристику спеціаліста, що відображає його спроможність виконувати завдання, притаманні різним професіям і галузям» [5, с. 104–110]. Цей підхід відкриває нові можливості для адаптації працівників до змін ринку та сприяє виникненню нових професійних напрямків. Однак для цього необхідно розширювати їхні професійні знання та постійно підвищувати кваліфікацію відповідно до нових вимог.

Формування цілей статті. Метою цієї статті є визначення та систематизація основних тенденцій еволюції ринку праці в умовах цифровізації економіки, а також надання рекомендацій щодо адаптації до цих нових умов. Для досягнення цієї мети в роботі проведено аналіз сучасних наукових досліджень, звітів провідних міжнародних організацій і офіційних документів. Також порівнюється досвід різних країн щодо впровадження цифрових трансформацій та їхнього впливу на ринок праці, з урахуванням статистичних даних і відомостей з міжнародних баз, що висвітлюють сучасні тенденції у сфері зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Одна з основних проблем полягає в тому, що система освіти багатьох країн не встигає за швидкими змінами, і тому ризик дефіциту кадрів із необхідними цифровими компетенціями залишається високим. Навчальні заклади часто не в змозі оперативного перебудувати свої програми підготовки, щоб випускати фахівців з належним рівнем цифрових навичок на рівні вищої освіти. У цьому контексті особливо важливо, щоб освітні установи тісно співпрацювали з промисловими підприємствами у створенні актуальних, практично орієнтованих програм навчання, які відповідатимуть вимогам сучасного ринку (рис.1).

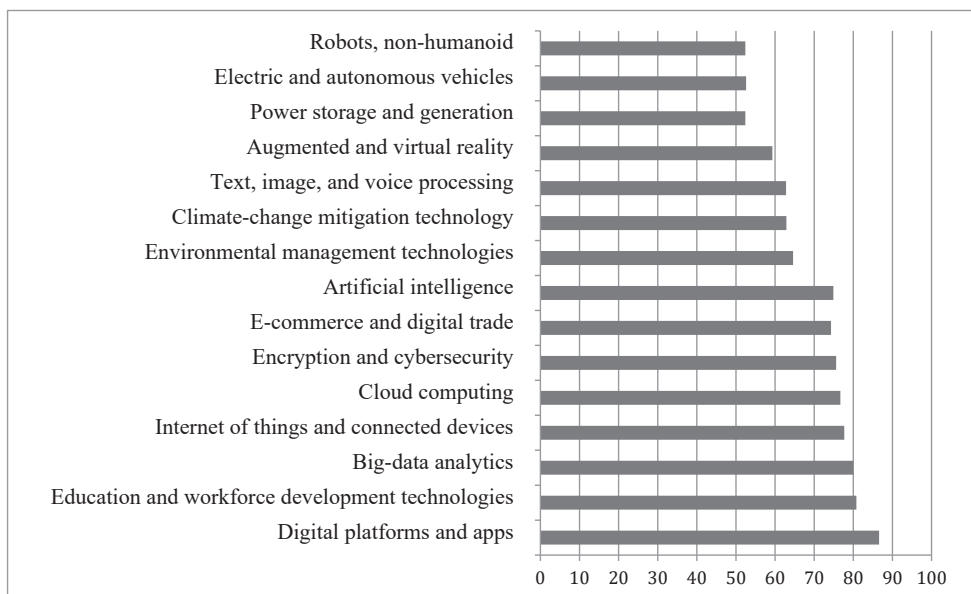


Рис. 1. Аналіз сучасних технологій та перспективи їх розвитку

Джерело: [6]

Професійний розвиток дорослих відіграє ключову роль у підготовці працівників до нових професій, забезпечуючи їхню гнучкість і здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку праці. Програми перепідготовки та розвитку кар'єри допомагають працівникам оперативного набуття необхідних навичок, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними. У сучасних дослідженнях, присвячених професіям майбутнього, дедалі частіше звертається увага на важливість «м'яких навичок» (або “soft skills”). Ці універсальні компетенції охоплюють широкий спектр умінь, що допомагають ефективно взаємодіяти з іншими, вирішувати професійні та життєві задачі. Серед таких навичок особливо виділяються критичне мислення, міжкультурна комунікація, емоційний інтелект та багато інших [7, с. 72–179]. Вони стають дедалі важливішими, оскільки роботодавці нині оцінюють кандидатів не тільки за технічними вміннями (рис. 2).

Зміни на ринку праці вимагають від співробітників не лише володіння цифровими навичками, але й здатності вирішувати нестандартні завдання, ефективно спілкуватися та постійно розвиватися. Важливими є такі навички, як критичне мислення, аналіз, креативність, самостійне вирішення проблем і самоосвіта, а також самоменеджмент, включаючи стресостійкість і гнучкість. Ці здібності, які роботодавці вважають одними з найбільш затребуваних [3, с. 195], допомагають працівникам залишатися конкурентними та адаптивними в умовах швидких змін.

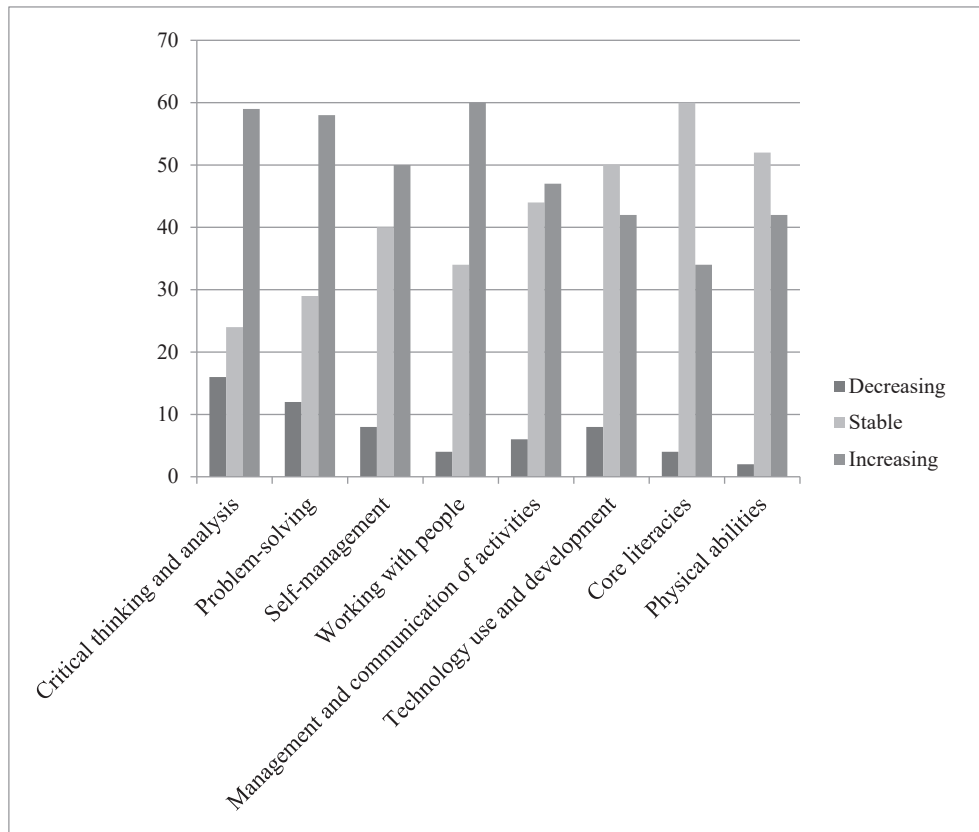


Рис. 2. Відносна пріоритетність різноманітних груп навичок
Джерело: [6]

Розвинені «м'які навички» підвищують шанси працівників на успішну адаптацію до нових умов праці. Сучасний ринок праці потребує фахівців, які володіють як технічними, так і соціальними навичками, що сприяє розвитку системи освіти на всіх рівнях та формуванню цифрової грамотності серед населення. Збалансований ринок праці можливий лише за умови прогнозування потреб у спеціалістах та якісної підготовки кадрів.

Одним із ключових елементів цього процесу є співпраця освітніх установ із реальним сектором економіки, що передбачає оновлення навчальних програм відповідно до актуальних вимог. Використання сучасних методів і технологій навчання дозволяє готувати фахівців, які відповідають новим потребам ринку. Важливою є також спільна робота компаній і навчальних закладів у розробці навчальних програм, організації стажувань і практичних занять. Така взаємодія сприяє якійсній підготовці здобувачів вищої освіти, що дозволяє їм набувати актуальних знань і навичок, необхідних роботодавцям, і швидше знаходити роботу після завершення навчання.

Одним із яскравих прикладів успішної взаємодії освіти та бізнесу є система дуального навчання в Німеччині, де здобувачі вищої освіти мають можливість поєднувати теоретичне навчання з практичною роботою в компаніях. Така модель дозволяє молоді здобути не лише знання, але й безцінний професійний досвід ще до завершення навчання [8, с. 76–84]. Це підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці, що особливо важливо в умовах цифрової економіки. Для підготовки фахівців, які відповідають новим реаліям, необхідно постійно вдосконалювати освітні програми та оперативно оновлювати їх зміст.

Запровадження нових дисциплін, таких як програмування, аналіз даних та кібербезпека, має стати ключовим елементом сучасної освіти, орієнтованої на цифрову економіку. Крім того, важливо розвивати у здобувачів вищої освіти критичне мислення, креативність та інші «м'які навички», оскільки вони є не менш важливими для успішної кар'єри в умовах стрімких змін на ринку праці. Використання новітніх освітніх технологій, таких як електронні ресурси, онлайн-курси, віртуальні лабораторії та симуляції, сприяє більш ефективному засвоєнню знань та формуванню необхідних навичок. Це дозволяє здобувачам вищої освіти навчатися у зручному для них темпі та мати доступ до актуальних матеріалів з будь-якого куточка світу.

Технології доповненої та віртуальної реальності відкривають нові можливості для інтерактивного та практико-орієнтованого навчання [8, с. 76–84], що значно покращує якість освіти. Такий підхід є важливою частиною стратегії підготовки фахівців, здатних адаптуватися до потреб ринку, який швидко змінюється.

У цьому напрямку також планується розвивати систему прогнозування ринку праці та забезпечення професійної мобільності через перепідготовку кадрів і актуалізацію вимог до компетенцій працівників. Оновлення кваліфікаційних вимог до працівників з урахуванням сучасних викликів ринку є необхідним для збереження конкурентоспроможності економіки. Система додаткової професійної підготовки та підвищення кваліфікації також відіграє важливу роль у підготовці працівників для нових робочих місць з гідною оплатою праці та скороченні «відтоку мізків» висококваліфікованих фахівців.

Цифрова трансформація ринку праці особливо прискорилося під час пандемії COVID-19 та в умовах бойових дій, коли багато організацій були змушені перейти на віддалену роботу. Це призвело до активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (рис. 3), і володіння цифровими навичками стало базовою вимогою для більшості професій. Така зміна дозволяє фахівцям швидко адаптуватися до нових умов роботи, що є критично важливим у сучасних реаліях цифрової ери.

Перехід на нові умови праці внаслідок цифрової трансформації значно збільшив навантаження на інформаційно-комунікаційну інфраструктуру. Організації ІТ-сектору продемонстрували високу готовність до таких змін, тоді як компаніям з інших галузей це виявилось складніше або навіть неможливо. Зміни в професійній діяльності сучасних працівників цифрової економіки охоплюють не тільки інновації в організа-

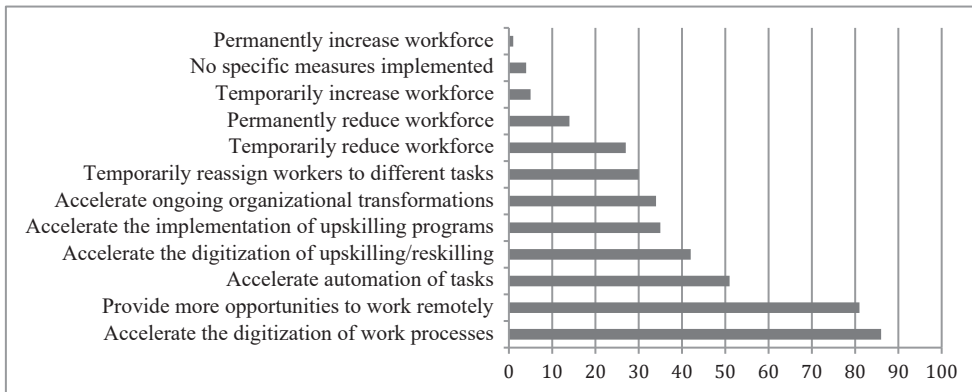


Рис. 3. Планування адаптації бізнесу

Джерело: [6]

ції робочих місць, але й у графіках та умовах праці. Тому далеко не всі підприємства змогли швидко адаптуватися до цих змін.

Одна з основних переваг цифрової трансформації економіки полягає у зростанні рівня зайнятості серед окремих груп населення, а також у розширенні різноманітних форм зайнятості. Зокрема, нетипові форми, як-от віддалена робота, фріланс чи участь у проектних групах, стали особливо популярними серед молоді, сприяючи їй швидшому працевлаштуванню. Віддалена робота, яка зараз все частіше закріплюється на законодавчому рівні, відкриває нові можливості для працевлаштування соціально вразливих груп населення, зокрема людей з обмеженими можливостями.

Крім того, розвиток цифрових трудових платформ у різних країнах світу створює додаткові можливості для отримання додаткового доходу чи працевлаштування різних категорій населення. Однак, поряд із позитивними аспектами, цифрова трансформація ринку праці має й негативні наслідки. Зокрема, зростає ризик втрати роботи для тих працівників, які не можуть або не зможуть набути необхідних знань і навичок для нових вимог ринку. Це особливо стосується працівників старшого віку, які найчастіше стикаються з проблемами перекваліфікації.

Ще одним наслідком цифрової трансформації є вивільнення надлишкової робочої сили в традиційних секторах економіки, що може призвести до зростання безробіття та зниження доходів населення. Це робить питання соціального захисту надзвичайно актуальним для різних категорій працівників, включаючи як звільнених працівників, так і безробітних чи тих, хто працює віддалено. Незалежно від форми зайнятості, працівники стикаються з соціальними ризиками, такими як тимчасова непрацездатність, інвалідність, нещасні випадки чи втрата роботи. Проте, варто зазначити, що механізми соціального захисту для тих, хто обрав віддалену роботу, наразі недостатньо врегульовані. Це означає, що система соціального захисту потребує адаптації до нових умов ринку праці, аби забезпечити рівень безпеки та підтримки для всіх працівників, незалежно від форми їхньої зайнятості.

Крім того, до основних об'єктів соціального захисту від безробіття в нашій країні належать лише ті категорії громадян, які обліковуються в офіційній статистиці, тобто незареєстровані безробітні, а також ті, хто працює на примусовому сумісництві. не включені до цієї системи. Система соціального захисту від безробіття в умовах цифрової трансформації має бути гнучкою та адаптованою, щоб мати можливість ефективно реагувати на зміни в економіці. Одним із основних завдань є надання адекватної підтримки безробітним громадянам та стимулювання їх до активного пошуку роботи. Враховуючи закордонну практику та тенденції на ринку праці, як і доцільно розви-

вати обов'язкове державне соціальне страхування від безробіття. На даному етапі його елементами можна вважати визначення розміру допомоги по безробіттю пропорційно до розміру бюджету прожиткового мінімуму (що дозволяє підтримувати мінімальний рівень життя безробітних громадян у період пошуку роботи); встановлення мінімального страхового стажу для отримання права на допомогу по безробіттю; диференціація її розміру залежно причини втрати роботи [7, с. 172–179]. Побудова багаторівневої моделі соціального захисту від безробіття, що поєднує на кожному рівні різні організаційно-економічні інструменти (соціальне страхування, соціальна допомога та інші види матеріальної підтримки, активні заходи на ринку праці) та джерела фінансування дозволить підвищити рівень життя населення. безробітні громадяни вдосконалюються та стимулюють їх до працевлаштування та сприяють сплаті страхових внесків. Поширення на працівників, які обрали нетипові форми зайнятості, сприятиме забезпеченню та підвищенню їхньої соціальної захищеності. Запропоновані заходи переважно реалізуються лише державному рівні, проте ефективність соціального захисту робочої сили багато в чому залежить від діяльності всіх суб'єктів ринку праці: як роботодавців, і самих працівників.

Сучасні дослідники розробили механізм пом'якшення негативних наслідків безробіття, що ґрунтується на соціально прийнятній реструктуризації підприємств. Основою цього механізму є комплекс активних заходів на рівні організацій, спрямованих на запобігання скороченню робочих місць. Це передбачає організацію випереджувального навчання, професійну підготовку та безперервну освіту працівників, а також проведення профілактичних консультацій і заохочення до добровільного звільнення чи виходу на пенсію до досягнення пенсійного віку.

Запроваджені профілактичні заходи можуть суттєво знизити ризик масового відходу працівників на ринок безробіття, підвищити їхній професійний рівень і стати доповненням до моделі організації соціального захисту від безробіття. З економічної точки зору, реалізація цих заходів допоможе зменшити витрати на виплати (вихідну допомогу, допомогу з безробіття, соціальні пільги тощо) працівникам у разі їх звільнення.

Особливим інструментом соціального захисту на рівні підприємств є колективний договір, що дозволяє роботодавцям встановлювати додаткові трудові та соціальні гарантії, відомі як соціальний пакет. Елементи соціального пакету, які зменшують ризик втрати роботи, включають навчання працівників в освітніх установах відповідно до цілей організації, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів та стажування спеціалістів в інших компаніях.

Система додаткової освіти дорослих має здатність швидко реагувати на потреби ринку праці, гнучко формуючи освітній контент і сприяючи забезпеченню необхідними кадрами галузей економіки, а також задовольняючи потреби населення у професійному розвитку. Багато організацій успішно створюють внутрішні навчальні центри для працівників, що дозволяє актуалізувати знання та розвивати компетенції, необхідні для виконання трудових функцій в умовах постійних змін.

Важливим аспектом є підвищення відповідальності працівників за своє професійне майбутнє, що передбачає безперервне навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових професій, а також самоосвіту. Це сприяє збереженню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та мінімізації ризику втрати роботи. Цифрові зміни значно впливають на ринок праці, змінюючи технологічні процеси, вимоги до кваліфікації та форми зайнятості.

Висновки. У цьому контексті можна виокремити напрямки, що сприяють підвищенню ефективності функціонування ринку праці та зменшують ризики негативних наслідків цифрової трансформації. По-перше, підготовка кадрів для відповідних галузей економіки та вдосконалення системи соціального захисту від безробіття. Цей напрямок включає покращення підготовки здобувачів вищої освіти через формування актуальних компетенцій для міждисциплінарних галузей та врахування потреб секто-

рів економіки. Також важливим є розвиток системи додаткової освіти дорослих, що дозволяє швидко отримати нові знання та навички.

По-друге, необхідно вдосконалити механізми соціального захисту працевдатного населення. Це включає розвиток системи соціального захисту від безробіття на державному та підприємницькому рівнях, запровадження обов'язкового соціального страхування від безробіття, а також додаткове страхування у разі втрати роботи в межах соціального пакета організацій. Подальший розвиток активної політики на ринку праці є найефективнішим інструментом для стимулювання громадян до участі в оплачуваній зайнятості та забезпечення стабільного доходу. Також важливо створити механізми соціального захисту працівників, зайнятих у нетипових умовах праці.

Список використаних джерел:

1. Кузнецов О.О. Захист інформації в інформаційних системах : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2018. 510 с.
2. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296–299.
3. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Базові комунікаційні технології : навчальний посібник. Херсон : Стар, 2018. 235 с.
4. Лобода О.М. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С.133–139.
5. Лобода О.М., Димов В.С. Моделі та методи інформаційних технологій управління аграрного сектору економіки за допомогою достатніх умов оптимальності. *Проблеми інформаційних технологій*. Херсон, 2018. Вип. 01(023), С. 104–110.
6. Countries' performance in digitization. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/progress-country>
7. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 15. С. 172–179.
8. Лобода О. М. Аналіз та переваги застосування цифрових технологій в агропромисловості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С. 76–84.

References:

1. Kuznetsov O. O. (2018) *Zakhyst informatsii v informatsiinykh systemakh* [Protection of information in information systems]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
2. Marchuk O. O. (2018) *Tsyfrovyy marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia* [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. vol. 17. pp. 296–299.
3. Loboda O. M., Kyrychenko N. V. (2018) *Bazovi komunikatsiini tekhnologii* [Basic communication technologies]. Kherson: Star. (in Ukrainian)
4. Loboda O. M. (2023) *Perevahy zastosuvannia intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti* [Advantages of using an integrated system of information support for business activity]. *Tavriiskyyi naukovyyi visnyk. Seriya Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin*, vol. 16, pp. 133–139.
5. Loboda O. M., Dymov V. S. (2018) *Modeli ta metody informatsiinykh tekhnologii upravlinnia ahrarnoho sektoru ekonomiky za dopomohoiu dostatnikh umov optymality* [Models and methods of information technology management of the agricultural sector of the economy for additional optimality]. *Problemy informatsiinykh tekhnologii – Problems of information technology*, vol. 01 (023), pp. 104–110.
6. Countries' performance in digitization. European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/progress-country>
7. Loboda O. M., Kyrychenko N. V. (2023) *Analiz biznes-modeley v tsyfrovyy ekonomitsi* [Analysis of business models in the digital economy]. *Tavriiskyyi naukovyyi visnyk. Seriya Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin*, vol. 15, pp. 172–179.
8. Loboda O. M. (2023) *Analiz ta perevahy zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnologii v ahrovyrobnytsvtvi* [Analysis and benefits of digital technologies in agricultural production]. *Tavriiskyyi naukovyyi visnyk. Seriya Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin*, vol.16. pp. 76–84.

УДК 338.2:502/504+355

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.8>**Сорока Т.О.**

магістрантка,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4654-6211>**Опанасюк Ю.А.**

кандидат економічних наук, доцент,

старший викладач кафедри управління

імені Олега Балацького,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>**Росохата А.С.**

кандидат економічних наук, доцент,

старший викладач кафедри маркетингу,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6944-1515>**Матвєєва Ю.А.**

кандидат економічних наук, доцент,

старший викладач кафедри управління

імені Олега Балацького,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>**Soroka Tetiana, Opanasiuk Yuliia,****Rosokhata Anna, Matvieieva Yuliia**

Sumy State University

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВІДБУДОВІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ, ПОСТРАЖДАЛОЇ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ¹

IDENTIFICATION AND MANAGEMENT OF RISKS IN THE CONSTRUCTION OF ENERGY INFRASTRUCTURE DAMAGED AS A RESULT OF MILITARY ACTIONS

Нестабільність сьогодення, спричинена повномасштабною війною, впливає на всі аспекти функціонування країни. Енергетичне забезпечення на сьогодні є одним із найбільш необхідних чинників для створення умов добробуту населення. В умовах сучасного військового конфлікту на території України, енергетична інфраструктура стає одним із головних об'єктів повітряних атак, що призводить до серйозних наслідків як для економіки, так і для безпекової ситуації країни в цілому. У зв'язку із посиленням руйнувань енергетичної інфраструктури із середини 2023 року, постало питання відбудови енергетичних об'єктів по всій території України. Подальша реалізація пошуку управлінських рішень щодо забезпечення умов захисту енергетичних об'єктів стає першочерговим питанням. Ризики, пов'язані із механізмом відбудови об'єктів енергетики України, змушують системно аналізувати кожний етап розробки рішень. Ідентифікація ризиків та пошук рішення щодо їх усунення стає надзвичайно актуальним питанням, що потребує системного підходу. У роботі розглянуто основні аспекти ідентифікації ризиків, які можуть виникати на всіх етапах відбудови: від

¹ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант»; науково-дослідна тема № 0123U101920

оцінки пошкоджень і потреб у відновленні до проектування та реалізації нових енергетичних об'єктів. Зокрема, враховуються як фізичні ризики, пов'язані з подальшими військовими діями, так і ризики, пов'язані з фінансуванням, управлінськими рішеннями, а також соціальною і політичною стабільністю; запропоновано методи управління ризиками для їх мінімізації. Дослідження акцентує увагу на відновленні енергетичних систем у постконфліктних зонах, підкреслюючи роль оперативної організації процесів. Висвітлюються практичні рекомендації щодо ефективного управління ризиками, що можуть бути корисними для сторін, що залучені до відновлення енергетичної інфраструктури.

Ключові слова: енергетична інфраструктура, ризики, управління ризиками, військовий конфлікт, енергетична відбудова.

Today's instability, caused by a full-scale war, affects all aspects of life in Ukraine, creating unprecedented challenges and forcing the nation to adapt rapidly. Among the critical aspects essential for ensuring the well-being of the population, energy supply stands out as one of the most vital. In the context of the ongoing military conflict on the territory of Ukraine, energy infrastructure has become a primary target of air and missile attacks, resulting in severe economic, social, and security repercussions. The widespread destruction of energy facilities, particularly since mid-2023, has highlighted the urgent need for their restoration and protection. The rebuilding of energy infrastructure throughout Ukraine has thus emerged as a national priority, requiring innovative management solutions to safeguard these critical assets. Addressing the risks associated with the reconstruction process necessitates a systematic and comprehensive analysis of each stage of decision-making and implementation. Identifying these risks and developing effective strategies to mitigate them is now an urgent issue demanding a structured, multi-faceted approach. This study explores the primary risks that may arise during all phases of reconstruction, ranging from damage assessment and restoration needs to the design and commissioning of new energy facilities. It considers both physical risks, such as continued military aggression, and non-physical risks, including financing challenges, governance decisions, and the influence of social and political stability. Additionally, the paper proposes a range of risk management methods aimed at minimizing potential threats and ensuring successful outcomes. The focus is on the restoration of energy systems in post-conflict zones, with particular emphasis on the importance of efficient organizational processes. By examining practical examples and highlighting key risk management strategies, this research provides actionable recommendations for stakeholders involved in rebuilding Ukraine's energy infrastructure. These insights aim to contribute to the development of a resilient and secure energy sector capable of supporting the country's recovery and long-term stability.

Keywords: energy infrastructure, risks, risk management, military conflict, energy reconstruction.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де військові конфлікти стають дедалі поширенішими, питання відновлення енергетичної інфраструктури, що постраждала внаслідок бойових дій, набуває особливої актуальності. Енергетична інфраструктура є критично важливим елементом будь-якої держави, оскільки забезпечує функціонування економіки, соціальних служб і життєдіяльності населення. Знищення або пошкодження енергетичних об'єктів може призвести до енергетичних криз, економічного колапсу та соціальної нестабільності. Таким чином, відновлення енергетичної інфраструктури не лише стосується технічних аспектів, а й має значний соціальний, економічний та політичний вимір. Однак, процес відбудови супроводжується численними ризиками, які можуть зумовити додаткові проблеми. Це включає як можливість повторних атак на відновлені об'єкти, так і труднощі з фінансуванням відновлювальних робіт, недостатню кваліфікацію кадрів, а також ризики, пов'язані з соціальною напругою та політичною нестабільністю в регіоні. Відтак, недостатня увага до ідентифікації та управління цими ризиками може призвести до зриву термінів відновлення, підвищення витрат.

Наукові дослідження в цій галузі дозволяють розробити нові підходи до управління ризиками, адаптовані до специфіки постконфліктних ситуацій. Практичні напрацювання включають створення ефективних механізмів взаємодії між державними органами, приватним сектором і міжнародними організаціями для забезпечення успішного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема управління ризиками при відновленні енергетичної інфраструктури, пошкодженої внаслідок військових дій, є важливою

для фахівців з енергетики, ризик-менеджменту та післявоєнного відновлення. За останніми даними Державної інспекції ядерного регулювання України, внаслідок російських атак на енергетичну систему 22 листопада 2022 року всі атомні електростанції країни були повністю знеструмлені, а напади 22 березня та 26 серпня 2024 року спричинили аварійне відключення кількох атомних блоків [1]. Виходячи з того, що функціонування енергетичної інфраструктури є критично важливим для забезпечення роботи ядерних об'єктів, постає питання ядерної безпеки. Згідно останніх даних Міністерства енергетики України стан мереж є нестабільним. Через технологічні порушення частково знеструмлюються побутові споживачі майже у всіх регіонах держави [2].

Згідно зі спільним звітом, який був опублікований у березні 2023 року Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України в відновленні та реконструкції зросли до 411 мільярдів доларів США (еквівалентно 383 мільярдам євро). Ця оцінка охоплює період у рік, починаючи з вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 року до 24 лютого 2023 року. Передбачається, що витрати на відновлення та реконструкцію триватимуть 10 років і вимагатимуть як державних, так і приватних фінансових ресурсів [3].

У свою чергу, публікації в галузі ризик-менеджменту пропонують адаптивні підходи до управління ризиками в умовах високої невизначеності, характерної для постконфліктних ситуацій [4]. Робота екологічної організації Green Deal Україна наголошує на необхідності врахування екологічних ризиків та можливостей для «зеленої» відбудови енергетичного сектору [5].

Загалом, сучасні дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до відбудови енергетичної інфраструктури. Особлива увага приділяється інноваційним технологіям та стійкості до майбутніх загроз.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є комплексний аналіз процесів ідентифікації та управління ризиками, пов'язаними з відбудовою енергетичної інфраструктури, яка зазнала пошкоджень внаслідок військових дій. Для досягнення цієї мети встановлено наступні завдання: 1) систематизувати основні види ризиків, що виникають при відбудові енергетичної інфраструктури в постконфліктних умовах; 2) дослідити інноваційні технологічні рішення, які можуть бути застосовані для зниження ризиків та підвищення ефективності процесу відбудови, зокрема у сферах моніторингу, діагностики та управління енергетичними системами; 3) сформулювати практичні рекомендації щодо стратегій мінімізації ризиків та оптимізації процесів відбудови енергетичної інфраструктури в постконфліктних регіонах.

Виклад основного матеріалу. Відбудова енергетичної інфраструктури України є критично важливим завданням для відновлення економіки та забезпечення нормального функціонування суспільства. Однак цей процес супроводжується численними ризиками, які потребують ретельної ідентифікації та ефективного управління. Дослідження спрямоване на систематизацію цих ризиків та розробку комплексного підходу до їх управління. Варто зазначити, що виявлення ризиків є важливим завданням у забезпеченні стійкості енергетичних систем і запобіганню подальшим кризам.

У свою чергу, ризик у сфері енергетичної системи визначається як імовірність того, що виклики, можуть перетворитися на загрози, а також реалізація цих загроз може призвести до виникнення інших обставин, що негативно вплинуть на загальний стан енергетичної безпеки. Варто зазначити, що ескалація конфлікту, що активно почала зростати наприкінці літа 2024 року, підвищує рівень ризиків, що впливає на зростання рівня загроз повітряних атак критично важливих об'єктів. Розглядаючи відбудову енергетичної інфраструктури у поствійськовий період, варто зазначити, що цей процес є не лише технічно складним, але й соціально та економічно важливим для стабілізації країни. Відновлення енергетичних систем після військових конфліктів вимагає комплексного підходу, що включає не лише реконструкцію пошкоджених об'єктів, але й оновлення інфраструктури з урахуванням сучасних викликів, таких як енергетична безпека, інтеграція відновлюваних джерел енер-

гії та стійкість до можливих майбутніх загроз. Розглянемо ризики, що можуть бути ідентифіковані на різних стадіях відбудови енергетичної інфраструктури, таблиця 1.

Із таблиці 1 видно, що кожен з ризиків є критично важливим у процесі відбудови. Неможливість доступу до всіх пошкоджених об'єктів через військові дії або інші обмеження може призвести до суттєвих помилок у плануванні. Масштабна міграція населення та зміни в структурі економіки можуть призвести до значних змін у енергетичних потребах різних регіонів. Технологічна несумісність може виникнути через спробу інтегрувати сучасні технології з застарілою інфраструктурою. Це може призвести до зниження ефективності системи та додаткових витрат на адаптацію. Продовження або ескалація бойових дій може не лише унеможливити безпечне проведення відновлювальних робіт, але й призвести до повторного пошкодження вже відновлених об'єктів. Це створює замкнене коло, де ресурси витрачаються на відновлення об'єктів, які можуть бути знову пошкоджені. Саме тому, процес відбудови енергетичної інфраструктури України стикається з комплексними викликами на кожному етапі. Визначимо рівень впливу ідентифікованих ризиків за допомогою матриці ризиків, яка репрезентована на рисунку 1.

Таблиця 1

Ідентифікація ризиків на етапах відбудови енергетичної інфраструктури

Етап	Ризик	Опис	Наслідок
Оцінка пошкоджень	Відсутність повної оцінки	Складність доступу до всіх пошкоджених об'єктів	Неточне планування ресурсів та часу на відновлення
Оцінка потреб	Зміна енергетичних потреб	Зміна структури споживання енергії через міграцію населення та зміну економіки	Невідповідність відбудованих потужностей реальним потребам
Проектування	Технологічна несумісність, відмова партнерів від фінансування	Складність інтеграції нових технологій з існуючою інфраструктурою	Зниження ефективності системи, додаткові витрати на адаптацію
Реалізація	Наростання військових дій, збільшення загрози повітряних атак	Продовження бойових дій на території України	Неможливість безпечного проведення робіт, пошкодження відновлених об'єктів

			Технологічна несумісність, відмова партнерів від фінансування	Наростання військових дій, збільшення загрози повітряних атак
	Відсутність повної оцінки	Зміна енергетичних потреб	Кадрові ризики	
	Корупційні ризики		Політичні ризики	
	Регуляторні ризики		Екологічні ризики	

Рис. 1. Матриця ризиків, що впливають на відбудову енергетичної інфраструктури
Джерело: [6]

На рисунку 1 представлена матриця ризиків, яка класифікує ризики щодо відбудови енергетичної інфраструктури, за рівнями на основі ймовірності та впливу. Ризики в червоній зоні мають найвищий рівень загрози. Серед них: наростання військових дій та збільшення загрози повітряних атак, що мають високу ймовірність і критично великий вплив на енергетичну інфраструктуру. Також сюди належать технологічна несумісність та відмова партнерів від фінансування, що може призвести до серйозних затримок або навіть зупинки відбудови. Кадрові ризики, такі як нестача кваліфікованих спеціалістів, також знаходяться в цій зоні через їхній високий вплив на реалізацію проєктів.

У жовтій зоні ризики мають середній рівень загрози. Наприклад, відсутність повної оцінки може спричинити прорахунки в плануванні та виконанні плану, що може мати серйозні наслідки. Зміна енергетичних потреб також може вплинути на довгострокову придатність інфраструктури, якщо ці потреби зміняться. Політичні ризики, такі як зміна політичного курсу або пріоритетів, можуть призвести до коригування або скасування проєктів відбудови.

У зеленій зоні знаходяться ризики з низькою ймовірністю та впливом. Сюди відносяться корупційні ризики, які хоча і можуть вплинути на процес, мають низьку ймовірність виникнення в цьому контексті. Регуляторні ризики також вважаються незначними, оскільки зміни в регулюванні відбуваються повільно і передбачувано. Екологічні ризики мають низьку ймовірність, але середній вплив, оскільки проблеми екологічного характеру зазвичай регулюються чинним законодавством.

Отже, основна увага повинна бути зосереджена на червоній зоні, особливо на ризиках, пов'язаних з військовими діями, технологічними проблемами та фінансуванням, оскільки вони можуть найбільш серйозно вплинути на процес відбудови енергосистеми України. Ризики в жовтій зоні також потребують уваги, але мають середній рівень загрози. Ризики зеленої зони можна вважати не критичними, хоча вони потребують моніторингу для запобігання ускладненням.

Дослідження Суходол О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. [7, с. 8] переконливо доводить теоретичну важливість і практичну цінність застосування системного підходу у сфері енергетичної безпеки. Інноваційні технологічні рішення є ключовими інструментами для зниження ризиків і підвищення ефективності процесу відбудови енергетичної інфраструктури після військових дій та забезпечення високого рівня енергетичної безпеки. У сферах моніторингу, діагностики та управління енергетичними системами застосування новітніх технологій дозволяє не лише підвищити надійність і безпеку енергосистем, але й оптимізувати витрати та забезпечити стійкість до можливих загроз у майбутньому, рисунок 2.

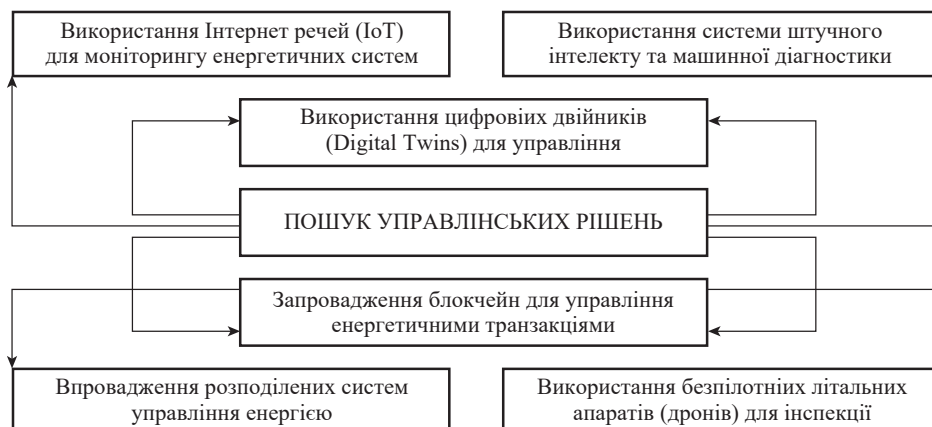


Рис. 2. Інноваційні технологічні рішення, що посилюють мінімізацію ризиків
Джерело: узагальнено авторами на основі [8–13]

Розглянемо детальніше запропоновані на рисунку 2 інноваційні технологічні рішення щодо мінімізації ризиків: 1. Інтернет речей (IoT) для моніторингу енергетичних систем. Інтернет речей дозволяє інтегрувати велику кількість сенсорів у енергетичну інфраструктуру для моніторингу в реальному часі. Ці сенсори можуть збирати дані про стан об'єктів, навантаження, температуру, вібрації, тиск, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми та попереджати аварії. Завдяки IoT системам оператори можуть отримувати віддалений доступ до даних про стан енергетичних об'єктів і швидко реагувати на зміни в режимі роботи. 2. Системи штучного інтелекту для діагностики. Системи на основі штучного інтелекту можуть аналізувати великі обсяги даних, зібраних з енергетичних об'єктів, і прогнозувати можливі поломки або проблеми. Використання штучного інтелекту у діагностиці енергетичних систем дозволяє не лише автоматизувати процес виявлення несправностей, але й розробити стратегії профілактичного обслуговування, що запобігає серйозним аваріям. 3. Цифрові двійники (Digital Twins) для управління та планування. Цифрові двійники – це віртуальні копії енергетичних об'єктів або систем, які можуть моделювати їхній реальний стан і поведінку [9]. Ця технологія дозволяє створювати симуляції різних сценаріїв розвитку подій, прогнозувати можливі ризики та тестувати нові рішення без необхідності впровадження їх у реальній інфраструктурі. Завдяки цифровим двійникам можна оперативно адаптуватися до змін і зменшити ризики невдалих рішень у процесі відбудови. 4. Розподілені системи управління енергією (DERMS). Розподілені системи управління енергією дозволяють ефективно керувати генерацією та споживанням енергії на рівні окремих об'єктів та мікромереж. DERMS інтегрує відновлювані джерела енергії, такі як сонячні та вітрові станції, у загальну енергетичну систему. Це підвищує стійкість системи до зовнішніх загроз, оскільки при пошкодженні однієї частини мережі інші мікромережі можуть продовжувати роботу автономно. 5. Блокчейн для управління енергетичними транзакціями. Блокчейн може бути використаний для забезпечення прозорості та безпеки у сфері енергетичних транзакцій. Застосування блокчейн-технологій дозволяє децентралізовано контролювати обмін енергією між різними учасниками ринку, забезпечуючи прозорість угод і захищаючи від маніпуляцій. Це особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення, коли залучаються різні джерела фінансування та учасники. 6. Безпілотні літальні апарати (дрони) для інспекції. Дрони можуть використовуватися для дистанційної інспекції пошкоджених енергетичних об'єктів та моніторингу ліній електропередач. Ця технологія дозволяє оперативно оцінити масштаби руйнувань і планувати необхідні заходи для відновлення, не наражаючи персонал на небезпеку.

Комплексний підхід до управління ризиками та впровадження інноваційних технологій у процесі відбудови енергетичної інфраструктури дозволить знизити загрози та оптимізувати використання ресурсів. Це стане основою для стійкого відновлення в постконфліктних регіонах. Реалізація стратегій мінімізації ризиків та оптимізації процесів відбудови енергетичної інфраструктури забезпечить поступову стабілізацію її основних процесів, рисунок 3.

1. Залучення міжнародних інвесторів. Постконфліктні регіони часто страждають від браку державного фінансування, тому важливо забезпечити прозору взаємодію з міжнародними партнерами та приватним сектором. Створення спеціальних фондів відновлення може залучити додаткові ресурси. Необхідно розробити чіткі механізми контролю за використанням фінансів. 2. Розширене застосування відновлюваних джерел енергії. Одним зі стратегічних напрямків є інтеграція відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні, вітрові та біоенергетичні установки, які можуть підвищити незалежність енергетичної системи від централізованих поставок. Вони також сприяють більшій стійкості до майбутніх атак або катастроф. 3. Розвиток локальних мікромереж. Мікромережі, що працюють автономно в разі відключення основної мережі, можуть забезпечити стійкість у кризових ситуаціях. Вони дозволяють підтримувати енергопостачання в окремих районах або важливих об'єктах навіть у разі пошкодження центральної мережі. 4. Посилення кадрового потенціалу. Для мінімізації управлінських ризиків та забезпечення безперервності про-

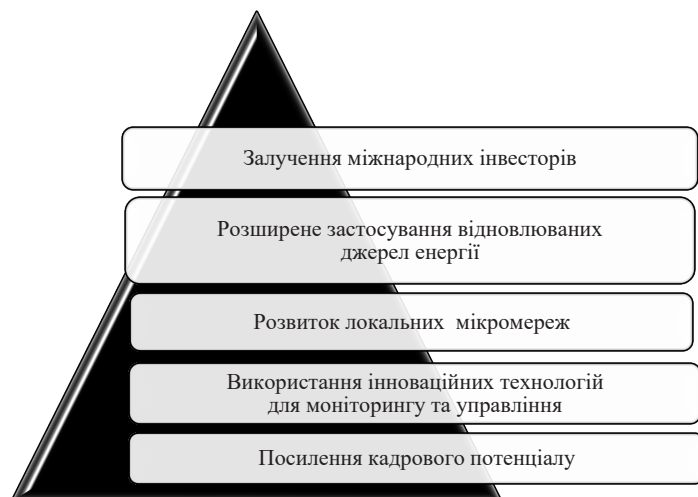


Рис. 3. Методи мінімізації ризиків та оптимізації процесів відбудови енергетичної інфраструктури

Джерело: узагальнено авторами на основі [15–18]

цесів відбудови необхідно навчати місцеві кадри сучасним підходам до управління проєктами, ризиками та використанню новітніх технологій. 5. Використання інноваційних технологій для моніторингу та управління. Запровадження цифрових платформ значно підвищить ефективність і прозорість процесу.

Висновки. Отже, відбудова енергетичної інфраструктури України після військових дій є критично важливим завданням, яке супроводжується численними ризиками на всіх етапах процесу. Основні ризики включають: продовження військових дій, фінансові обмеження, технологічні виклики, кадрові проблеми, логістичні складнощі, політичну нестабільність, екологічні вимоги, корупційні загрози та регуляторні зміни. Кожен етап відбудови (оцінка пошкоджень, оцінка потреб, проектування, реалізація) має свої специфічні ризики, які вимагають окремого підходу до управління.

Інноваційні технологічні рішення, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, цифрові двійники, розподілені системи управління енергією, блокчейн та використання дронів, можуть значно знизити ризики та підвищити ефективність процесу відбудови. Комплексний підхід до управління ризиками, який включає залучення міжнародних інвесторів, розширення використання відновлюваних джерел енергії, розвиток локальних мікромереж, посилення кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій є ключовим для успішної відбудови енергетичної інфраструктури. Подальше дослідження ефективності впровадження запропонованих інноваційних технологій в умовах постконфліктного відновлення енергетичної інфраструктури України матиме великий вклад у розробці детальних методик оцінки та управління ризиками на кожному етапі відбудови енергетичної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Державна інспекція ядерного регулювання України. 2024. URL: <http://surl.li/omsdkb>
2. Міністерство енергетики України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sytuatsiia-v-enerhosystemi-na-21-veresnia-sohodni-zastosuvannia-obmezhen-elektroenerhii-ne-planuietsia>
3. World bank group. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment. March 23, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>

4. Alex Minett. How The Landscape Of Risk Management In The Energy Industry Has Evolved Over The Years. 2024. URL: <https://www.chas.co.uk/blog/risk-management-energy-industry/>
5. Green Deal Ukraine. Proposals for a green recovery in Ukraine. 2024. URL: <https://greendealukraina.org/products/analytical-reports/proposals-for-a-green-recovery-in-ukraine>
6. What is A risk matrix? *GRC Software Management Solutions*. URL: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/risk-matrix-what-is-it-and-should-you-use-one>
7. Суходол О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. Київ : НІСД, 2023. 152 с.
8. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Internet of Things (IoT). URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/iot-and-smart-infrastructures/iot>
9. KPMG Harnessing technology to power the future. URL: <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/energy-natural-resources-chemicals/power-utilities/plugged-in-magazine-3.html>
10. Digital Twins. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojniki-digital-twin>
11. Зінченко А., Бондарчук І., Хоменко В. Біла книга: розподілені енергетичні ресурси та технології. Створення передумов для їх оптимального використання в Україні. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/WhiteBook_DERT_deployment_in_Ukraine.pdf
12. PwC. *Blockchain – an Opportunity for Energy Producers and Consumers*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/pwc-blockchain-opportunity-for-energy-producers-and-consumers.pdf>
13. Utility Dive. *Taking flight: How drones accelerate utility disaster recovery efforts*. 2024. URL: <https://www.utilitydive.com/spons/taking-flight-how-drones-accelerate-utility-disaster-recovery-efforts/716156>
14. McKinsey & Company. 2024. Global Energy Perspective 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/energy-and-materials/our-insights/global-energy-perspective>
15. Ukraine Invest. Інвестиційні можливості України. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/di_investycijni_mozhlyvosti_v_ukrayini_1-1.pdf
16. Office of electricity Grid systems and components. URL: <https://www.energy.gov/oe/grid-systems>
17. Експертна думка PWC в Україні долаючи кадровий голод: від полювання на таланти до примноження людського. URL: [капіталу https://www.pwc.com/ua/en/publications/2024/overcoming-personnel-hunger.pdf](https://www.pwc.com/ua/en/publications/2024/overcoming-personnel-hunger.pdf)
18. Deloitte University Press SIGNALS for strategists: The Internet of Things. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/the-internet-of-things/DUP510_TheInternetofThings1.pdf

References:

1. State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine (2024). Available at: <http://surl.li/omsdkb>
2. Ministry of Energy of Ukraine (2024). *Situatsiia v enerhosystemi na 21 veresnia: sohodni zastosuvannia obmezhen elektroenerhii ne planuietsia* [Situation in the energy system as of September 21: No restrictions on electricity are planned today]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/sytuatsiia-v-enerhosystemi-na-21-veresnia-sohodni-zastosuvannia-obmezhen-elektroenerhii-ne-planuietsia>
3. World Bank Group (March 23, 2023). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>
4. Minett A. (2024). How the landscape of risk management in the energy industry has evolved over the years. Available at: <https://www.chas.co.uk/blog/risk-management-energy-industry/>
5. Green Deal Ukraine (2024). Proposals for a green recovery in Ukraine. Available at: <https://greendealukraina.org/products/analytical-reports/proposals-for-a-green-recovery-in-ukraine>
6. Ideagen. What is a risk matrix? Available at: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/risk-matrix-what-is-it-and-should-you-use-one>
7. Sukhodol O. M., Kharazishvili Yu. M., Riabtsev H. L. (2023). *Energy Security of Ukraine: A Prospective Model of Risk Management [Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy]*; Monograph. Kyiv: NISD, 152 p.
8. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Internet of Things (IoT). Available at: <https://www.enisa.europa.eu/topics/iot-and-smart-infrastructures/iot>

-
9. KPMG. Harnessing technology to power the future. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/energy-natural-resources-chemicals/power-utilities/plugged-in-magazine-3.html>
 10. IT.ua (2024). Digital Twins. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojnuk-digital-twin>
 11. Zinchenko A., Bondarchuk I. and Khomenko V. (2023) White Paper: Distributed Energy Resources and Technologies. Creating Preconditions for Their Optimal Use in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/WhiteBook_DERT_deployment_in_Ukraine.pdf
 12. PwC (2024) Blockchain – an Opportunity for Energy Producers and Consumers? Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/pwc-blockchain-opportunity-for-energy-producers-and-consumers.pdf>
 13. Utility Dive (2024) Taking flight: How drones accelerate utility disaster recovery efforts. Available at: <https://www.utilitydive.com/spons/taking-flight-how-drones-accelerate-utility-disaster-recovery-efforts/716156/>
 14. McKinsey & Company (2024) Global Energy Perspective 2024. Available at: <https://mckinsey.com/industries/energy-and-materials/our-insights/global-energy-perspective>
 15. Ukraine Invest (2024) Investment opportunities of Ukraine. Available at: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/di_investychni_mozhlyvosti_v_ukrayini_1-1.pdf
 16. Office of Electricity (2014) Grid systems and components. Available at: <https://www.energy.gov/oe/grid-systems>
 17. PwC in Ukraine (2024) Overcoming personnel hunger: from hunting for talents to increasing human capital. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2024/overcoming-personnel-hunger.pdf>
 18. Deloitte University Press (n.d.) SIGNALS for strategists: The Internet of Things. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/the-internet-of-things/DUP510_TheInternetofThings1.pdf
-

УДК 338.48-6:004.738.5]:930.85

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.9>**Тимошенко Т.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2636-0533>

Богославець О.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-2563>

Бойко Н.О.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2636-0533>

Tymoshenko Tetiana, Bogoslavets Oksana, Boiko Nataliia
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ТУРИСТИЧНА SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГРОМАД ДЕСТИНАЦІЇ «ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЬСЬКОЇ ПРАМАТЕРІ»

TOURIST SMART SPECIALISATION AS A DIRECTION OF STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE COMMUNITIES OF DESTINATION “ALONG THE PATHS OF THE TRYPILLIAN ANCESTRAL MOTHER”

У статті досліджено концепцію SMART-спеціалізації як інструменту підвищення конкурентних переваг громад туристичних дестинацій. Значну увагу приділено використанню спадщини Трипільської культури, як підґрунтя для створення унікальних туристичних продуктів і формування локального брендингу. Аналіз ресурсів виявив суттєву відмінність громад у величині, вагомості та ступеню готовності деяких ресурсів до їх використання у формуванні туристичного продукту певного призначення. Сформовані узагальнення дали усвідомлення, що група громад дестинації на момент дослідження мають потенціал для розвитку одного-двох напрямків туристичної спеціалізації, як правило, пов'язаних із основною, профільною економічною діяльністю громади, а саме сільським господарством та харчовою промисловістю. Саме така монопрофільність дозволила зберегти зазначені громадам природні екосистеми, сільський автентичний уклад домогосподарств, що можна вважати унікальним ресурсом для визначення туристичного SMART-профілю регіону. Визначено основні види туризму, для громад, що входять до дестинації, з урахуванням ступеню сформованості їх до застосування у сфері туropolейтингу. Визначено роль міжрегіональної кооперації та участі громад у процесах комунікації та синергії для забезпечення ефективного управління туристичними дестинаціями в контексті сталого розвитку регіонів.

Ключові слова: види туризму, географія туризму, внутрішній туризм, туристично-рекреаційні ресурси, рекреація, атракції, SMART-спеціалізація туристичної дестинації, Трипільська культура, туристичний продукт, міжрегіональна кооперація, громади,

регіональна політика ЄС, сталий розвиток, комунікація та спільнота, маркетинг і брендинг.

The article explores the concept of SMART specialisation as a tool for increasing the competitive advantages of communities within tourist destinations. Considerable attention is paid to using the heritage of Trypillia culture as a basis for the unique tourist product development and local brand formation. The conducted resource analysis revealed a significant difference in the size, weight and degree of readiness of individual resources for their use in tourist product development for a certain purpose. The formed generalisations made it clear that the group of destination communities at the time of the study has the potential for one or two areas of tourism specialisation development, as a rule, related to the main community's economic activity, namely agriculture and food industry. Such a described mono-profile allowed the mentioned communities to preserve the natural ecosystems and the authentic rural structure of households, which can be considered a unique resource for determining the tourism SMART profile of the region. In addition, the main types of tourism were determined for communities that are part of the destination, taking into account the degree of their readiness for consumption in the field of tour operating. The role of interregional cooperation and community participation in the communication and synergy-making process to ensure effective management of tourist destinations in the context of sustainable development of regions has been determined. SMART specialization is a concept and policy of innovative regional development of the European Union, which contributes to the economic growth of regions through the disclosure of its potential. Instead, the problem of identifying factors of strengthening competitive advantages. Research objective: To reveal the potential of SMART specialisation as a tool for increasing the competitiveness of tourist destinations through their integration based on the unique cultural and historical heritage of Trypillia, their natural and recreational potential and the number of tourist products, which is the basis for sustainable development and cooperation of communities within the destination and local brands development.

Keywords: types of tourism, geography of tourism, domestic tourism, tourist and recreational resources, recreation, attractions, SMART-specialization of tourist destination, Trypillia culture, tourist product, interregional cooperation, communities, cluster, EU regional policy, sustainable development, communication and collaboration, marketing and branding.

Постановка проблеми: SMART-спеціалізація – це концепція та політика інноваційного регіонального розвитку Європейського Союзу, що сприяє економічному зростанню регіонів через розкриття його потенціалу [1]. Натомість, нагальною постає проблема виявлення факторів підсилення конкурентних переваг громад дестинації різних регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція SMART-спеціалізації була розроблена іноземними економістами Форем, П. Девідом та Б. Холлом [2].

Серед українських дослідників, які присвятили свою роботу вивченню SMART-спеціалізацій та напрямків, варто виділити Сторонянську І.З. [3], Марковича І.Б. [4], Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. [5]. Проте слід зазначити, що окремі теоретико-методологічні аспекти дослідження SMART-спеціалізації як практичний інструмент підвищення конкурентоспроможності громад і туристичних дестинацій залишаються предметом дискусій. У дослідженні визначено теоретичні основи впровадження SMART-технологій, спрямованих на ефективніше управління ресурсами громади та активне залучення місцевого населення до створення конкурентоспроможних туристичних продуктів.

Формулювання цілей статті. Розглянути нові наукові підходи до туристичної SMART-спеціалізації як фактора підвищення конкурентоспроможності громад; сформулювати теоретичні основи впровадження SMART-технологій для більш ефективного управління ресурсами громад і активного залучення місцевих мешканців у процес створення конкурентоспроможних туристичних продуктів; запропонувати нові методи визначення головних чинників, що мають вплив на формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій; розкрити потенціал SMART-спеціалізації як інструменту підвищення конкурентоспроможності громад туристичних дестинацій шляхом їх інтеграції на основі унікальної культурно-історичної спадщини Трипільської культури, наявного природно-рекреаційного потенціалу та їх ролі у створенні

туристичних продуктів, що є підґрунтям сталого розвитку і кооперації громад в межах дестинації, створенні локального брендингу території, успішної діяльності сфери туроперейтингу та місцевого бізнесу.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної глобалізації туризм стає одним із ключових факторів економічного та соціального розвитку громад. Впровадження інновацій у сферу туризму допоможе громадам не тільки залучати все більшу кількість туристів, але й оптимізувати процеси управління ресурсами території та створювати умови для їх стійкого розвитку.

Туристична SMART-спеціалізація є порівняно новим напрямком у сфері туризму. Він інтегрує принципи SMART-технологій, інноваційного управління та сталого розвитку. Основою SMART-спеціалізації є зважене та раціональне використання природних, культурно-історичних ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту одночасно з мінімізацією негативного впливу на довкілля [1]. Концепція SMART-спеціалізації спрямована на акцентуацію власних конкурентних переваг і можливостей регіонів, що сприяє сталому економічному та інноваційному розвитку, а також впровадженню нових технологій у сфері туризму. На думку Домініка Форей: «SMART-спеціалізація – це більше, ніж просто визначення перспектив галузі. Це інноваційний процес відкриття, де регіони самостійно визначають унікальні можливості свого розвитку.» [6].

Основну ідею SMART-спеціалізації Філіп Маккан вбачає в зосередженні ресурсів як сильної складової регіону, щоб стимулювати конкурентоспроможність і забезпечити тривалий розвиток [7]. Рікардо Хаусманн і Дані Родрік зазначають, що лише регіони можуть визначити, які сфери мають унікальні ресурси для зростання [8].

Головним об'єктом визначення SMART-спеціалізації, на нашу думку, є територія громад, які об'єднані за територіальним або тематичним принципом у туристичну дестинацію.

В «Оксфордському словнику понять і термінів» дестинацію тлумачать як «destination – the place to which a person or thing is going», що в перекладі означає «місце, куди в певний період прямують люди» [9]. Разом з тим, Всесвітня туристична організація визначає туристичні дестинації як основний елемент в процесі формування та просування турпродукту. Туристична дестинація, як комплексне поняття, включає атракції, інфраструктуру та супутній сервіс [10].

Скандинавський дослідник В. Фрамке зазначає, що хоч термін «дестинація» використовується часто, але комплексного пояснення даного терміну в науковій літературі не існує і виділяє два основоположні погляди до визначення дестинації в туристичній літературі – класичний та соціокультурний. Автор наголошує, що науковці по-різному визначають географічні кордони дестинації, її склад, можливість співпраці та поведінку відпочиваючих. Як результат, В. Фрамке визнає, що дестинація є сукупністю інтересів, послуг, різноманітних видів діяльності, інфраструктури атракцій, які визначають особливості певної території. Дестинація має два аспекти, а саме: статичний – територія та місце та динамічний – комплекс послуг та продуктів, що використовуються залежно від потреб туристів [11].

Т. Ткаченко туристичну дестинацію описує як «конкретне місце, яке має реальний кордон та приваблює туристів своїми туристично-рекреаційними ресурсами, наявністю потрібної інфраструктури, атрактивних можливостей, які надаються туристу у формі туристичного продукту, створеного та готового до продажу за допомогою засобів маркетингових комунікацій» [5].

За думкою науковців В. Фрамке, та інших науковців, в межах комплексної моделі розмежовують п'ять основних аспектів, які є взаємообумовленими та пов'язані між собою [11].

Перший аспект – *географічно-територіальний*. Зазвичай поняття «дестинація» використовують для позначення конкретної географічної території. Дестинації можуть бути первинними та вторинними. Первинна дестинація – це територія яка цікавить туриста в першу чергу, через її атрактивність. Саме на цій території турист споживає

основний туристичний продукт. Вторинна DESTИНАЦІЯ виступає як транзитна існують DESTИНАЦІЇ, в основі яких є близькість до більш привабливих DESTИНАЦІЇ і транспортних маршрутів. Вони самостійно не можуть зацікавити туристів. Такі вторинні DESTИНАЦІЇ зорієнтовані на невелику кількість туристів на нетривалий час.

Другим аспектом в комплексі характеристик DESTИНАЦІЇ виступає *інфраструктурно-ресурсний*. Цей аспект передбачає, що DESTИНАЦІЯ – це територія яка має певні атракції та туристичну інфраструктуру. Однак, інфраструктура є лише допоміжним продуктом DESTИНАЦІЇ, найбільше туриста цікавлять туристичні ресурси. В цьому аспекті необхідно розуміти різницю між поняттями «туристичні ресурси» і «туристичні атракції». Відповідно до визначення дослідника в сфері туризму Д. Мак Коннела, туристичними атракціями є взаємовідносини між туристом, ринком та визначною пам'яткою [13].

Третій аспект – *маркетинговий*. Дуже важливою характеристикою DESTИНАЦІЇ є її привабливість, тобто DESTИНАЦІЯ включає в себе сукупність послуг та інфраструктури, які мають задовольняти потреби і очікування туристів.

Четвертий аспект – *управлінський*, який визначає DESTИНАЦІЮ об'єктом управління. Цей аспект DESTИНАЦІЇ допускає поєднання зовсім різних елементів, для надання туристу цілісного продукту здатного до конкуренції. Такі дії дозволяють урізноманітнити можливості надання інформації та просування DESTИНАЦІЇ [12].

Здебільшого управлінський та географічно-територіальний аспекти тісно пов'язані між собою. DESTИНАЦІЇ, як об'єкту управління необхідно мати визначені географічні межі. Оптимальним, на нашу думку, будуть співпадіння цих меж із визначеними адміністративними кордонами.

П'ятий аспект – *соціальний*. Він доводить, що DESTИНАЦІЯ є територією, де взаємодіють природа, культура, інтереси місцевих жителів та зацікавленість туристів [13]. Для громади перетворення її в туристичну DESTИНАЦІЮ може мати і позитивні і негативні результати. У зв'язку з цим, однією з головних цілей розвитку DESTИНАЦІЇ є гарантії сталого розвитку.

Однак, виникає проблема: у чому причини неефективного використання величезного туристичного потенціалу більшості громад. Чим має займатися громади, щоб мати ефективний бізнес? До розв'язання цієї проблеми долучилися науковці кафедри регіоналістики і туризму КНЕУ імені Вадима Гетьмана. Розпочалась кропітка робота над великим проектом, з визначення SMART-спеціалізації туристичної DESTИНАЦІЇ «Шляхами Трипільської Праматері», що об'єднала 18 громад Черкаської, Вінницької, Кіровоградської областей. Підґрунтям для такого об'єднання стала унікальна історична спадщина, яка спирається на пам'ятки історії трипільської культури світового значення. Саме тут археологи знайшли найбільші у світі поселення трипільців: Тальянки, площею 450 га, населенням до 25 000 осіб та Майданецьке, площею 270 га, з населенням до 10 тис. людей [14]. Не менш важливим фактором для об'єднання, стало бажання громад створювати спільний конкурентний туристичний продукт регіону.

Робота над проектом почалась з аналізу туристично-рекреаційних ресурсів та верифікації даних про стан їх готовності до споживання, формування спільного бачення розвитку туристичної DESTИНАЦІЇ, місця і ролі в цьому процесі кожної громади з огляду на її туристично-рекреаційний потенціал та пріоритетність туризму в структурі її економіки. Саме аналіз туристично-рекреаційних ресурсів- основа SMART-спеціалізації громад.

SMART-спеціалізація є ключовою ідеєю розвитку територій регіональної політики ЄС. Її сутність – саме регіональний підхід, що спирається на доступні активи та ресурси громад, враховує конкретні соціально-економічні виклики, та виявляє унікальні можливості внеску регіону в «скарбницю» індустрії гостинності в межах всієї DESTИНАЦІЇ. SMART-спеціалізація регіону дозволяє зробити вибір напрямку для інвестицій, припинити існуючу деструктивну конкуренцію між різними громадами, адже вона підкреслює особливості кожної громади-учасниці проекту і створює умови для їх міжрегіональної кооперації та виникнення спільних туристичних продуктів [3]. Для

реалізації зазначених завдань на території дестинації створено кластер, метою якого стала координація та об'єднання зусиль громад. [4].

Основою процесу визначення SMART-спеціалізації громад став пошук, опис, систематизація їх туристично-рекреаційних ресурсів на підставі аналізу статистичних даних, оцінки наявних туристичних ресурсів та ступеню їх готовності до споживання, дослідження процесів наявного виробництва послуг та товарів в громадах дестинації. Слід зазначити, що аналіз ресурсної бази проводився за чотирима напрямками.

1. Природно-рекреаційні ресурси:

- особливості ландшафту місцевості громади (особливості рельєфу місцевості, наявність урочищ, ярів, балок, печер, скель, каньйонів, природоохоронних та унікальних пам'яток природи тощо);
- водні об'єкти (річки, озера, водосховища, пороги, болота, водоспади, джерела, бальнеологічні ресурси тощо), їх придатність до оздоровлення, облаштування пляжних зон навколо, можливість для організації активного відпочинку (сплави), риболовлі;
- рослинність і тваринний світ (особливість флори та фауни (типової та рідкісної), природні рослинні угруповання, природоохоронні території, антропогенні рослинні та тваринні ландшафти і господарства (с/г угіддя, фермерські господарства).

2. Об'єкти історико-культурної спадщини:

- археологічні об'єкти (археологічні рештки, руїни, залишки городищ, склепи, кургани тощо);
- історико-культурні заповідники;
- сакральні місця (монастирі, церкви, костьольи, скити, синагоги тощо);
- фортеці, замки, палаци, садиби;
- музеї та історичні пам'ятки;
- архітектурні ансамблі та окремі будинки;
- опис історії та видатні події громади.

Під час оцінки зазначених ресурсів головний акцент робився на виявленні артефактів Трипільської культури, унікальності об'єктів, їх архітектурної цінності, ступеню збереженості об'єктів та оцінці їх туристичного використання.

3. Нематеріальна культурна спадщина.

Було описано:

- традиції, обряди, легенди, повір'я;
- види традиційної діяльності і ремесла (гончари, бондарі, бджоларі, винороб, сировари, вишивальниці, килимарниці, ткачі тощо). Проаналізовано системність проведення майстер-класів
- рівень розвитку і використання надбання різноманітних мистецьких напрямків (образотворче, музичне, театральне тощо). Проаналізовано системність проведення мистецьких пленерів.

Зібрана інформація про:

- видатних людей громади та ступінь вшанування їх пам'яті;
- гастро традиції краю;
- івенти та заходи (фестивалі, свята, народні гуляння, традиційні події, обрядові дійства, ярмарки, конкурси, гастрономічні події (дегустації тощо), виставки, форуми, конференції);
- спортивні події та змагання.

4. Туристична (та суміжна) інфраструктура.

Оцінено місткість та набір послуг наявної туристичної інфраструктури: засобів розміщення, закладів харчування, транспортної та вело інфраструктури, орендних і прокатних послуг, ферм, магазинів крафтової продукції, зоопарків, спортивних об'єктів, закладів розваг та SPA тощо.

Результати оцінки туристично-рекреаційних ресурсів громад було систематизовано та представлено у вигляді таблиць, приклад однієї з них яких наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка туристично-рекреаційного ресурсу Ямпільської громади Вінницької області (фрагмент таблиці)

Назва	Ризик	Можливості використання	Примітки
1	2	3	4
Природні ресурси			
<p>Ботанічний заказник загальнодержавного значення «Урочище Криве».</p> <p>Регіональний ландшафтний парк місцевого значення «Дністер».</p> <p>Ботанічний заказник загальнодержавного значення «Урочище Білянський ліс».</p> <p>Заповідне урочище місцевого значення «Петрашівка».</p> <p>Геологічна пам'ятка загальнодержавного значення «Урочище Гайдамацький яр».</p> <p>Комплексна пам'ятка природи загальнодержавного значення «Урочище Стінка» с. Петрашівка.</p> <p>Смараглова мережа: «Liadova-Murafa», «Podilskyi Dniester»</p> <p>Урочище «Мохната» з унікальними видами на Дністер с. Оксанівка.</p> <p>С. Дорошівка (Берека – ботанічна пам'ятка природи місцевого значення).</p> <p>С. Безводне (віковий дуб, дуб-велетень, дуби-велетні, дуби-красені – ботанічні пам'ятки природи місцевого значення).</p> <p>Єдині в Україні поклади білого каменю пісковик. Офіційно працюють три кар'єри в селах Франківка, Русава, Писарівка.</p> <p>З 1985 року проходить щорічний пленер скульпторів «Подільський оберіг».</p> <p>В с. Буша найбільший в Україні парк скульптур.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>
<p>Організовувати діяльність згідно Положення про рекреаційну діяльність у межах території та об'єктів природно-заповідного фонду України, Закону України «Про природно-заповідний фонд України», Положення про Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України тощо.</p> <p>Товари, які можна реалізовувати на території ПЗФ: трипільський мед, трипільські трави/ягідні/фруктові чаї, сфірні олії, трави/яні збори для спа-процедур, сувеніри з природних матеріалів у вигляді трипільських фігур і символів (с. Безводне «Земля лісів, грибів і мавок» (збір грибів в усі пори року, ягід, лікарських рослин, трав'яних зборів для чаю) с. Франківка урочище Глбочок (гриби, насадження кизилу, ягоди, трави) с. Михайлівка урочище «Стінка» насадження кизилу, збір ягід та трав.</p> <p>Урочище «Мохната» трави/яні збори (чай «Рахман»).</p> <p>Гайдамацький яр – унікальний геологічний ландшафт: в цьому місці річка розрізала товщі вапняків, сланців та пісковиків різних епох на глибину 120 м.</p> <p>Вивірене каміння має оригінальні і виразні форми колон, стовпів, чулернацьких тварин і міфічних образів.</p> <p>Родовища пісковика, який використовується в оздобленні.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>
<p>На даний час природні ресурси використовуються не в повній мірі, основною причиною є військовий стан та відсутність розроблених програм та інфраструктури, але місцеве населення і туристи завжди не омінгають ці принадливі природні та ландшафтні місця для проведення відпочинку на уїкенди, на протє на майбутнє можливо використання для більш повного залучення всіх рекреаційних заходів.</p> <p>На сучасному етапі розроблено 2 веломаршрути:</p> <p>1) муніципальний маршрут «Велосипедом по Південному Поділлю»; 2) села Оксанівка – Михайлівка – Буша обласнотовані оглядові майданчики, велостоянки, встановлені інформаційні щити та мапи маршруту.</p> <p>4 тиждєвї маршрути:</p> <p>1) Ямпіль;</p> <p>2) Безводне-Стїна;</p> <p>3) Клємбївка-Стїна;</p> <p>4) Оксанївка-Мїхайїлївка.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
<i>Історико-культурні ресурси</i>			
<p>Державний історико-культурний заповідник «Буша» (с. Буша)</p>	<p>Створено у 2000 році На території Буша життя не припиняється вже 7 тисячоліть. На початку н.е. тут існувало місто Антаварія, у середні віки – місто Краснопілля. Найвідомішою сторінкою є героїчна оборона Буші, міста-фортеці Брацлавського полку, від польсько-шляхетських військ під час національно-визвольної війни під керівництвом Богдана Хмельницького</p>	<p>Складова екскурсійної програми та екскурсійних маршрутів громадою. Культурно-пізнавальний, подієвий туризм. Маршрути: «Шляхами Трипільської прамагері», як дестинація, нового маршруту «Дорогами козацької слави»</p>	<p>Складова екскурсійної програми та екскурсійних маршрутів Південного Поділля Досить високий рівень відвідування, щороку відвідує до 100 тис. туристів. На території історико-культурного заповідника Буша щорічно проводяться пленери художників та каменотесів, фестивалі, купальські обряди та багато інших цікавих дійств.</p>
<p>Історичні події: 1) Оборона Буші 1654 рік 2) Оборонний скельний монастир XI–XII ст. 3) Рахманство 4) Легенди, перекази турецької навали XII ст. 5) «Ямпільська республіка», третій зимовий похід, Ямпільсько-Бабчинецьке повстання, боротьба за незалежність України 1918–1920 рік. 6) «Лінія Сталіна» – 12 Могилівсько-Ямпільський укріпрайон 1934–1941 рр.</p>		<p>Складова екскурсійної програми та екскурсійних маршрутів Південного Поділля. Складова екскурсійної програми громади: Івент туризм</p>	
<p>Майстер класи 1) Віталій Гаїна – вироби з каменю пісковика (Ямпіль) 2) Тетяна Пташник – вироби з лози (Ямпіль) 3) Володимир Службський – гончар, вироби з глини 4) Марія Савчинська, Марія Зарічна, Людмила Волошина – вишивальниці (с. Клембівка) 6) Алла Болгарська – ткацтво (Ямпіль) 7) Марина Гринчик, Тетяна Попільська, Наталя Васюкова, Олеся Свістун, Марина Вінницька, Ірина Собко, Алла Мруг – писанкарі Ямпільщини 8) Олена Чорнолуцька – коровайниця (с. В. Кісниця)</p>			<p>Майстер класи постійно проводяться в міському музеї образотворчого мистецтва там же є і сувенірна лавка.</p>
<p>Крафтове виробництво 1) Павло Швець – крафтова олійня; жива олія (с. Русава); 2) Лліля та Деніс Коношля – молочна крафтова продукція (с. Буша);</p>			<p>Будь яку страву можливо скуштувати по зеленому садбах що знаходяться на території громади, а також по кафе та ресторанах та у приватних підприємств</p>

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
3) Тетяна Кіфа – СТОФ Северинівка Тверді сири, солоні, йогурти, козине масло (с. Северинівка); 4) Олександр Гречанюк – виноградарство та виноробство (Ямпіль)	1) В'ялені овочі, фрукти та солоючі; 2) Пастила, натуральні цукерки з фруктів та ягід с. Буша Олена Мальована	Будь яку страву можливо скуштувати по зеленій садибах що знаходяться на території громади, а також по кафе та ресторонам та у приватних підприємств	
Апiterapia на базі пасіки 1) с. Оксанівка (мед, медова продукція, сон на вулицях); 2) с. Біла (мед, медова продукція, сон на вулицях); 3) с. Клембівка (мед, медова продукція); 4) с. Михайлівка (мед, медова продукція); 5) с. Гальжбіївка (мед, медова продукція).	Подія, що пропонує смакові враження з місцевої кухні та страви з використанням місцевих продуктів.	Вивчення місцевої кухні, дегустація страв та напоїв, можливість спробувати автентичні страви, можливість придбати крафтову продукцію	Необхідність у розробці маркетингових заходів щодо просування заходів
Фестиваль гастрономічних страв «Смак Ямполья»	Міжнародний гастрономічний фестиваль, перша неділя листопада	дегустація страв та напоїв, можливість спробувати автентичні страви, можливість придбати крафтову продукцію	
Вино і голубці (с. Цекинівка)	Місцевий гастрономічний фестиваль серпень	дегустація страв та напоїв, можливість спробувати автентичні страви, можливість придбати крафтову продукцію	
Бринзя та вареників (с. Писарівка)	Туристична інфраструктура	9 номерів (дво- та трьомісні, та окремі будиночки на 2/4 осіб, баня	проводяться різні інтерактивні заходи, екскурсії
Готельно-ресторанний комплекс «Стоун Парк», Ямпіль, с. Буша,	автентична сільська хага з старовинним інтер'єром дає змогу поринути в минуле, відчуття побут предків	3 будиночки і окремих номер «Вишиванка» (всього приблизно на 10–14 чол.)	Можна замовити домашнє харчування
Усадьба «Затишна хатка», с. Буша,			

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Відпочинковий комплекс «Гостинний двір», м. Ямпіль		6 кімнат, 12 місць	кафе/ресторан, сауна/бана
Готельно-ресторанний комплекс «Стоун Парк», Ямпіль, с. Буша,	ресторан-музей, бджолотерапія, арт-терапія	9 номерів (дво- та трьомісні, та окремі будиночки на 2/4 осіб, баня	проводяться різні інтерактивні заходи, екскурсії
«Шляхами південного Поділля»			
Села Оксанівка – Михайлівка – Буша Село В.Кісінця велосипеди, квадроцикли	Велодоріжки вздовж річки, проходить через подністровські села, ліси, яри, урочища.	Активний, екотуризм. Можливість організувати змагання	Розроблені туристичні маршрути. Облаштовані оглядові майданчики, велосипедки, встановлені інформаційні щити та мапи маршруту.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Туристична спеціалізація громад дестинації за пріоритетними видами туризму (фрагмент таблиці)

Громада	Вид туризму в туристичній спеціалізації громади у %	Туристичний ресурс
Маньківська	50% Рекреаційний Екотуризм Сільський	Горбистий рельєф, р. Рось та її притоки, озеро Лиман (одне з найбільших в Черкаській області), ставки (купання, риболовля), лісові масиви, заказники, заповідник, парк. Кролеферма, садиби «зеленого туризму»
	40% Культурно-пізнавальний	Археологічні об'єкти (артефакти Трипільської культури), краєзнавчий музей, будівлі місцевого значення початку 19 ст., палац, старовинні храми. Фестиваль класичної музики, мистецькі фестивалі дитячої творчості Майстер класи з кераміки, розпису писанок, приготування традиційних страв
	10% Активний	Велотуризм

Джерело: сформовано авторами

Проведений аналіз дозволив визначити туристичний профіль кожної громади (таблиця 2) та сформуванати загальну для дестинації SMART-спеціалізацію. Визначено, що загальним для неї доцільно вважати рекреаційно-пізнавальний туристичний профіль, з акцентом на екологічний, сільській та культурно-пізнавальний і розважальний туризм.

Основою для культурно-пізнавального спрямування екскурсійних турів є унікальна історія трипільської цивілізації, стародавніх доісторичних епох (черняхівської культури), козацька історія українського народу, культура та історія єврейського народу, сакральні святини римо-католицької та православної релігій, події і герої другої світової війни та боротьби українського народу за свою незалежність. Край пропонує надбання автентичної нематеріальної культури Південного Поділля. Серед них: традиційні ремесла, народні свята, івенти, традиції, багата і різноманітна гастрокультура, що становлять основу етнографічного та гастротуризму. Наведений перелік формує ключові аспекти брендингу досліджуваної дестинації, як регіону з багатокультурною історією, трипільськими артефактами, мальовничою природою Дністра та Південного Бугу, гостинністю та самотньою національною кухнею «зелених» садіб.

Аналіз ресурсів виявив суттєву відмінність громад у величині, вагомості та ступеню готовності деяких ресурсів до їх використання у формуванні туристичного продукту певного призначення. Сформовані узагальнення дали можливість дійти висновку, що група громад дестинації на момент дослідження мають потенціал для розвитку одного-двох напрямків туристичної спеціалізації. Вони, як правило, пов'язані із основною, профільною економічною діяльністю громади, а саме сільським господарством та харчовою промисловістю. Однак така монопрофільність дозволила зберегти зазначеним громадам природні екосистеми, сільській автентичний уклад домогосподарств, що можна вважати унікальним ресурсом для визначення туристичного профілю регіону (рис. 1). Прикладами



Рис. 1. Спеціалізація громад за видами туризму, визначена на основі аналізу наявних ресурсів та експертних думок

Джерело: сформовано автором

таких громад є Маньківська, Райгородська, Томашпільська, Крижопільська, Ладжинська, Студенянська громади та інші. В той же час, громади іншої групи відзначаються різноманітними туристично-рекреаційними ресурсами. В своєму арсеналі вони мають підґрунтя для формування різноманітної палітри туристичних продуктів, розвинуту інфраструктуру, пізнаваність та стійкий попит на ринку туристичних послуг України і світу. Йдеться про туризм Уманської, Ямпільської, Немирівської, Тульчинської, Брацлавської громад

Здійснений аналіз, дає змогу дійти висновку: конкурентоспроможність туристичної галузі кожної з громад визначається її доцільним профілем. Однак підсилення цього процесу досягається шляхом взаємодії потенціалів громад-учасниць туристичної дестинації. Така синергія обумовлена спільними зусиллями у формуванні комплексної туристичної пропозиції дестинації. Кожна окрема громада в ній має своє унікальне місце, несе певну частку змістовного навантаження відповідно до власних можливостей та завдань. В результаті, для дестинації відкриваються нові напрямки туристичного профілю, поглиблюється комплексність та якість туристичної пропозиції. Тим часом громади збільшують власну участь у туристичному продукті дестинації та виходять на нові обсяги власної туристичної пропозиції, які були неможливі за умов відокремленої туристичної діяльності. Пропорційність та збалансованість розвитку, взаємодоповненість пропозиції, допомога та комунікація – це ті позитивні риси, виокремлені учасниками проєкту, які набула дестинація в результаті об'єднання громад.

В результаті дослідження було розроблено низку адресних та загальних рекомендацій для подальшого розвитку туристичної галузі регіону. Серед них, слід зупинитись на спільних туристичних продуктах дестинації, які передбачають залучення ресурсної бази багатьох громад одночасно. До переліку належать наступні тури:

- «Шляхами трипільської праматері»
- Духовне коріння української нації (Трипілля, рахмани, козаки)
- Як гуртувався дух нації (від Трипілля до сучасності)
- Місця зцілення та сили
- Міфи та легенди Трипілля (повір'я, магічні ритуали, обряди)
- Туристичне намисто Південного Поділля
- Сакральна спадщина Поділля
- Секрети скельних монастирів Вінниччини
- Шляхами трьох релігій
- Міфи та легенди, свята і повір'я Південного Поділля
- Археологічні знахідки Трипілля
- Традиційна майстерність і смак Поділля
- Грація маєтків та палаців
- Романтичний вікенд парками Черкащини

Висновки. Отже, розробка комплексних туристичних продуктів наповнить базу туристичних продуктів дестинації новими пропозиціями, що об'єднують громади у спільній роботі над їх створенням та реалізацією. Така робота дозволить залучити всі наявні туристичні ресурси громад до комплектації у готовий продукт, сприятиме розвитку і появі нових видів послуг та товарів на їх території, підвищить конкурентність туристичної пропозиції дестинації на туристичному ринку країни і за її межами завдяки комплексності, унікальності та високій якості обслуговування. Наукова новизна дослідження полягає у застосуванні концепції SMART-спеціалізації, що є визначальною для формування профілю туристичної дестинації. У дослідженні вперше обґрунтовано роль Трипільської спадщини як основи для створення спільних туристичних продуктів і та подальших перспектив сталого розвитку громад.

Список використаних джерел:

1. Єврокомісія. SMART-спеціалізація для регіонів. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy (дата доступу: 06.12.2024).

2. Foray D., David P.A., Hall B. Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group.
3. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія / наук. ред. Сторонянська І. З. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022.
4. Маркович І.Б. Передумови та особливості розумної («смарт»)-спеціалізації регіонів із врахуванням глобальних тенденцій. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 52–58. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
5. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
6. Foray D., David P.A., Hall B. Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group. November, 2009. P. 20–24.
7. McCann P. The Regional and Urban Policy of the European Union: Cohesion, Results-Oriented and Smart Specialisation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. 352 p.
8. Hausmann R., Rodrik D. Economic Development as Self-Discovery. *Journal of Development Economics*. 2003. Vol. 72, Issue 2. P. 603–633.
9. Оксфордський словник англійської мови: веб-сайт. URL: <http://www.oxfordreference.com/search?q=tourist+destination&searchBtn=Search&isQuickSearch=true>
10. A Practical Guide to Tourism Destination Management. 2007. P. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284412433>
11. Framke W. The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2002. № 2(2). P. 45–80.
12. Lew A.A. A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism research*. 2010. № 14(4). P. 98–100.
13. Mac Cannel D. The Tourist. A new Theory of the Leisure Class. Berkeley : University of California Press, 2011. 264 p.
14. Вейдейко М.Ю. Подорожі до трипільського світу. Львів : Видавництво «БОНА», 2023. 296 с.

References:

1. European Commission. SMART Specialization for Regions. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy (accessed December 6, 2024).
2. Foray D., David P.A., Hall B. Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group.
3. Storonyanska I. Z. (ed.) (2022) Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii [Smart specialization of regions of Ukraine: methodology and pragmatics of implementation]: monograph. Lviv: State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine".
4. Markovych I. B. (2016) Peredumovy ta osoblyvosti rozumnoi ("smart")-spetsializatsii rehioniv iz vrakhuvanniam hlobalnykh tendentsii / Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system [Prerequisites and features of smart ("smart") specialization of regions taking into account global trends / Modern socio-economic problems of theory and practice of economic systems development]: collective monograph. Ternopil: FOP Osadcha Yu. V., pp. 52–58. (Series "Problems of regional development").
5. Tkachenko T. I., Melnichenko S. V., Boyko M. G. et al. (2010) Stratehichnyi rozvytok turystychnoho biznesu [Strategic development of tourism business]: monograph / ed. A. A. Mazaraki. Kyiv: Kyiv. National Trade and Economics University, 596 p.
6. Foray D., David P. A., Hall B. (2009) Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group. November, pp. 20–24.
7. McCann P. (2015) The Regional and Urban Policy of the European Union: Cohesion, Results-Oriented and Smart Specialisation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 352 p.

8. Hausmann R., Rodrik D. (2003) Economic Development as Self-Discovery. *Journal of Development Economics*, vol. 72, is. 2, pp. 603–633.
 9. Oxford English Dictionary: website. Available at: <http://www.oxfordreference.com/search?q=tourist+destination&searchBtn=Search&isQuickSearch=true>
 10. A Practical Guide to Tourism Destination Management. (2007). Pp. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284412433>
 11. Framke W. (2002) The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. no. 2 (2), pp. 45–80.
 12. Lew A. A. (2010) A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism research*. no. 14(4), pp. 98–100.
 13. Mac Cannel D. (2011) *The Tourist. A new Theory of the Leisure Class*. Berkeley: University of California Press, 264 p.
 14. Videyko M. Yu. (2023) *Podorozhi do trypillskoho svitu [Journeys to the Trypillian World]*. Lviv: “BONA Publishing House”, 296 p.
-

УДК 338.2:330.34.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.10>

Ткач Є.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет
імені Юрія ФедьковичаORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7186-3124>

Tkach Yevhen

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА Й ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН ПРИ ІСНУВАННІ ЇХНЬОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ

FEATURES OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND INSTITUTIONAL CHANGES IN THE EXISTENCE OF THEIR INTERCONNECTION WITH ECONOMIC POLICY

Здійснено дослідження теоретичних засад інституційного середовища в контексті еволюції економічної науки. Зазначено, що інституційне середовище й інституційні зміни насамперед взаємно пов'язані з політикою держави, тобто, з одного боку, через економічну політику у взаємодії з іншими видами державної політики здійснюється вплив на зміну інституційного середовища, а з іншого – на процес функціонування економіки та економічну політику впливають наявне інституційне середовище і його еволюція. Вказано, що одна з проблем, які виникають при проведенні економічних реформ, – це недостатнє врахування фактора інституційних змін і насамперед впливу неформальних інституцій. Уряди повинні розробляти і реалізовувати державну (економічну, гуманітарну й ін.) політику з урахуванням особливостей інституційного середовища, динаміки інституційних змін і специфіки культури суспільства.

Ключові слова: інституція, інституційне середовище, економічна політика, інституційні зміни, формальні та неформальні інституції, інституційна економічна теорія, добробут громадян.

The theoretical foundations of the institutional environment in the context of the evolution of economic science and the need to take into account its features when implementing economic policy in modern conditions have been studied. It is noted that the institutional environment and institutional changes are primarily interconnected with state policy, that is, on the one hand, through economic policy in interaction with other types of state policy, an impact is exerted on the change in the institutional environment, and on the other hand, the process of functioning of the economy and economic policy in interaction with other types of state policy are influenced by the existing institutional environment and its evolution. It is noted that the algorithm for implementing institutional changes has the following form: under the influence of the information and knowledge received, the existing environment, cultural characteristics, historical memory, life experience, etc., there is a change in mentality, values, worldview, moral, psychological and emotional states as institutions, which can positively affect the behavior model of people (economic entities) and their activities (actions), and therefore – on the process of functioning of the economic system, socio-economic development in general (improving the functioning of the startup ecosystem and the activities of socially responsible and innovatively active businesses, the formation of civil society, improving the legal system and the system of public administration, the development of culture, education, science, etc.) and the level of well-being of citizens. It is indicated that one of the problems that arise when implementing economic reforms in developing countries is insufficient consideration of the factor of institutional changes and, above all, the influence of informal institutions. Governments, should develop and implement state policy (economic, social, humanitarian, information, marketing and branding policy, etc.) taking

into account the characteristics of the institutional environment, the dynamics of institutional changes, and the specifics of the culture of society.

Keywords: *institution, institutional environment, economic policy, institutional changes, formal and informal institutions, institutional economic theory, welfare of citizens.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах на процес функціонування економіки і ведення економічної (макроекономічної) політики безумовно, впливають наявне інституційне середовище та його еволюція. Одна з проблем, які виникають при проведенні економічних реформ у країнах, що розвиваються (зокрема, у країнах колишнього соціалістичного табору), в умовах трансформаційних процесів, – це недостатнє врахування фактора інституційних змін і насамперед впливу неформальних інституцій (культура, менталітет, система цінностей, світогляд, морально-психологічний та емоційний стан, історична пам'ять, знання і характер інформації, особливості поведінки й ін.). Інституції та інституційні трансформації мають вплив на величину трансакційних витрат (витрат, пов'язаних із взаємодіями, які виникають між людьми), а відповідно – на ефективність функціонування економічної системи. Тому одне з важливих завдань державної політики й управління полягає в мінімізації трансакційних витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених у своїх працях розглядали теоретичні основи суті інституційного середовища й інституційних змін та їхнього впливу на соціально-економічні відносини, а саме: Т. Веблен [23], Дж. Коммонс [19], В. Мітчелл [20], Дж. К. Гелбрейт [16], Р. Хейлбронер [15], Е. Тоффлер [13], Р. Коуз [18], Дж. Б'юкенен [2], Г. Мюрдалль [21], Д. Норт [22], Д. Канеман [17], Р. Талер [10] та ін. Серед вітчизняних вчених проблеми розвитку інституційного середовища досліджували О. Афанас'єва [1], Н. Литвиненко [5], Н. Савицька [7], Т. Сльозко [8], О. Стрижак [9], С. Турчина [14] й ін. Однак у сучасних умовах недостатньо приділено уваги та не повною мірою розкрито у науковій літературі питання взаємозв'язку й взаємовпливу інституційного середовища з економічною політикою.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад інституційного середовища й інституційних змін в контексті розвитку економічної науки та їхнього взаємозв'язку з економічною політикою у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Інституції, інституційне середовище й інституційні зміни є доволі широкими за змістом категоріями. У процесі еволюції економічної науки збільшувалась кількість дефініцій цих понять, які пропонували різні вчені.

Загалом, категорії «інститут» та «інституція» належать до мультидисциплінарних і мають широкий зміст та велику кількість тлумачень. Так, термін «інститут» походить від латинського слова «*institutum*», що означало встановлення, запровадження і звичай, а термін «інституція» – від латинського слова «*institutio*», «*institutiones*», яке мало значення підручника. Чи не першою відомою інституцією став підручник римського юриста (друга половина II ст.), що складався з чотирьох книг. Пізніше з'являються інші інституції. Зокрема, у VI ст. широковідомою під такою назвою стала одна з чотирьох частин зводу чинного римського права, створеного за ініціативою імператора Східної Римської імперії (Візантії) Юстиніана I. Очевидно, що в латинській мові чітко простежувалися змістові межі між цими поняттями. Надалі терміни «*institutum*» та «*institutio*» запозичили багато мов світу.

Особливу ж увагу дослідники почали приділяти поняттю «інституції» тільки з початком XIX ст., з'ясовуючи їхню сутність, вони визначали інституції як сукупність специфічних нормативних комплексів, більшою мірою пов'язаних із системою права. Перша половина XX ст. стала періодом застосування інституційного підходу в науці, що набуло значного поширення і результатом чого була поява низки досліджень різних вчених. Розкриваючи сутність цього терміна, науковці розглядали інституції у доволі широкому розумінні. До них дослідники зарахову-

вали: форми мислення, що встановилися; вербальні символи, за допомогою яких можна описати групу соціальних звичаїв, що набули поширення та стали незмінними; ідеї; сталий порядок речей, закріплений у формі звичаю, закону або постанови; моделі настанов щодо поведінки членів групи; зразки стандартизованих очікувань, які управляють поведінкою індивідів і соціальними відносинами. Згодом, термін «інституція», на думку відомого французького вченого М. Дюверже, використовувався на позначення сукупності ідей, вірувань та звичаїв, які становлять впорядковану й організовану цілісність [4]. Ці терміни почали вводити у науковий обіг вітчизняні вчені ще в радянський період на початку 80-х рр. ХХ ст. після видання праць одного з основоположників інституційного напрямку Т. Веблена, який поняття «інституція» використовував на позначення способів мислення і дій. Базову категорію «інституція» (латинською «institution») було не зовсім коректно перекладено як інститут. Так, Т. Гайдай стверджує, що це призвело до підміни понять та поширення терміна «інститут» у наукових працях слов'янськими (в тому числі українською) мовами [3].

Загалом, термін «інституціоналізм» ввів у науковий обіг американський професор права й економіст В. Х. Гамільтон. Він також вперше використав термін «інституційна економічна теорія» у 1919 р. Однак саме формування цього напрямку здійснювалося на початку ХХ ст. з допомогою Т. Веблена, основоположника теорії соціально-психологічного інституціоналізму. Він розглядає поняття «інституція», як «поширений спосіб мислення чи дій (що стосується окремих взаємовідносин між суспільством і особистістю та окремих виконуваних ними функцій), який закладений у звички груп або звичаї народу» [23].

Водночас Т. Веблен наголошує: «Інституції – це результат процесів, які відбувалися у минулому, вони пристосовані до умов минулого і, виходячи із цього, не знаходяться в повному узгодженні з вимогами теперішнього часу» [23]. Інституційна ж трансформація спрямована на зміну систем поглядів та патернів поведінки людей і суспільства загалом.

Соціально-правовий інституціоналізм, основоположником якого є Дж. Р. Коммонс, базується на вивченні дії правових та колективних інституцій і відображає значний вплив інституцій права (а саме реформування законодавства) на організацію суспільства й економіки. Зміна інституційного середовища, як обґрунтовує цей вчений, відбувається у результаті трансформації колективних правових інституцій, що відповідно змінює характер трансакцій (угод). У межах оцінювання інституційного середовища Дж. Р. Коммонс вводить поняття інституційної одиниці, зазначаючи при цьому: «найменшою одиницею інституційних змін є одиниця активності – трансакція з її учасниками, яка є не «обміном товарів», а відчуженням і придбанням між індивідуумами прав власності і свобод, створених суспільством» [19].

Згідно з концепцією кон'юнктурно-статистичного інституціоналізму В. Мітчелла, важливу роль мають відігравати саме державні інституції, призначені здійснювати більшу регуляцію та контроль за економічною системою, розробляти і реалізовувати програми антициклічного регулювання й забезпечити рівномірний та збалансований соціально-економічний розвиток. До того ж цей науковець робить акцент на інституціях свідомості індивіда і суспільства, схильності до підприємництва, етики й ін. [20].

У 30–50-х рр. ХХ ст. з'явилась концепція Дж.К. Гелбрейта і стала однією з перших концепцій інституціоналізму другої хвилі. Характерна особливість концепції індустріально-технологічного інституціоналізму виявляється у тому, що в цій системі поглядів визначаються конкретні шляхи вирішення інституційних проблем. Зокрема, згаданий вище дослідник розглядає підприємницький сектор як основну рушійну силу економіки. Він складається з двох рівнів – дрібного підприємництва та великих корпорацій, на яких виявляються особливості інституційного середо-

вища у конкретній економічній системі. Важливим фактором у такій системі стає науково-технологічний прогрес, який детермінує процес економічного розвитку. Як аргументує Дж. К. Гелбрейт, необхідно здійснити значні державні інвестиції у сферу комунальних послуг, освіту, охорону здоров'я і захист навколишнього середовища. Інститут державного підприємництва визначається як важливий інструмент корегування та доповнення ринкового механізму. Водночас цей вчений часто звертає увагу на таку неформальну інституцію, як «техноструктура» – колектив із представників менеджменту, власників, інженерів і технічних спеціалістів, які здійснюють управління компаніями та спільно приймають рішення щодо подальшого розвитку [16].

Ідеї технологічного інституціоналізму набули розвитку в дослідженнях інших науковців у 60–70-х рр. ХХ ст. Так, зміст концепції Р. Хейлбронера полягає в обґрунтуванні ідеї соціально-економічної трансформації під впливом досягнень науково-технічної революції й наданні важливої ролі державній політиці планування [15]. Згідно з концепцією постіндустріального суспільства Д. Белла, першочергового значення набувають наукові знання, а важливу роль відіграють носії теоретичних знань і фахівці високої кваліфікації в різних сферах діяльності, відповідно змінюється соціальна структура суспільства, у якій основними елементами стають науко-дослідні установи, інститути та організації, університети й ін. При цьому Е. Тоффлер висловлює ідеї щодо значної ролі високоморальних гуманістичних цінностей у становленні постіндустріального суспільства [13].

Одна з найбільш впливових наукових концепцій інституціоналізму третьої хвилі (неоінституціоналізму) – це теорія прав власності Р. Коуза, в якій суттєво розширено аргументацію впливу і посилено значення інституцій у різних сферах економічної системи. Теорема трансакційних витрат, або як її ще називають «теореомою Коуза», визначає суть трансакційних витрат та їхній вплив на економіку [18]. У своєму дослідженні цей вчений аналізує вплив чималої кількості інституцій, але основну увагу він приділяє впливу правових і державних інституцій, які відповідають за визначення та розподіл прав власності у суспільстві. Зниження трансакційних витрат (плати за користування ринком) розглядається як важлива умова підвищення ефективності функціонування економічної системи, яка, на думку Р. Коуза, становить густу мережу формальних та неформальних зв'язків.

Розкриття суті інституцій і формування принципово нових каналів інституційної взаємодії здійснено у теорії суспільного вибору, основоположником якої вважають Дж. Б'юкенена [2]. Результати цих досліджень дають підстави зробити висновок, що посилення ролі та функцій інституцій державної влади найчастіше викликає суперечність з інтересами суспільства й принципами економічної ефективності. Тому звертатись до держави для боротьби з «провалами ринку» слід доволі обережно. Принцип зіставлення граничних витрат і граничних суспільних вигід (техніка мікроекономічного аналізу неокласичної теорії) може застосовуватись для обґрунтування доцільності дотримання правил прийняття рішень у сфері державної політики (діяльності державних інституцій) та виробництві суспільних благ.

Вагомий внесок у розробку концепції інституціоналізму зробив Г. Мюрдаль. Цей науковець доводить, що інституційні фактори впливають на процеси, які відбуваються в економіці, а інституційні зміни разом з техніко-економічною модернізацією сприяють досягненню економічного прогресу і забезпеченню соціальної рівності й безпеки. Інституційна рівновага як результат взаємодії політичних, економічних, соціальних, духовних та інших факторів – це важлива умова подальшого гармонійного розвитку [21].

Значною мірою революційним є підхід розробників нової інституційної теорії, а саме Д. Норта і Р. Фогеля, які досліджували інституції та інституційне середовище насамперед як мультидисциплінарне явище. Адже саме в їхній концепції вперше поді-

лено інституції на формальні й неформальні. У своїй науковій праці «Інститути, інституціональні зміни та інституційне середовище», зокрема, Д. Норт зауважує: «... вони бувають і формальні, і неформальні. Мене цікавлять і формальні інституції – такі, як правила гри, придумані людьми, і неформальні обмеження – такі, як загальноприйняті умовності і кодекси поведінки» [6].

Відповідно до цієї теорії, економіка функціонує у певних інституціональних межах, де культура й ідеологія впливають на економічний розвиток. Інституції – це обмеження, які створили люди, та які формують взаємодію між ними. Вони складаються з формальних обмежень (правила, закони, конституції), неформальних обмежень (етичні норми, звичаї, правила поведінки) і механізмів забезпечення їхнього дотримання (совість, соціальні чи державні санкції тощо). Особливо важливе значення мають механізми дотримання обмежень. Як показує досвід багатьох країн, формальні зміни законодавства (зміни конституції та законів) не діють, оскільки може простежуватися відмінність у неформальних правилах і нормах та іншим може бути культурне середовище. Сукупність інституцій або інституціональні межі суспільства визначає розмір трансакційних витрат на систему стимулювання громадян до ведення діяльності. Під тиском зацікавлених організацій (і всупереч протидії незацікавлених осіб) відбуваються інституційні зміни (зміни формальних та неформальних правил і механізмів їхнього забезпечення). Інституційні межі суспільства мають бути не просто ефективними, а адаптивно-ефективними. Для кожного суспільства, як стверджують ці дослідники, можна встановити такі інституційні межі, які забезпечать соціально-економічний розвиток у довгостроковому періоді. Країн, яких неминує очікує неуспіх, немає. Уряд повинен розробити стратегію дій з врахуванням існуючої для кожного суспільства унікальної системи інституцій та особливостей культури.

За стратегією здійснення інституційних змін виділяють конструктивний (визначення чітких пріоритетів і здійснення стратегічного планування) та компромісний (спонтанне пристосування до проблем, які виникають) підходи. Залежно від швидкості проведення інституційних змін реформи можуть бути швидкі («шокова терапія») або поступові (повільне проведення реформ). Розробники нової інституціональної теорії обґрунтовують, що тільки використання конструктивного (зі стратегічним плануванням) підходу і здійснення швидких змін (реформування) можна назвати ефективною моделлю, в іншому разі може виникнути хаос, а проведення повільних змін (реформування) почне саботувати бюрократія. Таким чином, здійснення швидких інституційних змін зумовлює необхідність формування відповідних неформальних інституцій та ідеологічних уявлень. Вибір між підходами до проведення інституційних змін Д. Норт назвав «дилемою інституційних змін» [22].

Особливу увагу при визначенні суті інституційного середовища, згідно з концепцією нової інституціональної теорії, варто приділити неформальним інституціям, оскільки вона передбачає детальний розгляд цієї групи інституцій. Так, Д. Норт у своїх працях досліджує суть і особливості неформальних інституцій у процесі їхньої еволюції. Описуючи відмінності між формальними та неформальними інституціями, він вказує: «Хоча формальні правила можна змінити за одну ніч шляхом прийняття політичних чи юридичних рішень, неформальні обмеження, втілені у звичаях, традиціях і кодексах поведінки, набагато менше сприйнятливі до свідомих людських зусиль. Ці культурні обмеження не тільки зв'язують минуле з теперішнім і майбутнім, але і дають нам ключ до розуміння шляху історичного розвитку» [6]. Поступовий характер розвитку неформальних інституцій показує, що здійснення різких змін у неформальному інституційному середовищі часто призводять до виникнення некерованих ситуацій із непередбачуваними наслідками. Отже, інституційні зміни (трансформації) у науковій концепції цього економіста займають одне з провідних місць, оскільки у своїх дослідженнях він робить

спробу пояснити економічну циклічність і розвиток шляхом порівняння еволюції формальних та неформальних інституцій з економічним прогресом. Кожна стадія еволюції інституцій задає певні інституційні межі, що визначають як «правила гри», так і структуру трансакційних витрат.

Теорія поведінкової економіки, як напрямок економічної науки дала змогу розкрити вплив інституцій в іншому ракурсі. Адже в економічній науці до 70-х рр. ХХ ст. домінувала концепція «homo economicus», згідно з якою людина здійснює свою економічну діяльність раціонально, на основі логічних висновків та суджень, які сприяють максимізації корисності. Проте, відповідно до концепції поведінкової економіки, людина може приймати рішення ірраціональні або з обмеженою раціональністю, через що максимізація корисності не завжди є ціллю індивіда при прийнятті економічних рішень. Ця особливість легко пояснюється впливом різних інституцій, насамперед неформальних, тому вона потребує комплексного міждисциплінарного дослідження. Аналіз праць Д. Канемана, А. Тверського, Р. Талера [10; 17] та інших вчених дає підстави зробити висновок, що переважно науковці у своїх дослідженнях розглядають інституції, які впливають на свідомість, світосприйняття й ментальність індивіда і спонукають до дій або обмежують кількість альтернатив, котрі може обрати індивід за умов формальної вседозволеності (тобто простежується дія неформальних обмежень). Особливу увагу ці вчені приділяють впливу на поведінку економічних суб'єктів характеру інформації, яку вони отримують.

Дослідження інституційного середовища у вітчизняній науці останнім часом привертає дедалі більшу увагу вчених, що пов'язано з актуалізацією питань формування інституційних основ і їхнього впливу на встановлення соціально-економічних відносин. Основні підходи вітчизняних дослідників до визначення сутності інституційного середовища подано у табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення сутності інституційного середовища

Автор	Визначення
Н.Л. Савицька	«Інституційне середовище – це субординована і комплементарна система інститутів як норм і правил матеріальної й духовної сфер суспільного виробництва, в яких вони формуються» [7].
Т.М. Сльозко	«Інституційне середовище – це набір формальних та неформальних інститутів (правил і норм, моральних та етичних принципів) регулювання економічних взаємовідносин й організації (інституції), які здійснюють виконання цих норм і правил» [8].
С.Г. Турчіна	«Інституційне середовище – це комплекс інститутів правового, фінансового та соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси і національні корені, традиції, політичні й культурні особливості» [14].
О.К. Афанас'єва	«Інституційне середовище – це комплекс інституційних утворень (елементів, факторів та умов), що створюють реальну можливість досягнення бажаних станів системи» [1].
Н.І. Литвиненко	«Інституційне середовище – це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених соціокультурних, політичних а правових інститутів, які впливають на характер економічної діяльності людей і формування стійких структур їхньої взаємодії у межах соціально-економічної системи [5].
О.О. Стрижак	Інституційне середовище – це сукупність формальних та неформальних соціальних, економічних, політичних і технологічних інститутів, які у сукупності забезпечують функціонування соціально-економічної системи» [9].

Хоча в економічній науці приділено значну увагу аналізу питання визначення змісту інституційного середовища і створено відповідну теоретичну базу, на сьогодні науковці не сформували єдиний підхід до трактування цього поняття. Як видно з табл. 1, інституційне середовище переважно розглядають як сукупність формальних та неформальних інститутів (норм і правил), що утворюють базис для функціонування та розвитку суб'єктів економічної діяльності й регулюють взаємовідносини і взаємодіяльність усіх суб'єктів соціально-економічної системи. Водночас аналіз багатьох наукових праць дає змогу стверджувати, що у цих дослідженнях при визначенні суті інституційного середовища недостатньо враховано його взаємозв'язок з економічною політикою.

Вважаємо, що інституційне середовище – це сукупність усіх формальних та неформальних інституцій, які взаємодіють і взаємно впливають одна на одну в процесі здійснення постійних змін й історичної еволюції в системі соціально-економічних відносин і у щільному взаємозв'язку з економічною та іншими видами державної політики.

На відміну від існуючих підходів, при визначенні терміна «інституційне середовище» потрібно наголосити, що інституційне середовище й інституційні зміни насамперед взаємно пов'язані з політикою держави, тобто, з одного боку, через економічну політику у взаємодії з іншими видами державної політики здійснюється вплив на зміну інституційного середовища, а з іншого – на процес функціонування економіки та економічну політику у взаємодії з іншими видами державної політики впливають наявне інституційне середовище і його еволюція.

Водночас можемо констатувати, що: по-перше, формальні й неформальні інституції у системі соціально-економічних відносин щільно взаємодіють та взаємно впливають одна на одну; по-друге, у процесі історичної еволюції інституційне середовище постійно змінюється (здійснюються інституційні зміни), на що мають вплив різні фактори.

Зміна інституційного середовища (здійснення інституційних змін) є характерною ознакою та умовою соціально-економічного розвитку, на досягнення якого спрямовується економічна політика. Загалом на процес еволюції інституційного середовища впливає велика кількість як екстернальних, так і інтернальних факторів. Безумовно, інституційне середовище й інституційні межі суспільства, так звані «норми та патерни поведінки і правила гри», постійно змінюються під впливом історичних, культурних, соціальних, демографічних, політичних, економічних, технологічних, екологічних та інших факторів. Для різних етапів історичного розвитку – від первісних часів до сучасності – характерне своє інституційне середовище. В окремі періоди історії інституційні зміни мали революційний характер: виникнення людини розумної (кроманьйонця, який прийшов на зміну неандертальцю), поява перших знарядь праці й видобування вогню, приручення перших тварин, неолітична аграрна революція, формування перших державних утворень, поява металу і пізніше колеса, виникнення письма, світових релігій, філософії та права, здійснення великих географічних відкриттів, розвиток освіти, культури, архітектури, літератури, живопису та інших видів мистецтва, промислова революція і здійснення різноманітних наукових відкриттів, розвиток різних сфер та галузей науки, перехід від аграрного суспільства до індустріального, а відповідно – до постіндустріального, дослідження у сфері космосу, інтернет-революція, інформатизація, цифровізація, гуманізація суспільних відносин й ін. Взаємопов'язаний постійний розвиток матеріальної та нематеріальної культур (економічна і культурна інкубації) впливає на формування інституційного середовища та його особливості в тих чи інших суспільствах. Рівень розвитку інституційного середовища з огляду на особливості історії в різних державах і суспільствах суттєво відрізняється. Тому різними є умови, в яких функціонує економічна система та проводиться регуляторна економічна політика у взаємодії з іншими видами політики. В кожній

країні сформувалась своя система інституцій, яка відповідає особливостям культури суспільства.

До основних складових (елементів) інституційного середовища належать: правова система держави, науково-технічний прогрес, міжнародне середовище і глобалізація, політичне середовище, демографічна ситуація, стан навколишнього середовища та екологічна ситуація, система соціального захисту населення, інститут сім'ї й родини, сектор підприємництва, фінансово-кредитний сектор і банківська система, сектор неурядових громадських організацій, державний сектор, інфраструктурні інституції (система транспортних, логістичних, інформаційних та інших соціальних комунікацій, інвестиційні, аудиторські, рекламні, юридичні, рекрутингові та інші компанії, біржові системи – фондові, валютні та товарні біржі, торгові доми, торговельні центри, виставково-ярмаркові комплекси, інформаційні й консалтингові центри, дозвільні офіси і сервіси, центри підтримки підприємництва, інноваційні фонди та центри трансферту інновацій, підприємницькі хаби, технопарки, кластери, коворкінги, інкубатори, акселератори, бізнес-центри та ін.), культура, освіта, наука, виховання, менталітет та історична пам'ять, релігія, звичаї, традиції, міфи, догми, упередження та стереотипи, ідеї, ідеологія, система цінностей і мораль, світогляд, знання та інформація, психологічний і емоційний стани, особливості поведінки, соціальні й історичні умови (середовище), довіра та рівень свободи у суспільстві й ін. (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок інституційного середовища проведення економічної політики з інституційними змінами

Джерело: сформовано автором

Всі формальні та неформальні інституції утворюють своєрідну інституційну структуру (матрицю) суспільства. Як зазначається вище, характерна ознака історичного процесу полягає в еволюції інституцій, через це постійно відбуваються інституційні зміни (трансформація інституційного середовища й інституційної структури). Неформальні інституції, з точки зору розробників нової інституціональної теорії, змінюються повільніше, ніж формальні, але саме вплив неформальних інституцій, як вони доводять, є визначальним. Водночас розробники теорії поведінкової економіки аргументують, що на прийняття рішень, поведінку та діяльність економічних суб'єктів і зміну економічної ситуації загалом впливають когнітивні, конативні, психологічні й емоційні фактори (раціональне та ірраціональне мислення) і характер отриманої інформації.

У контексті інтерпретації нової інституціональної економічної теорії та теорії поведінкової економіки, можемо припустити, що алгоритм здійснення інституційних змін маж такий вигляд: під впливом отриманої інформації й знань, наявного середовища, культурних особливостей, історичної пам'яті, життєвого досвіду та ін. відбувається зміна менталітету, цінностей, світогляду, морально-психологічного й емоційного станів як інституцій, які можуть позитивно вплинути на модель поведінки людей (економічних суб'єктів) та їхню діяльність (дії), а отже – на процес функціонування економічної системи, соціально-економічний розвиток загалом (покращення функціонування екосистеми стартапів і діяльності соціально відповідального та інноваційно активного бізнесу, формування громадянського суспільства, вдосконалення правової системи і системи державного управління, розвиток культури, освіти, науки й ін.) та рівень добробуту громадян.

Висновки. Підсумовуючи, слід вказати, що як інституційні зміни впливають на політику держави, так і з допомогою засобів економічної й інших політик можна здійснювати вплив на еволюцію неформальних інституцій та зміну інституційного середовища загалом. Уряди повинні розробляти і реалізовувати державну політику (економічну, соціальну, гуманітарну, інформаційну, політику у сфері маркетингу і брендингу й ін.) з урахуванням специфіки культури суспільства, особливостей інституційного середовища і динаміки інституційних змін, на які впливають багато факторів. Тільки в такому разі вона позначиться на ефективності соціально-економічних відносин та сприятиме економічному зростанню і підвищенню рівня та якості життя суспільства загалом і кожної людини зокрема.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєва О.К. Інституційне середовище державно-приватного партнерства у морських портах. *Економічні інновації*: зб. наук. пр. Одеса : ППРЕД НАН України. 2013. Вип. 54. С. 19–25.
2. Б'юкенен Дж., Масгрейв М. Суспільні фінанси і суспільний вибір. Київ : Києво-Могилян. акад., 2004. 176 с.
3. Гайдай Т.В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст : монографія. Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2008. 296 с.
4. Кармазіна М. «Інститут» та «інституція»: проблем розрізнення понять. *Політичний менеджмент*. 2006. № 4. С. 10–19.
5. Литвиненко Н.І. Інституціональні складові соціально-економічного розвитку країни : монографія. Дніпро : НГУ. 2015. 308 с.
6. Норт Д.С. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
7. Савицька Н.Л. Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку. монографія. Харків : Форт, 2012. 352 с.
8. Сльозко Т.М. Розвиток системи бухгалтерського обліку в інституціональному середовищі. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. С. 84–93.
9. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку. *Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського*. 2016. Вип. 4 (99). С. 115–123.

10. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. С. Крикунової. Київ : Наш формат, 2018. 464 с.
11. Ткач С.В. Економічна політика: теоретичні засади, особливості та узгодженість з іншими видами політики. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 77. С. 20–27.
12. Ткач С.В., Нікіфоров П.О. Фіскальна та монетарна політика: макроекономічний аналіз та інституційне середовище : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т, 2022. 240 с.
13. Тоффлер Е. Третя хвиля / пер. з англ. А. Євса; за редакцією В. Шовкуна. Київ : Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
14. Турчина С.Г. Теоретичні підходи до аналізу зв'язку інституційного середовища з інноваційною діяльністю. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. Випуск 3 (51). С. 114–117.
15. Хайлбронер Р. Тароу Л. Економіка всім – Пояснення економіки (1987) / Пер. з англ. З. Векслера та Р. Зерновий. Лондон : Overseas Publications Interchange, 1991. 336 с.
16. Galbraith J. and S. Men'shikov. Capitalism Communism and Coexistence : From the Bitter Past to a Better Prospect. Boston : Houghton Mifflin, 1988. 225 p.
17. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263–291.
18. Coase R.H., The Institutional Structure of Production, *The American Economic Review, American Economic Association*. 1992. Vol. 82. No. 4. P. 713–719.
19. Commons J.R., Institutional Economics, *The American Economic Review, American Economic Association*. 1931. Vol. 21. No. 4. P. 648–657.
20. Mitchell W., *Lecture Notes on Types of Economic Theory*. New York, 1949. 266 p.
21. Myrdal G. The Equality Issue in World Development. *American Economic Review, American Economic Association*. 1989. Vol. 79 (6). P. 8–17.
22. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge Books. Cambridge University Press, 1991. 190 p.
23. Veblen T., *The Theory of Business Enterprise*. New York : Charles Scribner's Sons, 1904. 417 p.

References:

1. Afanaseva O. K. (2013) Instyutysyne seredovyshe derzhavno-pryvatnoho partnerstva u morskyykh portakh [Institutional environment of public-private partnership in seaports]. *Ekonomichni innovatsiyi*: Zb. nauk. pr. Odesa: IPREED NAN Ukrainy. No. 54, pp. 19–25.
2. Biukenen Dzh., Mashreiv M. (2004) Suspilni finansy i suspilnyi vybir [Public finance and public choice]. Kyiv: Kyievo-Mohylian. akad., 176 p.
3. Hayday T. V. (2008) Paradyhma instyuttsionalizmu: metodolohichnyy kontekst: monohrafiya [The institutionalism paradigm: methodological context]. Vydavnychopolihrafichnyy tsentr "Kyivskyy universytet", 296 p.
4. Karmazina M. (2006) "Instytut" ta "instyutysiya": problem rozrznennya ponyat ["Institute" and "institution": problems of distinguishing concepts]. *Politychnyy menedzhment*, no 4, pp 10–19.
5. Lytvynenko N. I. (2015) Instyuttsionalni skladovi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krayiny [Institutional components of the country's socio-economic development]: monohrafiya. Dnipro: NHU, 308 p.
6. Nort D. S. (2000) Instyuttsiyi, instyuttsiyina zmina ta funktsionuvannya ekonomiky [Institutions, institutional change and the functioning of the economy]. Kyiv: Osnovy, 198 p.
7. Savytska N. L. (2012) Lyudyna yak subyekt suchasnoho hospodarskoho rozvytku [Man as a subject of modern economic development]: monohrafiya. Kharkiv: Fort, 352 p.
8. Slozko T. M. (2012) Rozvytok systemy bukhhaltenskoho obliku v instyuttsionalnomu seredovyschi [Development of the accounting system in an institutional environment]. *Visnyk KNTEU*, no. 3, pp. 84–93.
9. Stryzhak O. O. (2016) Teoretychni osnovy doslidzhennya instyuttsionalnoho seredovyscha lyudskoho rozvytku [Theoretical foundations of research into the institutional environment of human development]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu im. M. Ostrohradskoho*, no 4(99), pp. 115–123.
10. Taler R. (2018) Povedinkova ekonomika. Yak emotsiyi vplyvayut na ekonomichni rishennya [Behavioral Economics. How Emotions Influence Economic Decisions]. *Per. z anhl. S. Krykunovoyi*. Kyiv: Nash format, 464 p.

11. Tkach Ye. V. (2024) Ekonomichna polityka: teoretychni zasady, osoblyvosti ta uzhdzhenist z inshymy vydamy polityky [Economic policy: theoretical foundations, features and coherence with other types of policy]. *"Infrastruktura rynku"*, no. 77. pp. 20–27.
 12. Tkach Ye. V., Nikiforov P. O. (2022) Fiskalna ta monetarna polityka: makroekonomichnyy analiz ta instytutsiyne seredovyshe [Fiscal and Monetary Policy: Macroeconomic Analysis and Institutional Environment]: navch. posibnyk. Chernivtsi: Chernivets. nats. un-t, 240 p.
 13. Toffler E. (2000) Tretya khvylya [Third wave] / Per. z anhl. A. Yevsa; za redaktsiyeyu V. Shovkuna. Kyiv: Vydavnychyy dim "Vsesvit", 480 p.
 14. Turchina S. H. (2012) Teoretychni pidkhody do analizu zvyazku instytutsiynoho seredovyshe z innovatsiynoyu diyalnistyu [Theoretical approaches to analyzing the relationship between the institutional environment and innovative activity]. *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment"*, no. 3(51), pp. 114–117.
 15. Khaylbroner R. Tarou L. (1991) Ekonomika vsim – Poyasnennya ekonomiky [Economics for Everyone – Economics Explained] / Per. z anhl. Z. Vekslera ta R. Zernovyy. London: Overseas Publications Interchange, 336 p.
 16. Galbraith J. and Men'shikov S. (1988) Capitalism Communism and Coexistence : From the Bitter Past to a Better Prospect. Boston: Houghton Mifflin, 225 p.
 17. Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, vol. 47, pp. 263–291.
 18. Coase R. H., (1979) The Institutional Structure of Production, The American Economic Review, *American Economic Association*, vol. 82, no. 4, pp. 713–719.
 19. Commons J. R. (1931) Institutional Economics, The American Economic Review, *American Economic Association*, vol. 4, pp. 648–657.
 20. Mitchell W. (1979) Lecture Notes on Types of Economic Theory. New York, 266 p.
 21. Myrdal G. (1989) The Equality Issue in World Development. American Economic Review. *American Economic Association*, vol. 79(6), pp. 8–17.
 22. North D. C. (1991) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge Books, Cambridge University Press, 190 p.
 23. Veblen T. (1904) The Theory of Business Enterprise. New York: Charles Scribner's Sons, 417 p.
-

УДК 332.14:502.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.11>**Хохуляк О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет
будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0778-5501>

Khokhuliak Olesia

Kyiv National University
of Civil Engineering and Architecture

ІНТЕГРАЦІЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

INTEGRATION OF DIRECTIONS OF STRATEGIC AND SPATIAL PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

В статті обґрунтовано теоретико-методичні засади інтеграції напрямів стратегічного та просторового планування територіальних громад в контексті децентралізації. Встановлено взаємозв'язок просторового та стратегічного планування з бюджетним, який є ключовим аспектом у забезпеченні ефективного управління територіальними громадами. Досліджено, що бюджетне планування визначає фінансові можливості реалізації стратегій, а просторове та стратегічне планування забезпечує основу для визначення пріоритетів у розподілі бюджетних ресурсів. Тісна інтеграція цих елементів дозволяє забезпечити сталий розвиток територіальних громад, ефективно використання ресурсів та досягнення намічених цілей. Запропоновано інструментарій інтеграції напрямів стратегічного та просторового планування з урахування обмежень та пріоритетів бюджетного фінансування.

Ключові слова: стратегічне планування, просторове планування, бюджетне планування, територіальна громада, інтеграція, стратегія, децентралізація.

The article substantiates the theoretical and methodological principles of integrating the areas of strategic and spatial planning of territorial communities in the context of decentralization. It is studied that the integration of strategic and spatial planning of territorial communities in the context of decentralization is an important component of the development of local self-government, aimed at the efficient use of resources, improving the quality of life of the population and ensuring sustainable development at the local level. Thanks to these changes, communities receive more opportunities for independent planning and decision-making, which contributes to more effective management. The relationship between spatial and strategic planning and budget planning is established, which is a key aspect in ensuring effective management of territorial communities. It is studied that budget planning determines the financial capabilities of implementing strategies, while spatial and strategic planning provides the basis for determining priorities in the distribution of budgetary resources. Close integration of these elements allows for the sustainable development of territorial communities, efficient use of resources, and achievement of set goals. A toolkit for integrating strategic and spatial planning areas is proposed, taking into account the limitations and priorities of budget financing, namely: in urban planning documentation, in addition to the provisions defined by current regulatory legal acts, goals, objectives and measures are also established for the first and, if necessary, subsequent stages of implementation of spatial development plans (the duration of the first stage of implementation of urban planning documentation (comprehensive plan or master plan) must correspond to the duration of the first stage of implementation of the strategy); a comprehensive plan for spatial

development of the territories of a territorial community or a master plan of a settlement is implemented through a master plan implementation program approved by a regulatory legal act by a local government body (this document synchronizes the processes of building formation and creation of infrastructure facilities to ensure the functioning of the planned volumes of building, and also includes agreed sections on the development of various types of infrastructure, which serve as the basis for preparing or adjusting programs for the development of the relevant infrastructure); the strategy implementation program defines the tasks that must be performed in the field of spatial planning at the appropriate stage of strategy implementation (preparation of relevant documents, amendments to them in accordance with the strategy), and also contains tasks for the development of these documents.

Keywords: *strategic planning, spatial planning, budget planning, territorial community, integration, strategy, decentralization.*

Постановка проблеми. Реформа децентралізації яка стартувала у 2014 році в Україні передбачала трансформацію місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Її головною метою було створити умови для формування ефективної та відповідальної місцевої влади, здатної забезпечувати комфортне й безпечне середовище для життя людей на всій території країни. Децентралізація української системи місцевого самоврядування створила потужні передумови для реформування таких видів планування, як стратегічне та просторове. Нові умови вимагають їхньої інтеграції для створення ефективних планових документів, що вирішують насувні питання соціально-економічного розвитку та поліпшують використання ресурсів територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років дослідженню стратегічного та просторового планування територіальних громад приділялася значна увага. Дослідженням стратегічного планування територіальних громад займалися такі вчені, як І. Грищенко, М. Зверяков, А. Ковальов, М. Кулаєць, Н. Сментина, К. Пастух та інші. До основних проблем, які заважають розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад І. Грищенко та М. Кулаєць відносять: відсутність організаційної стратегії й процесів, низький рівень організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, зацікавленості та обізнаності процесами реформування місцевого самоврядування, недостатнє співвідношення між організаційною структурою, стратегічними цілями й завданнями [1; 2].

Дослідженню теоретико-методологічних засад просторового планування як інструмента формування інтегрованого економічного простору завжди приділяли чимало уваги як зарубіжні, так і вітчизняні учені зокрема, М. Мельник, І. Лещух, Д. Тимків. Утім, розкриваючи окремі аспекти просторового планування, згадані вчені фокусували увагу на його проблемних аспектах на різних етапах упровадження реформи децентралізації [3].

Незважаючи на приділення вченими значної уваги стратегічному та просторовому планування територіальних громад, актуальним постає інтеграція напрямів стратегічного та просторового планування з урахування обмежень та пріоритетів бюджетного фінансування.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад інтеграції напрямів стратегічного та просторового планування територіальних громад в контексті децентралізації.

Виклад основного матеріалу. З 2015 року в Україні в рамках реформи децентралізації формувалися об'єднані територіальні громади, на основі яких у 2020 році було сформовано новий адміністративно-територіальний устрій [4]. У зв'язку з децентралізацією влади в Україні органи місцевого самоврядування отримали низку привілеїв в контексті автономії. Зокрема, самостійно визначати структуру та зміст більшості документів стратегічного планування, підходи до формулювання цільових орієнтирів, організаційні схеми розробки та реалізації документів, методи моніторингу та оцінки їх реалізації та безліч інших аспектів планувального процесу. Кризові явища останніх

років несподівано поставили українські територіальні громади перед необхідністю самостійного пошуку нестандартних управлінських рішень та їх прийняття під власну відповідальність, зокрема в галузі планування.

Виходячи із розуміння стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад, як процесу, що виникає в результаті діяльності суб'єкта управління, який включає визначення стратегічної позиції територіальної громади передбачається врахування усіх соціальних та економічних процесів і явищ, що відбуваються на території цієї громади. Така інтерпретація відрізняє стратегічне планування від інших видів планування, які також застосовуються на рівні місцевої влади, але мають інший об'єкт. На місцевому рівні зазвичай виділяють такий основний тип планування, як просторове планування, об'єктом якого є територія громади.

Стратегічне планування спрямоване на формування довгострокових пріоритетів розвитку територіальних громад. Воно охоплює питання економічної діяльності, соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та культури. Головна ціль стратегічного планування – створення бачення майбутнього та повноцінна реалізація потенціалу території [5]. Просторове планування зосереджене на ефективному використанні територійних ресурсів з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів. Воно має на меті скоординувати розміщення об'єктів забудови, інфраструктури та природних ресурсів для забезпечення сталого розвитку [6]. Ці обидва типи тісно пов'язані з таким видом планування, як бюджетне, що стосується місцевого бюджету. Усі три види планування формують, принаймні в ідеалі, єдину систему, де кожен із них виступає підсистемою. Їхній взаємозв'язок полягає переважно в тому, що в межах одних підсистем встановлюються обмеження або визначаються параметри, які необхідно врахувати в інших. Основні напрямки та зміст цих взаємозв'язків схематично відображені на рис. 1.

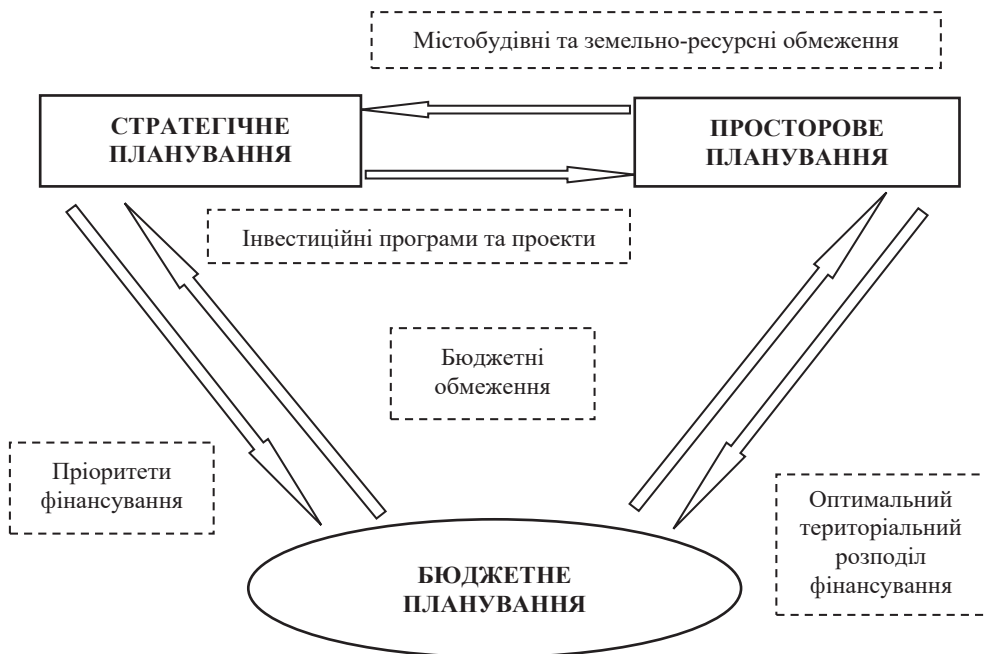


Рис. 1. Взаємозв'язок підсистем стратегічного та просторового планування на рівні територіальних громад

Джерело: авторська розробка

Предметом найбільших суперечок державного, регіонального та муніципального планування історично був взаємозв'язок між стратегічним та просторовим плануванням. Протягом тривалого часу ці два види планування розвивалися окремо, настільки, що між містобудівною документацією (схемами планування, генеральними планами) і стратегією соціально-економічного розвитку, які створювалися в одному й тому ж суб'єкті самоврядування (район, громада, населений пункт) утворенні в однакові терміни, нерідко не було жодної взаємної узгодженості, включаючи використання різних прогнозів. Дещо змінилося при запровадженні на рівні територіальних громад при запровадженні інструменту – комплексний план просторового розвитку територій територіальних громад.

Зв'язок просторового та стратегічного планування з бюджетним є ключовим аспектом у забезпеченні ефективного управління територіальними громадами. Бюджетне планування визначає фінансові можливості реалізації стратегій, тоді як просторове та стратегічне планування забезпечує основу для визначення пріоритетів у розподілі бюджетних ресурсів.

Просторове планування – це сукупність дій органів місцевого самоврядування та виконавчої влади щодо визначення територій для розселення, місць застосування праці, відпочинку та оздоровлення, інженерно-транспортної інфраструктури, інших об'єктів шляхом розроблення, затвердження документації з просторового планування та дотримання її рішень [7]. Зв'язок просторового планування з бюджетним процесом полягає в тому, що: просторове планування визначає, на яких територіях і для яких цілей буде витрачено бюджетні кошти (це дозволяє ефективно розподіляти ресурси для забезпечення необхідного розвитку); просторові плани допомагають оцінити потреби громади в конкретних інфраструктурних об'єктах, що формує основу для бюджетного планування; просторове планування допомагає визначити, які проекти є найбільш важливими для розвитку громади, що дозволяє пріоритетувати фінансування у бюджеті [8].

Стратегічне планування – це процес розробки довгострокових планів розвитку громади, що враховують соціально-економічні, екологічні та культурні потреби. Цей процес включає в себе встановлення цілей розвитку, оцінку поточного стану та визначення шляхів досягнення намічених результатів [9]. Зв'язок стратегічного планування з бюджетним процесом базується на тому, що: стратегічний план визначає основні напрями розвитку громади на кілька років уперед (відповідно, бюджетне планування враховує ці напрями та виділяє кошти на їх реалізацію); стратегічне планування часто вимагає розробки спеціальних програм (наприклад, програма розвитку малого бізнесу, енергозбереження, освіти) для фінансування яких громада повинна передбачити кошти в бюджеті; стратегічні плани допомагають оцінювати, наскільки ефективно використовуються бюджетні ресурси, які результати досягнуті в рамках тих чи інших проектів.

Тісна інтеграція цих елементів дозволяє забезпечити сталий розвиток територіальних громад, ефективне використання ресурсів та досягнення намічених цілей.

На нашу думку, частково проблеми із закріпленням взаємозв'язку стратегічного планування з просторовим викликані відсутністю в переліку документів територіального планування програми реалізації комплексного плану як обов'язкового документа, що розкриває положення цього виду документації просторового планування у середньостроковій перспективі. У деякому наближенні цей документ можна розглядати як аналог плану заходів щодо реалізації стратегії, який логічно розробляти паралельно та у зв'язці з ним – як комплексний план логічно розробляти паралельно та у зв'язці зі стратегією. Ця програма буде слугувати інструментом реалізації комплексного плану та слугувати інтегратором сукупності заходів галузевого розвитку передбачених стратегією розвитку громади.

Таким чином, можна запропонувати наступний інструментарій інтеграції напрямів стратегічного та просторового планування з урахування обмежень та пріоритетів бюджетного фінансування (рис. 2):

- у містобудівній документації, крім положень, визначених чинними нормативно-правовими актами, встановлюються також цілі, завдання та заходи на перший та, за необхідності, наступні етапи реалізації планів просторового розвитку (при цьому тривалість першого етапу реалізації містобудівної документації (комплексного плану чи генерального плану) має відповідати тривалості першого етапу реалізації стратегії);
- комплексний план просторового розвитку територій територіальної громади чи генеральний план населеного пункту впроваджується через затверджену нормативно-правовим актом органом місцевого самоврядування програму реалізації цього плану (цей документ синхронізує процеси формування забудови та створення інфраструктурних об'єктів для забезпечення функціонування запланованих обсягів забудови, а також включає узгоджені розділи щодо розвитку різних видів інфраструктури, які слугують основою для підготовки або коригування програм розвитку відповідної інфраструктури);
- у програмі реалізації стратегії визначаються завдання, які мають бути виконані у сфері просторового планування на відповідний етап реалізації стратегії (підготовка відповідних документів, внесення змін до них згідно зі стратегією), а також містяться завдання на розробку цих документів.

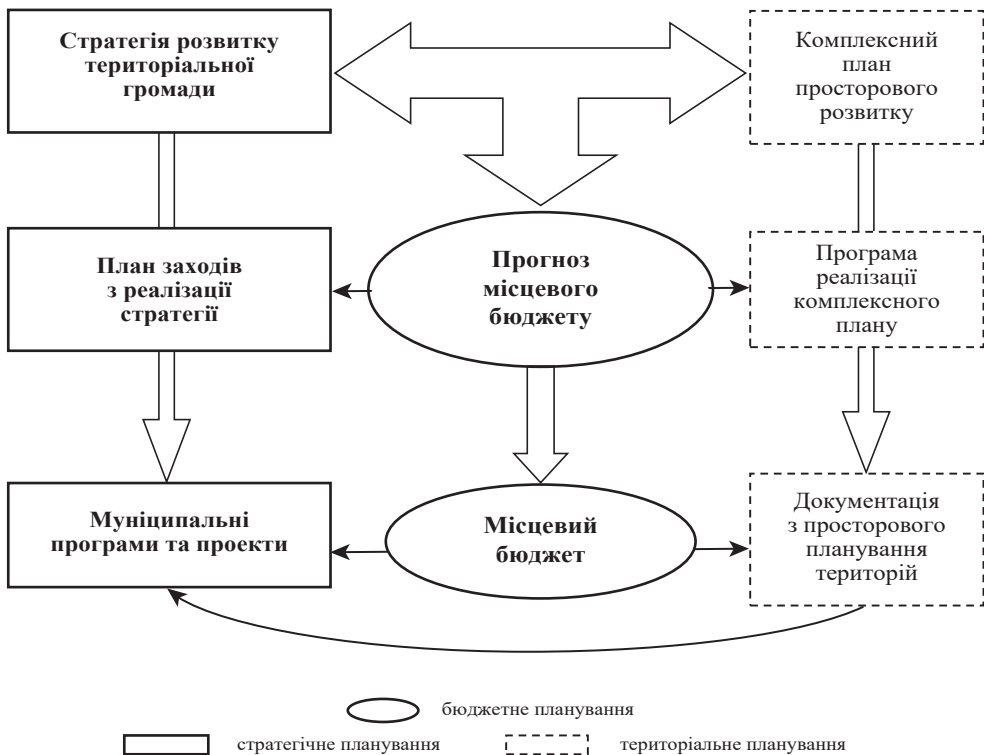


Рис. 2. Логічна схема інтеграції напрямів стратегічного та просторового планування розвитку територіальних громад

Джерело: авторська розробка

Щодо термінів, оптимальним є варіант, коли програма реалізації комплексного плану просторового розвитку територій територіальної громади готується кожні три роки та включає пропозиції до місцевого бюджету на наступний фінансовий рік і два наступних роки. Він також є підставою для внесення змін до плану заходів з реалізації стратегії у разі виявлення об'єктивних обмежень, що перешкоджають реалізації плану. У цьому контексті актуальним є нещодавнє відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні для забезпечення передбачуваності бюджетної політики та дотримання принципу єдності бюджетної системи України. Так прогноз місцевого бюджету – є документом середньострокового бюджетного планування, що визначає показники місцевого бюджету на середньостроковий період (три роки) і є основою для складання проекту місцевого бюджету.

Водночас, довгостроковий бюджетний прогноз не є обов'язковим відповідно до бюджетного законодавства, його формування може відбуватися лише за рішенням органу місцевого самоврядування для внутрішніх потреб громади. З одного боку, він має очевидні переваги: довгостроковий бюджетний прогноз сприяє узгодженню цілей соціально-економічної та бюджетної політики в середньостроковій і довгостроковій перспективах, підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, а також дозволяє оцінювати вплив довгострокових витрат на бюджет. З іншого боку, існують об'єктивні чинники, що обмежують використання цього інструменту в найближчій перспективі. Серед них – економічна нестабільність, яка підвищує залежність місцевих бюджетів від трансфертів з інших рівнів бюджетної системи, а також нестабільність правової бази місцевого самоврядування [10].

Висновки. Таким чином, інтеграція стратегічного та просторового планування територіальних громад в контексті децентралізації є важливою складовою розвитку місцевого самоврядування, спрямованою на ефективне використання ресурсів, покращення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. Завдяки цим змінам, громади отримують більше можливостей для самостійного планування та прийняття рішень, що сприяє більш ефективному управлінню. Зв'язок просторового та стратегічного планування з бюджетним є ключовим аспектом у забезпеченні ефективного управління територіальними громадами. Тісна інтеграція цих елементів дозволяє забезпечити сталий розвиток територіальних громад, ефективне використання ресурсів та досягнення намічених цілей.

Окрім цього, перспективним питанням для подальших досліджень є забезпечення взаємозв'язку стратегічного планування на місцевому рівні зі стратегічним плануванням на державному та регіональному рівнях з метою визначення довгострокових цілей і завдань муніципального управління та соціально-економічного розвитку територіальних громад, узгоджених із пріоритетами та цілями соціально-економічного розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 195–215.
2. Gryshchenko I.M., Kulaiets M.M. Development of the capacity of territorial communities. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2(1). С. 98–104.
3. Мельник М., Лещук І., Тимків Д. Просторове планування як інструмент формування інтегрованого економічного простору України в умовах повосенної відбудови. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4(89). С. 19–27.
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
5. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
6. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква : «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.

7. Ущатовська О. Правові форми планування земель в умовах об'єднання територіальних громад в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 3. С. 68–73.
8. Шкуратов О.І., Хохуляк О.О. Формування бюджетного потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 7–12.
9. Зверяков М.І., Ковальов А.І., Сментина Н.В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса : ОНЕУ, 2017. 175 с.
10. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

References:

1. Pastukh K. (2021) Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh [Strategic planning of development of territorial communities]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public administration*, vol. 1(7), pp. 195–215. (in Ukrainian)
2. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. (2018) Development of the capacity of territorial communities [Development of the capacity of territorial]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, vol. 2(1), pp. 98–104.
3. Melnyk M., Leshchukh I., Tymkiv D. (2024) Prostorove planuvannia yak instrument formuvannia intehrovanoho ekonomichnoho prostoru ukrainy v umovakh povoiennoi vidbudovy [Spatial planning as a tool for forming an integrated economic space of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 4(89), pp. 19–27. (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014) Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: rozporiadzhennia [On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: order] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (accessed December 10, 2024).
5. Smentyna N. V. (2015) Stratehichne planuvannia socialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodologii, praktyka: monohrafiia [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice: monograph]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
6. Tretiak A. M., Tretiak V. M., Priadka T. M., Tretiak N. A. (2021) *Terytorialno-prostorove planuvannia: bazovi zasady teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia* [Territorial and spatial planning: basic principles of theory, methodology, practice: monograph]. Bila Tserkva: “TOV “Bilotserkivdruk”. (in Ukrainian)
7. Ushchapovska O. (2018) Pravovi formy planuvannia zemel v umovakh ob'iednannia terytorialnykh hromad v Ukraini [Legal forms of land planning in the context of the unification of territorial communities in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, vol. 3, pp. 68–73. (in Ukrainian)
8. Shkuratov O. I., Khokhuliak O. O. (2023) Formuvannia byudzhethnoho potentsialu terytorial'nykh hromad [Formation of the budgetary potential of territorial communities]. *Investyciyi: praktyka ta dosvid*, no. 16, pp. 7–12. (in Ukrainian)
9. Zvieriakov M. I., Kovalov A. I., Smentyna N. V. (2017) *Stratehichne planuvannia zbalansovanoho rozvytku terytorialnykh sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh detsentralizatsii: monohrafiia* [Strategic planning for balanced development of territorial socio-economic systems in the context of decentralization: monograph]. Odesa: ONEU. (in Ukrainian)
10. Chuhunov I. Y. (2021) *Biudzhethna stratehiia suspilnoho rozvytku: monohrafiia* [Budget strategy for social development: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 331.522

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.12>

Лазаріди М.М.

аспірант,

Державний вищий навчальний заклад

«Національний університет біоресурсів

і природокористування України»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5464-8190>

Lazaridi Maksym

State Higher Educational Institution

"National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine"

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF FINANCIAL RESOURCES OF AN ENTERPRISE

У статті комплексно досліджено основні підходи до розуміння сутності фінансових ресурсів підприємства. Досліджено фундаментальні наукові концепції та теоретичні моделі, які допомагають визначити природу, джерела та функції фінансових ресурсів. Проаналізовано такі ключові аспекти, як класифікація фінансових ресурсів за джерелами (власні, позикові та залучені), функціональним призначенням (операційні, інвестиційні та резервні), умовами використання (короткострокові та довгострокові). У статті висвітлюється роль фінансових ресурсів у забезпеченні фінансової стабільності компанії, їх функція в інвестиціях і розвитку бізнесу, а також вплив на стійке зростання в контексті сучасної економіки. Дослідження ілюструє, як ефективне управління фінансовими ресурсами може сприяти досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового успіху на ринку.

Ключові слова: фінансові ресурси, підприємство, аграрний сектор класифікація, джерела фінансування, сталий розвиток.

The article examines the main approaches to understanding the essence of financial resources of an enterprise, focusing on different scientific points of view on their classification, sources of formation and functional purpose. Special attention is paid to the management of financial resources in agricultural enterprises, as this industry is characterized by unique features of the structure of income and expenses, which affects the financial sustainability of enterprises. Agriculture is characterized by high dependence on external factors, such as weather conditions, seasonality, fluctuations in market prices and the availability of resources, which makes the management of financial flows difficult and at the same time critically critical for the survival and development of enterprises. Effective management of financial resources in agriculture is a key factor in ensuring not only short-term stability, but also long-term development of the industry. High dependence on external factors creates special problems that require the development of adapted financial strategies and the implementation of innovative approaches to management. The study emphasises that effective financial management practices, adapted to the needs of agribusiness, can contribute to both short-term operational efficiency and long-term strategic growth. The article analyses such key aspects as the classification of financial resources by sources of formation (own, borrowed and attracted), functional purpose (operating, investment

and reserve), and terms of use (short-term and long-term). By analysing financial flows, the article emphasises the importance of sustainable financial management in the current economic environment, especially for enterprises operating in the volatile agricultural sector. The paper also provides recommendations on optimising the structure and use of financial resources to enhance business development and market competitiveness, which ensures stable economic performance over time. In addition, the study highlights the role of financial resources in investment activities and business modernization, which are critical for the long-term success and sustainable development of agricultural enterprises. The article also highlights the issues of financial planning and forecasting as tools for ensuring the sustainability and adaptability of agricultural enterprises to changes in the external environment. The author emphasizes the need to introduce innovative approaches to financial management in order to maintain the competitive advantages of the enterprise in the context of economic globalization.

Keywords: financial resources, enterprise, classification, sources of financing, sustainable development.

Постановка проблеми. Фінансові ресурси є ключовим компонентом економічного розвитку будь-якого підприємства, оскільки вони визначають здатність організації реалізувати свої цілі, забезпечувати ефективність та стабільність своєї діяльності. Для підприємств аграрного сектора особливе значення мають особливості фінансового управління, оскільки ці компанії часто стикаються з унікальними викликами, такими як сезонність виробництва, волатильність ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та залежність від погодних умов.

Визначення сутності фінансових ресурсів підприємства охоплює аналіз їхніх видів, джерел та способів використання. Це включає дослідження структурних складових фінансових ресурсів, таких як власний капітал, позикові кошти та інші форми фінансування. Основним завданням є забезпечення оптимального балансу між різними видами ресурсів для досягнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності, ефективне управління фінансовими ресурсами стає ще важливішим. Це передбачає розробку стратегій, що сприяють покращенню фінансових показників, зменшенню ризиків та максимізації прибутковості. У контексті аграрного сектору, ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує не тільки стабільність окремих підприємств, але й сприяє загальному розвитку аграрної галузі, що є критично важливим для економічної безпеки країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Протягом десятиліть дослідники приділяли значну увагу вивченню природи фінансових ресурсів та їх ролі у фінансовій стабільності підприємств. Одним із перших, хто систематично досліджував фінансові ресурси як економічну категорію, був Йозеф Шумпетер. Його роботи, зокрема «The Theory of Economic Development», заклали основу для розуміння капіталу як ресурсу, що використовується для забезпечення економічного зростання та інноваційної діяльності підприємств. Шумпетер підкреслював важливість інвестування та управління капіталом для довгострокової стабільності.

Подальший розвиток концепцій фінансових ресурсів відбувся завдяки дослідженням таких вчених, як Франко Модільяні та Мертона Міллер. Їхня знаменита «Теорема Модільяні-Міллера» у праці «The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment». Їхня знаменита теорема Модільяні-Міллера висвітлила ключові аспекти структури капіталу і показала, як фінансові рішення підприємства впливають на його вартість. Ці дослідження стали фундаментом для подальших робіт, що стосуються оптимального управління фінансовими ресурсами в умовах ринкової економіки.

Серед сучасних дослідників слід відзначити Роберта Мертона, лауреата Нобелівської премії з економіки, який зробив вагомий внесок у розвиток фінансового менеджменту. У його роботах, таких як «Continuous-Time Finance», висвітлюються аспекти управління ризиками та аналізу інвестиційних стратегій. Мертон демонструє, як підприємства можуть використовувати фінансові ресурси для підвищення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У контексті українських реалій важливий внесок зробили такі вчені, як Іван Антонов [1] і Ольга Бондаренко [2]. Зокрема, їхні праці, опубліковані в «Економіка та управління», розробили сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств у період економічної нестабільності. Їхні дослідження акцентують увагу на адаптації фінансових стратегій до умов глобалізації та змін у макроекономічному середовищі.

Формулювання цілей статті. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, та проведені дослідження провідними вченими економістами щодо основних підходів до розуміння фінансових ресурсів підприємства, залишається актуальним дослідження ефективного управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки.

Метою статті є комплексний аналіз основних підходів до розуміння сутності фінансових ресурсів підприємства, класифікації джерел їх формування, функціонального призначення та умов використання. Особливу увагу приділено дослідженню ролі фінансових ресурсів у забезпеченні фінансової стабільності, інвестиційної діяльності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу. Фінансові ресурси підприємства визначаються як сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються для фінансування його діяльності. Ці ресурси включають власні, залучені та позичені кошти, що використовуються для забезпечення безперервного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей [2].

Для досягнення мети нашого дослідження, спершу доцільно розглянути основні підходи до інтерпретації сутності цього поняття. Як видно з табл. 1, подані трактування досить детально відображають зміст поняття та включають аргументи стосовно його ключових ознак. Звісно, між трактуваннями є певні відмінності, що надає їм актуальності та власної інформативної цінності. Зокрема наведено науковий підхід Нечипоренко А.В. та Рибалкіної А.О., який не повною мірою розкриває сутність поняття, оскільки необхідна додаткова конкретизація. Що стосується таких авторів, як Мішина С.В., Павлюк К.В., Колчина Н.В. та Рибалко Н.О., то вони не прирівнюють капітал до фінансових ресурсів, чого не можна сказати про трактування Бердар М.М. Слід підкреслити, що капітал є частиною фінансових ресурсів, які за своїм обсягом можуть або перевищувати його розмір, або ж дорівнювати йому. Зокрема другий випадок можливий за повної відсутності фінансових зобов'язань на підприємстві [5].

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «фінансові ресурси підприємства»

№ п/п	Автор	Трактування
1	2	3
1	Нечипоренко А.В., Рибалкіної А.О. [6]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність усіх грошових коштів, які має підприємство на певну дату через провадження своєї основної, фінансової та інвестиційної діяльності
2	Мішина С.В. [7]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових коштів, що перебувають у фондовій, нефондовій формі або перетворені у відповідну матеріалізовану форму і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення
3	Павлюк К.В. [8]	Фінансові ресурси підприємства – це грошові нагромадження і доходи, які утворюються в процесі розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту й зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення інших потреб

Закінчення таблиці 1

1	2	3
4	Рибалко Н.О. [9]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння й які використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності функціонування підприємства
5	Бердар М.М. [10]	Фінансові ресурси підприємств – це їх власний та залучений грошовий капітал, який вони використовують для формування власних активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання доходу, прибутку

Ознайомившись з працями авторів щодо цього питання, ми можемо запропонувати власний підхід до трактування досліджуваного поняття. На нашу думку, фінансові ресурси аграрного підприємства — це всі надходження суб'єкта господарювання, які знаходяться в готівковій та безготівковій формі й використовуються для покриття його потреб та фінансових зобов'язань з метою забезпечення розширеного відтворення.

Фінансові ресурси можуть формуватися з різних джерел, які можна класифікувати на власні (прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал), залучені (емісія акцій, субсидії, інвестиції) та позичені (кредити, облігації). Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки, що визначає їх роль у фінансовій політиці підприємства.

Існує декілька підходів до розуміння сутності фінансових ресурсів, в статті розглянемо деякі з них [1].

Класичний підхід до розуміння фінансових ресурсів передбачає їх розгляд як статичних, тобто як певного обсягу грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Цей підхід акцентує увагу на кількісних характеристиках ресурсів.

Динамічний підхід розглядає фінансові ресурси як динамічну систему, що змінюється у процесі діяльності підприємства. У цьому контексті фінансові ресурси розуміються як потоки коштів, що забезпечують безперервний рух капіталу та підтримку фінансової стійкості.

Системний підхід до фінансових ресурсів передбачає їх розгляд у контексті загальної системи управління підприємством. Це означає, що фінансові ресурси не можуть бути ізольовані від інших елементів підприємницької діяльності, а їх ефективність залежить від комплексного управління всіма ресурсами підприємства [3].

В умовах сучасної економіки, аграрний сектор стикається з унікальними викликами, зокрема сезонністю діяльності, високим рівнем залежності від природних факторів та нестабільністю цін на аграрну продукцію. Тому, фінансові ресурси цих підприємств мають певні специфічні особливості.

Фінансові ресурси аграрних підприємств можуть формуватися з різних джерел, що умовно можна класифікувати на власні (прибуток від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, статутний капітал), залучені (емісія акцій, субсидії, інвестиції) та позичені (кредити, облігації). Враховуючи високу ризикованість аграрного бізнесу, держава часто надає фінансову підтримку у формі субсидій або компенсацій [4].

Для глибшого розуміння сутності фінансових ресурсів підприємства важливо визначити їх детальнішу класифікацію:

За джерелами формування. Класифікація за джерелами формування фінансових ресурсів розподіляє їх на власні, залучені та позичені. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно управляти своїм капіталом, забезпечуючи оптимальний баланс між ризиком та доходністю.

- **Власні фінансові ресурси:** Це капітал, що належить підприємству, включаючи статутний капітал, нерозподілений прибуток і резерви. Вони формуються з доходів підприємства і є основою для його фінансової стійкості. Власні фінансові ресурси аграрних підприємств здебільшого формуються через реалізацію продукції, яка має суттєві коливання у доходах через сезонність виробництва та зовнішні ринкові умови.

Залучені фінансові ресурси: Сюди відносяться кошти, які підприємство отримує із зовнішніх джерел, такі як інвестиції від інших компаній, венчурний капітал, фінансування через дії. Залучені ресурси також включають кошти, отримані через інвестиції або субсидії від держави та міжнародних організацій. Такі ресурси часто спрямовуються на розвиток сільськогосподарських технологій, підтримку екологічної стабільності та модернізацію підприємств.

- **Позичені фінансові ресурси:** Ціна вартості, що отримана шляхом кредитування або запозичення в банках або інших фінансових установах. Вони включають кредити, облігації, векселя та інші боргові зобов'язання. Позичені фінансові ресурси є критично важливими для аграрних підприємств, оскільки кредитування часто стає єдиним варіантом фінансування посівних кампаній та закупівлі техніки.

За функціональним призначенням. Фінансові ресурси аграрних підприємств також класифікуються за їх функціональним призначенням на операційні, інвестиційні та резервні. Операційні ресурси забезпечують поточну діяльність, інвестиційні спрямовані на розвиток підприємства, а резервні створюються для забезпечення фінансової стійкості.

- **Операційні фінансові ресурси:** Використовуються для забезпечення поточної діяльності підприємства, включаючи оплату постачальникам, заробітну плату, витрати на матеріали та послуги. Вони є основою для безперебійного функціонування підприємства. Операційні фінансові ресурси аграрних підприємств використовуються для закупівлі насіння, добрив, техніки та покриття інших витрат, пов'язаних з виробничим циклом. Ефективне управління операційними фінансовими ресурсами дозволяє забезпечити стабільний виробничий процес і уникнути перебоїв у діяльності аграрного підприємства.

- **Інвестиційні фінансові ресурси:** Направлені на розширення та модернізацію виробництва, купівлю нових активів, дослідження та розробки, а також на інші довгострокові проекти. Інвестиційні фінансові ресурси є вирішальними для довгострокового розвитку, адже вони спрямовуються на модернізацію обладнання, розвиток інфраструктури та впровадження нових технологій.

- **Резервні фінансові ресурси:** Створено для покриття непередбачених витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності або ризиків. Резервні фінансові ресурси аграрних підприємств створюються для покриття можливих непередбачених витрат, пов'язаних із природними катастрофами, зміною ринкових умов чи інфраструктурними ризиками.

За терміном використання. Класифікація за терміном використання передбачає поділ фінансових ресурсів на короткострокові та довгострокові. Короткострокові ресурси використовуються для фінансування поточної діяльності, тоді як довгострокові спрямовані на стратегічні інвестиції. Класифікація фінансових ресурсів за терміном використання є також ключовою для аграрного сектора. Враховуючи тривалі цикли виробництва та високі інвестиційні витрати, аграрні підприємства потребують як короткострокових, так і довгострокових ресурсів.

- **Короткострокові фінансові ресурси:** Застосовуються для фінансування поточних потреб підприємства, таких як обіговий капітал, закупівля сировини, виплата зарплати та інші витрати, що забезпечують течію року.

- **Довгострокові фінансові ресурси:** Використовуються для реалізації стратегічних планів підприємства, таких як інвестиції в нові проекти, розширення виробництва, реконструкція або придбання нерухомості, з терміном використання більше

одного року, придбання нової техніки, будівництво нових об'єктів та впровадження інноваційних технологій.

Для аграрних підприємств надзвичайно важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами з огляду на їхню високу залежність від зовнішніх факторів. Від грамотного фінансового планування та використання наявних ресурсів залежить стійкість підприємства на ринку та його здатність досягати довгострокових цілей.

Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє аграрним підприємствам не лише покращувати операційну діяльність, але й досягати сталого розвитку, враховуючи екологічні та соціальні аспекти діяльності, що є особливо важливим в умовах сучасних глобальних викликів.

Фінансові ресурси є основою для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вони дозволяють уникати фінансових криз, підтримуючи безперервність операційної діяльності.

Забезпечення достатнього рівня фінансових ресурсів є необхідною умовою для інвестування у нові проекти та технології, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах фінансові ресурси підприємства також повинні враховувати соціальну відповідальність, що включає екологічні та соціальні аспекти діяльності. Це стає дедалі важливішим для забезпечення довготривалого успіху на ринку.

Висновки. Фінансові ресурси є критичним елементом для ефективного функціонування підприємства, особливо в аграрній сфері, де сезонність та природні ризики ускладнюють фінансове планування. Важливість ефективного управління фінансовими ресурсами полягає не тільки в забезпеченні фінансової стабільності, але й у підтримці сталого розвитку підприємства.

Аналіз основних підходів до розуміння фінансових ресурсів підтверджує необхідність комплексного підходу до їх класифікації та управління. В умовах аграрного бізнесу особливо увагу слід приділити управлінню як власними, так і залученими та позиченими коштами. Належне формування резервних ресурсів допомагає впоратися з можливими втратами та нестабільністю ринку.

Інвестування в модернізацію виробництва та технологічні інновації є ключовими для покращення конкурентних позицій підприємства. Отже, ефективне управління фінансовими ресурсами не лише забезпечує фінансову стабільність, але й підтримує довгостроковий розвиток, враховуючи соціальні та екологічні аспекти.

Таким чином, стратегічне управління фінансовими ресурсами є необхідним для досягнення сталого розвитку та підвищення стійкості аграрного сектору в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Антонов І.Ф. Фінансові ресурси підприємства: сучасні підходи та проблеми управління. Київ : Фінанси України, 2023. 256 с.
2. Бондаренко О.В. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. *Науковий вісник*. 2022. Т. 45. № 2. С. 123–145.
3. Сидоренко М.Г. Інвестиції та фінансові ресурси підприємства: підходи до аналізу та управління. Львів : Видавничий дім «Україна», 2023. 315 с.
4. Назаренко Т. Основи фінансового управління для аграрних підприємств. Вінниця : Аграрний університет, 2022. 260 с.
5. Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. Суми : Сумського державного університету, 2021. С. 79–87.
6. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 09.09.2024).
7. Мішина С.В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2015. 110 с.

8. Павлюк К.В. Фінансові ресурси держави: монографія. Київ : НІОС, 2007. 175 с.
9. Рибалко Н.О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше? *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 14. С. 28–31.
10. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с

References:

1. Antonov I. F. (2023). Finansovi resursy pidpriemstva: suchasni pidkhody ta pytannia upravlinnia [Financial resources of the enterprise: modern approaches and management issues]. Kyiv: Finances of Ukraine.
2. Bondarenko O. V. (2022). Finansovyi menedzhment: teoriia ta praktyka [Financial management: theory and practice]. *Scientific Bulletin*, no. 45(2), pp. 123–145.
3. Sydorenko M. H. (2023). Investytsii ta finansovi resursy pidpriemstva: pidkhody do analizu ta upravlinnia [Investments and financial resources of the enterprise: approaches to analysis and management]. Lviv: Publishing House “Ukraine”.
4. Nazarenko T. (2022). Osnovy finansovoho menedzhmentu dlia ahrarynykh pidpriemstv [Fundamentals of Financial Management for Agricultural Enterprises]. Vinnytsia: Agrarian University.
5. Hrytsenko L. L., & Derkach L. S. (2021). Doslidzhennia formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv korporatyvnoho pidpriemstva [Research of formation and use of corporate enterprise's financial resources]. (In Ukrainian)
6. Nechyporenko A. V., & Rybalkina A. O. (2020). Teoretychni aspekty formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv [Theoretical aspects of the formation and use of financial resources]. *Efektivna Ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (accessed September 9, 2024).
7. Mishyna S. V. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia finansovymy resursamy na pidpriemstvi [Organizational and economic mechanism of financial resource management at the enterprise]. Kharkiv: KhNEU.
8. Pavliuk K. V. (2007). Finansovi resursy derzhavy: Monohrafiia [Financial resources of the state: A monograph]. Kyiv: NIOS.
9. Rybalko N. O. (2009). Finansovi resursy pidpriemstv: Hroshi chy shchos bilshe? [Financial resources of enterprises: Cash or something more?]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, no. (14), pp. 28–31.
10. Berdar M. M. (2010). Finansy pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk [Enterprise finance: A textbook]. Kyiv: Tsentr Uchbovoi Literatury.

УДК 657: 334.012.61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.13>**Новіков В.В.**

аспірант,

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2489-9268>**Novikov Vadym**

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****DORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS
OF ECONOMIC ANALYSIS IN SMALL ENTERPRISES**

У статті розглянуто наукову проблему організації та методичного забезпечення економічного аналізу на малих підприємствах в умовах цифровізації. Автором узагальнено напрацювання українських і зарубіжних науковців щодо предмета дослідження та пристосовано для використання малими підприємствами із застосуванням програмних продуктів. Визначено організаційні етапи проведення економічного аналізу в малих підприємствах, з'ясований зміст кожного з етапів. Оцінено придатність звітності малих підприємств для використання в економічному аналізі. Проведено порівняння прикладних програмних рішень для економічного аналізу і визначено найоптимальніше для поставлених завдань. Розглянуто особливості аналізу фінансового стану малого підприємства. Надані методичні рекомендації для узагальнення результатів аналізу та прийняття управлінських рішень на його основі.

Ключові слова: економічний аналіз, малі підприємства, цифровізація, економічне прогнозування, стейкхолдери.

The article examines the scientific problem of organizing and methodological providing for economic analysis in small enterprises in the context of digitalization. The purpose of the article is to summarize the organizational and methodological providing of economic analysis and its adaptation for use by small businesses using digital software products. The research was conducted on the basis of a dialectical approach using the methods of induction, deduction, analysis, synthesis, bibliographic and monographic methods. The organizational stages of conducting economic analysis in small enterprises are determined. The content of each of the identified stages and its methodological content are clarified. A list of tasks for economic analysis of a small enterprise is formulated. The suitability of small enterprise reporting for use in economic analysis is assessed. A comparison of applied software solutions for economic analysis is carried out, such as specialized programs, modules of complex digitalization products, controlling program modules and spreadsheets; the most optimal conditions of a small enterprise using application software are developed. The features of conducting a deterministic factor analysis of the activities of a small enterprise are explained. An assessment of various methods of economic forecasting of small enterprises' performance indicators during economic analysis and setting target indicators is provided. The application of expert methods for assessing the analysis results is considered. Methodological recommendations are provided for generalizing the analysis results, as well as forming a package of proposals for making management decisions based on it. The possibilities of using the analysis results to increase the efficiency of information work with stakeholders are revealed. Among the promising areas of further research on this topic, research on the use of advanced digital technologies to increase the efficiency of making management decisions, as well as advanced training and educational support for employees of small enterprises are identified.

Keywords: economic analysis, small businesses, digitalization, economic forecasting, stakeholders.

Постановка проблеми. Військові дії в Україні та нестабільність економічної ситуації в усьому світі значно підвищують ризиковість діяльності малих підприємств посилюючи ситуацію невизначеності в бізнес-середовищі. Малі підприємства значно уразливіші за

інші через невеликий масштаб виробництва, обмеженість ресурсів і можливостей доступу до ринків сировини і ринків збуту. В таких умовах надійною базою для прийняття зважених управлінських рішень керівним персоналом малих підприємств є дані систематичного економічного аналізу. Він відіграє ключову роль у знизенні ризиків діяльності, оцінці результатів роботи, підвищенні гнучкості та ефективності роботи, виборі шляхів розвитку.

Поруч із цим, економічний аналіз традиційно є слабким місцем інформаційної системи забезпечення управління малих підприємств. Це пов'язано із недооцінкою переваг використання результатів аналізу, недостатнім рівнем освіти фахівців малих підприємств, нестачею ресурсів для проведення економічного аналізу, а також недостатнім методичним забезпеченням аналітичної роботи малих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Г. Нворі, Т. Окафор, С. Ігвебюк та С. Онялі вважають, що процес прийняття управлінських рішень в малих підприємствах покращується, коли для надання інформації використовуються аналітичні моделі, щоб збільшити ймовірність того, що менеджери зроблять найкращий вибір із багатьох альтернатив [10, с. 112].

А. Калліо у своєму дослідженні зосереджується на можливостях застосування програмних продуктів, зокрема, MS Excel, для проведення аналізу діяльності малих підприємств [9].

Л. Іванченкова, Г. Ткачук, Л. Скляр та Т. Маркова вказують, що «...використання комп'ютерних технологій підвищує ефективність фінансового аналізу... за рахунок кількох факторів: скорочення часу аналізу, можливість використовувати всю інформацію про фінансову діяльність бізнесу, використання в аналізі методів моделювання та оптимізації» [2, с. 64].

Виділення невирішеної частини загальної проблеми. Проблеми налагодження обліково-аналітичної роботи малих підприємств вимагають відповідних досліджень науковців задля методичного забезпечення аналізу господарської діяльності таких підприємств, яка б враховувала потреби управління малим підприємством і була б доступна для використання керівниками і працівниками малих підприємств, навіть, за відсутності у них фахової аналітичної освіти.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення організаційно-методичного забезпечення економічного аналізу та його пристосування для використання малими підприємствами із застосуванням цифрових програмних продуктів.

Виклад основного матеріалу. Проведення економічного аналізу складається із п'яти етапів (рис. 1).



Рис. 1. Організаційні етапи проведення економічного аналізу малого підприємства

Джерело: побудовано автором

Перший етап планування аналітичної роботи починається з вибору тем та постановки завдань економічного аналізу. На малому підприємстві перелік тем може включати: аналіз показників виконання планів; аналіз використання виробничих ресурсів; аналіз за окремими напрямками діяльності або видами продукції; аналіз використання основних і оборотних активів; аналіз фінансового стану тощо.

Загальними завданнями економічного аналізу на малому підприємстві є:

- оцінка стану малого підприємства на певну дату;
- оцінка результатів роботи малого підприємства за певний період, їх порівняння із плановими показниками або показниками минулих періодів;
- виявлення релевантних і нерелевантних факторів і оцінка їх впливу на кінцеві результати роботи підприємства;
- розробка пропозицій щодо зниження непродуктивних втрат, економії ресурсів, використання наявних резервів зростання показників діяльності тощо;
- прогнозування основних показників для забезпечення прийняття зважених управлінських рішень;
- забезпечення прийняття рішень щодо фінансування проєктів або інвестування коштів;
- забезпечення побудови оптимальної системи зв'язків зі стейкхолдерами.

Для проведення будь-якого виду економічного аналізу діяльності малого підприємства необхідно мати надійну інформаційну базу, яка, у першу чергу, формується з бухгалтерської фінансової звітності. Важливою характеристикою бухгалтерської звітності є її систематичність, порівнянність і всеохоплюваність. Дані звітності відображають стан підприємства, оскільки формуються на підставі спостережень за господарськими операціями, які фіксуються у первинних документах. Звітність складається за єдиною системою стандартів, норм і правил. Завдяки цьому існує можливість порівняння показників діяльності підприємства у різні звітні періоди, а також порівняння з результатами роботи інших підприємств галузі, регіону, країни загалом.

Малі підприємства ведуть облік за спрощеною формою і складають скорочену фінансову звітність, що регулюється НП(С)БО 25 [6]. Отже, інформаційна база економічного аналізу малого підприємства є значно меншою, ніж у великих підприємств. Тому, в аналізі діяльності малих підприємств можуть виникати труднощі через відсутність деяких показників у звітності. Однак, аналіз діяльності малих підприємств є простішим і не вимагає таких глибоких досліджень і складних розрахунків, як в аналізі діяльності великих підприємств.

Дослідження М.В. Колісник та У.О. Балик засвідчують, що бухгалтерська фінансова звітність малих підприємств, сформована відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» містить достатні дані для проведення аналізу стану підприємства і результатів його роботи [4, с. 66–68].

Другий і третій етап проведення аналізу господарської діяльності і її результатів вимагає додаткових витрат часу і високої кваліфікації відповідальних фахівців. Використання програмних продуктів спрощує і прискорює аналітичну роботу. На ринку існує широкий ряд прикладних програмних рішень, зокрема, і спеціалізованих для малих підприємств (табл. 1).

Слід розуміти, що програмне забезпечення, яке підходить великим корпораціям не обов'язково буде корисним малому підприємству. Спеціалізоване програмне забезпечення може мати широкий функціонал і потужну платформу. Однак його придбання може бути занадто коштовним для малого підприємства, а повний функціонал не використовуватися через невеликий обсяг даних. Найдоступнішим варіантом, а, отже, і найпоширенішим, є програмний продукт MS Excel пакету Microsoft Office. Завдяки своїй простоті, потужності і доступності цей інструмент використовується в аналітичній роботі також і середніх, і великих підприємств. Він дозволяє сформулювати і впорядкувати аналітичні проєкти, сформувавши єдину аналітичну базу. У програмному про-

Таблиця 1

Варіанти прикладних програмних рішень комп'ютеризації економічного аналізу малого підприємства

Програмне рішення	Приклади	Коротка характеристика
1	2	3
Спеціалізоване програмне забезпечення для економічного аналізу	Statistica, «Фінансовий стан», «Фінансист»	Забезпечують комплексний економічний аналіз діяльності підприємства.
Окремий модуль комплексних програм автоматизації бізнес-процесів підприємства	«BAS», «MEDok»	Автоматизація аналізу із прямими оперативним доступом до даних бухгалтерії, виробничих підрозділів, маркетингу тощо.
Програмне забезпечення для аналізу в ході контролю, аудиту	ACL, IDEA	Слугує для підтримки економічного аналізу для виконання завдань контролю.
Розрахункові аналітичні таблиці	MS Excel пакету Microsoft Office	Надає базові інструменти для проведення аналізу, підходить для обмеженого обсягу вихідних даних.

Джерело: побудовано автором за даними [2; 3; 7]

дукті можна використовувати складні формули, проводити фільтрування, сортування даних, транспонувати таблиці, експортувати та імпортувати масиви даних. Файли MS Excel мають невеликий розмір, завдяки чому немає проблем у їх передачі, пересиланні і зберіганні. Проте в практиці малих підприємств часто аналіз або не проводиться, або не реалізовані усі можливості цього інструменту через нестачу відповідних методичних розробок.

Найпростішим видом аналізу господарської діяльності є аналіз фінансового стану. Завдяки його інструментам на основі фінансової звітності із використанням невеликого числа формул можна отримати ґрунтовну і широку характеристику стану підприємства, виявити проблемні ділянки, які потребують уваги управлінців. А у поєднанні із детермінованим факторним аналізом можна розкрити фактори, які є джерелом відповідних змін. Вони створюють для малого підприємства загрози, одночасно будучи чинниками розкриття його потенціалу. Через прийняття рішення про вплив на ці чинники управлінці можуть сформувати бажані результативні показники роботи.

Перед початком аналізу фінансового стану інструментами MS Excel слід перенести до програми дані звітності. На окремому листі формується аналітична розрахункова таблиця (рис. 2).

Проведення такого аналізу дає уявлення про загальний стан підприємства і вказує на проблемні області, які потребують уваги керівника. Для з'ясування причин виникнення проблем слід встановити зв'язки, які існують між господарськими показниками і визначити фактори, які впливають на показники, які керівник бажає змінити. Через вплив на фактори досягається бажаний рівень господарських показників.

За результатами досліджень А.М. Лисенко [5, с. 117] для проведення аналізу діяльності малих підприємств доцільно використовувати стохастичний або детермінований факторний аналіз. Науковиця пояснює це тим, що будь-яке підприємство, зокрема, мале, є відкритою господарською системою, адже здобуває виробничі ресурси із зовнішнього середовища, повертаючи, натомість, готову продукцію і здійснюючи обіг фінансових ресурсів у зворотному напрямку – витрачає фінансові ресурси на початку виробничого циклу і отримує їх у вигляді доходів.

В аналізі відкритих господарських систем детермінований факторний аналіз використовується для характеристики функціональних зв'язків між показниками діяльно-

1	Показник	Порядок розрахунку	Розрахункове значення	Інтерпретація
2	<i>Аналіз майнового стану</i>			
3	Валюта балансу	Актив=Пасив	=ЗвітІАН70	Нерівність активу і пасиву свідчить про наявність помилок у балансі
4	Капіталовіддача	Чистий дохід (виручка) / Основні засоби	=ЗвітІЗ79/(ЗвітІАН25-ЗвітІАН26)	Показує скільки гривень доходу дає 1 грн. основних засобів
5	Частка основних засобів в активах	Основні засоби / Активи	=(ЗвітІАН24-ЗвітІАН25)/ЗвітІАН45	Характеризує капіталомісткість виробництва, має бути близьким до середньогалузевого показника
6	Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу / Первісна вартість основних засобів	=ЗвітІАН26/ЗвітІАН25	Характеризує зношеність основних засобів. Копається в межах від 0 до 1. Високі значення коефіцієнта свідчать про необхідність оновлення основних засобів
7	Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи / Необоротні активи	=ЗвітІАН43/ЗвітІАН30	Відображає здатність швидко змінювати структуру активів підприємства, для порівняння використовується середньогалузевий показник
8	Коефіцієнт формування виробничого потенціалу підприємства	Сума основних засобів + вартість виробничих запасів + незавершене виробництво) / Валюта	=(ЗвітІАН25-ЗвітІАН26+ЗвітІАН32	Віображає, яку частину активів підприємства займають кошти, вкладені у виробництво. Порівнюють із середньогалузевим показником.
9	Частка майна в монетарних активах підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти / Валюта балансу	=ЗвітІАН40/ЗвітІАН45	Характеризує платоспроможність підприємства. Для порівняння використовують середньогалузеві показники
10	<i>Аналіз ліквідності і платоспроможності</i>			
				Відображає здатність розраховуватися

Рис. 2. Розрахункова аналітична таблиця аналізу фінансового стану малого підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1; 2; 4; 8]

сті. За допомогою інструментів детермінованого факторного аналізу можливо оцінити вплив окремих факторів на формування кінцевих результатів роботи. Таким чином, встановлюються більш значимі релевантні фактори, вплив на які максимізує результати діяльності, виявляються резерви зростання господарських показників, можливості підвищення ефективності роботи. Використання стохастичних моделей у малих підприємствах недоцільне, зважаючи на їх складність, неочевидність зв'язків між показниками та необхідність глибоких фахових знань для вибору аналітичної моделі.

Використовуючи спосіб ланцюгових підстановок інструментами MS Excel розраховується вплив змін за аналізований період ціни та кількості продукції на чистий дохід малого підприємства. Таким чином, керівник отримує уявлення про вплив та значущість факторів, які формують результати діяльності. Результати аналізу є основою для вжиття заходів із регулювання факторних показників для одержання бажаного фінансового результату. Обсяги виробництва закладаються в плани на наступний рік, розраховується необхідна кількість сировини, робочої сили, засобів виробництва. Ціна продукції формується під впливом ринку, тому цей показник має низьку релевантність. Однак, на нього можна впливати через диверсифікацію каналів збуту, зміну маркетингової політики.

Для формування і оцінки планів використовують аналітичне прогнозування господарських показників. Цей інструмент підвищує гнучкість малого підприємства і дозволяє завчасно реагувати на можливості і ризики, які очікуються в майбутньому. Основою для прогнозування слугують результати минулих звітних періодів і виявлення факторів, які на них вплинули. Таким чином, можна встановити необхідний рівень релевантних факторів для отримання бажаних результативних показників. Програма MS Excel надає ряд інструментів для прогнозування господарських показників.

У своїй науковій роботі Н.В. Голячук і Т.А. Талах [1, с. 135–137] дослідили використання інструментів MS Excel, таких як функції TREND, FORECAST, GROWTH, LINEST та Аркуш прогнозу для прогнозування господарських показників. Такі прогнози базуються на науковій основі і математичних методах. Проте вони не враховують економічної ситуації, рівня факторів, які впливають на господарські показники та очікувань економічних суб'єктів. Бізнес-середовище та мале підприємство в ньому є складними системами, їх не можна описати лише однією математичною моделлю. Тому використовувати лише прогнози, побудовані статистичними методами, некоректно. Вони не враховують впливу різних економічних факторів та дію законів економіки, отже, можуть слугувати лише як додаткове джерело інформації.

На четвертому і п'ятому етапах економічного аналізу для прийняття рішень керівництву малих підприємств слід спиратися на експертні економічні прогнози щодо рівня економічних показників. Використання експертних методів ефективно у випадках обмеженості інформації і неможливості побудувати прогнози статистичними методами. Експертами для малого підприємства можуть виступати фахівці, які мають відповідну економічну або технічну освіту у сфері, в якій працює підприємство, а також значний досвід роботи. Зважаючи на обмеженість ресурсів малих підприємств, залучати до експертних груп можна керівників, профільних спеціалістів, засновників, представників стейкхолдерів, які зацікавлені в успішній діяльності підприємства.

Серед кола проблем, які можуть ставитись перед експертами, можуть бути вибір мети і цілей розвитку, встановлення пріоритетів, критеріїв і формування сценаріїв їх досягнення, прогнозування показників діяльності підприємства. Прогнози, складені експертами, відображають їх суб'єктивне бачення поставленого питання, є результатом їх професійного досвіду та професійної інтуїції і реалізацією творчих професійних здібностей. Перевагою експертних методів є те, що фахівці глибоко розуміють стан і перспективи досліджуваної проблеми. Вони можуть дати слушні поради, допомогти побачити проблему під іншим кутом, знайти ключові точки її розв'язання.

Для проведення експертного оцінювання використовують документи, яких збирають думки експертів: опитувальні листи, анкети, таблиці. Зібрані думки експертів обробляють шляхом порівняння, ранжування, встановлення їх узгодженості. Таким чином, отримуються експертні оцінки, які можуть бути основою для прийняття рішень.

Результати аналізу повинні надавати достатньо інформації для прийняття рішень щодо подальшого розвитку. Наприклад, аналіз має допомогти визначитися щодо виявлення резервів зростання, залучення додаткового фінансування, пошуку нових каналів реалізації продукції, зміни структури бізнесу. Порівняння отриманих показників із середньогалузевими дозволяють ідентифікувати місце підприємства на ринку, вказати на слабкі сторони, які вимагають уваги керівництва, а також розкрити сильні сторони підприємства, які можуть стати базою для розвитку і визначити його напрями. Систематичне проведення аналізу діяльності малого підприємства може стати основою для оцінки показників у динаміці і відслідковування траєкторії розвитку підприємства та прийняття рішення про її корегування.

Завдяки проведенню економічного аналізу можна підвищити ефективність роботи зі стейкхолдерами. Результати аналізу слугують додатковим обґрунтуванням для запитів, які виникають у малого підприємства і поясненням для запитів, які отримує мале підприємство. Економічний аналіз дозволяє стисло і чітко надавати інформацію доповнюючи її необхідною візуалізацією. Для візуалізації доцільно використовувати графіки, діаграми, пояснювальні схеми та інші інструменти, які наявні у програмному забезпеченні.

Висновки. Потреба у подальших дослідженнях організаційно-методичного забезпечення економічного аналізу в малих підприємствах пояснюється стрімкими трансформаціями бізнесу, які вимагають широкого застосування прогресивних цифрових

технологій для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Важливим питанням залишається підвищення кваліфікації та освітнє забезпечення працівників малих підприємств на рівні, що відповідає вимогам цифровізації і розвитку сучасних технологій.

Список використаних джерел:

1. Голячук Н.В., Талах Т.А. Економічна аналітика з використанням функцій прогнозування MS EXCEL. *Економічний форум*. 2021. № 1(4). С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-18>
2. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т. Програмне забезпечення фінансової аналітики бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-8>
3. Івахненко С. Аудиторське програмне забезпечення для аналізу даних: перший український досвід. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6df34b47-b1d1-46a2-a09a-896ca4a43463/content> (дата звернення: 14.11.2024).
4. Колісник М.В., Балик У.О. Методологічні аспекти оцінювання фінансового стану малих підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 64–68.
5. Лисенко А.М. Детермінований факторний аналіз у дослідженні фінансово-господарської діяльності малого підприємства: методичний аспект. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч. 2. С. 116–122.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення: 08.11.2024).
7. Програма Фінансист. Фінансовий аналіз це просто. URL: <https://financiersoft.com/> (дата звернення: 14.11.2024).
8. Словник економічних показників. *AnalizUA*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 12.11.2024).
9. Kallio A. Using of cost-volume-profit analysis in a manufacturing company. *An Unpublished Research Project Submitted to Tallinn University of Technology*. 2018. URL: <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/bb96a537-a0cc-4a6a-9baf-67764142dca7/Kasumilveanaliskasutaminetootmisettevttes.pdf> (дата звернення: 14.06.2024).
10. Lorentz H., Hilmola O.P., Malmstena J., Srai J.S. Cluster analysis application for understanding SME manufacturing strategies. *Expert Systems With Applications*. 2016. № 66. P. 176–188.

References:

1. Holiachuk N. V., Talakh T. A. (2021) Ekonomichna analityka z vykorystanniam funktzii prohnozuvannya MS EXCEL [Economic analytics using MS EXCEL forecasting functions]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, no. 1(4), pp. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-18> (in Ukrainian)
2. Ivanchenkova L., Tkachuk H., Skliar L., Markova T. (2022) Prohramne zabezpechennia finansovoi analityky biznesu [Business financial analytics software]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-8>. (in Ukrainian)
3. Ivakhnenkov S. Audytorske prohramne zabezpechennia dlia analizu danykh: pershyi ukraïnskyi dosvid [Audit software for data analysis: the first Ukrainian experience]. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6df34b47-b1d1-46a2-a09a-896ca4a43463/content> (accessed November 14, 2024). (in Ukrainian)
4. Kolisnyk M. V., Balyk U. O. (2019) Metodolohichni aspekty otsiniuvannya finansovoho stanu malykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and World Economy*, vol. 24, part 2, pp. 64–68.
5. Lysenko A. M. (2020) Determinovanyi faktorny analiz u doslidzhenni finansovo-hospodarskoi diialnosti maloho pidpriemstva: metodychnyi aspekt [Deterministic factor analysis in the research of financial and economic activities of a small enterprise: methodological aspect]. *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Economy and entrepreneurship*, no. 3(114), part 2, pp. 116–122. (in Ukrainian)

6. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 25 “Sproshchena finansova zvitnist” [National Accounting Regulation (Standard) 25 “Simplified Financial Reporting”] approved by Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 25.02.2000 No. 39. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (accessed November 8, 2024). (in Ukrainian).

7. Prohrama Finansyst [Financier Program]. *Finansovyi analiz tse prosto – Financial analysis is simple*. Available at: <https://financiersoft.com/> (accessed November 14, 2024). (in Ukrainian)

8. Slovnyk ekonomichnykh pokaznykiv [Dictionary of economic indicators]. *AnalizUA – AnalysisUA*. Available at: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv> (accessed November 12, 2024). (in Ukrainian)

9. Kallio A. (2018) Using of cost-volume-profit analysis in a manufacturing company. *An Unpublished Research Project Submitted to Tallinn University of Technology*. Available at: <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/bb96a537-a0cc-4a6a-9baf-67764142dca7/Kasumilveanaliskasutaminetootmisettevttes.pdf> (accessed November 14, 2024).

10. Lorentz H., Hilmola O.-P., Malmstena J., Srari J. S. (2016) Cluster analysis application for understanding SME manufacturing strategies. *Expert Systems With Applications*, no. 66, pp. 176–188.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336.717.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.14>

Бричка Б.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2547-7828>

Бричка Г.П.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0518-4553>

Brychka Bohdan, Brychka Halyna

Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE BANKING SERVICES MARKET OF UKRAINE

У статті розглядаються основні особливості функціонування ринку банківських послуг України. Проаналізовано зміну кількості відділень комерційних банків України протягом першого півріччя 2024 року, на основі цього зроблено висновок про зменшення кількості банківських відділень в Україні. Також подано структуру ринку банківських послуг країни, виявлено, що два комерційні банки фактично контролюють половину ринку банківських послуг. Головними проблемами функціонування ринку банківських послуг України вказано високий ризик неповернення кредитів, складний доступ до банківських послуг у віддалених регіонах, низький рівень довіри населення до банківської системи, ризик валютних коливань, загрози кібератак і звісно проблеми пов'язані із військовими діями. Було окреслено перспективні напрями розвитку ринку банківських послуг України, зокрема використання досягнень діджиталізації, вдосконалення механізмів кредитування та управління ризиками, інтеграція у світовий банківський простір, зростання стабільності та надійності банківської системи, зміцнення довіри населення та інші.

Ключові слова: банки, комерційний банк, НБУ, грошова одиниця, банківська система, кредитування.

The article examines the main features of the banking services market of Ukraine. The analysis of literary sources showed that the subject of the functioning of the banking system in general and the specifics of the provision of banking services in particular can be traced in the works of many Ukrainian researchers. A significant part of the authors focused their attention on today's popular topic – security, in particular the issue of financial security of the banking sector. There are a number of works devoted to the digitalization of the banking

sector of Ukraine. A separate "block" of research can be considered works, the subject of which is the development of the banking sector of Ukraine during the war. The change in the number of branches of commercial banks of Ukraine during the first half of 2024 was analyzed, based on this, a conclusion was made about the decrease in the number of bank branches in Ukraine. Thus, in July there were 53 less branches of commercial banks than at the beginning of 2024. The structure of the country's banking services market is also presented, it is revealed that two commercial banks actually control half of the banking services market (26% belongs to Oschadbank and 25% of the market belongs to Privatbank). The article presented problematic aspects of the functioning of the banking services market in Ukraine. The main problems of the functioning of the Ukrainian banking services market are the high risk of non-repayment of loans, difficult access to banking services in remote regions, low level of public trust in the banking system, risk of currency fluctuations, threats of cyber attacks, instability of the monetary unit and, of course, problems related to military actions. Prospective directions for the development of the banking services market of Ukraine were outlined, in particular, the use of digitalization achievements, improvement of crediting and risk management mechanisms, deepening of cooperation with international financial institutions, increasing the stability and reliability of the banking system, strengthening public confidence, expanding the spectrum of financial instruments, increasing the stability of the monetary unit, increasing the level of competition. In order to attract more customers, in particular in the context of deposits and other banking services, an effective state policy is needed to increase the financial literacy of the population, the stability of the hryvnia, and guaranteeing the safety of deposits.

Keywords: banks, commercial bank, NBU, monetary unit, banking system, lending.

Постановка проблеми. Банківська система є сукупністю фінансових установ, які здійснюють операції з надання банківських послуг, забезпечують обіг грошових коштів у країні та підтримують економічну стабільність. Вона є основою фінансової системи держави.

Ефективне та налагоджене функціонування банківської системи країни є однією із важливих передумов розвитку всієї економіки. Налагодження системи надання банківських послуг має ключове значення для забезпечення фінансової стабільності та підвищення якості життя громадян. І в цьому аспекті Україна не є винятком. Тому дослідження функціонування ринку банківських послуг є актуальним та потребує подальшого розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика функціонування банківської системи загалом та специфіки надання банківських послуг зокрема простежується у працях багатьох українських дослідників. Значна частина авторів акцентували свою увагу на популярній сьогодні тематиці – безпековій, зокрема питання фінансової безпеки банківського сектору відображені у роботах Є. Мордань, О. Журавки [1], Н. Давиденко [2], Н. Блащук-Дев'яткіної [3] та багатьох інших.

Окремим «блоком» досліджень можемо вважати праці, тематикою яких є розвиток банківського сектору нашої держави у військовий час. До таких можемо віднести праці І. Правдиковської [4], В. Нянька [5], Г. Зубчак [6], Н.Ситник [7] тощо.

Є низка робіт присвячених цифровізації банківського сектору України, що безсумнівно є майбутнім вектором його розвитку. Авторами таких досліджень, до прикладу, є Н. Трусова [8] та Р. Мірошник [9].

Формулювання цілей статті. Аналіз наявних літературних джерел, що стосуються розвитку банківської системи України, показав що тематика є доволі популярною серед вітчизняних науковців. Проте є потреба у подальшому її дослідженні, зокрема тематики надання банківських послуг, окреслення особливостей функціонування надавачів банківських послуг та специфіки їх одержання споживачами.

Мета статті полягає в висвітленні особливостей функціонування ринку банківських послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Українська банківська система за своєю структурою є дворівневою, керівний рівень відведено Національному банку України, який власне виконує функції регулятора та координатора фінансової системи. На дру-

гому рівні розташовані комерційні банки (динаміку їх кількості можемо побачити на рис. 1), які безпосередньо надають банківські послуги населенню та іншим господарюючим суб'єктам. Вони бувають державними, приватними та банками із іноземним капіталом. Станом на 2024 рік на ринку банківських послуг України функціонує близько 62 комерційних банки, а кількість їх відділень у липні 2024 року становила 5085, що на 53 відділення менше, ніж було у січні цього ж року [10;11].

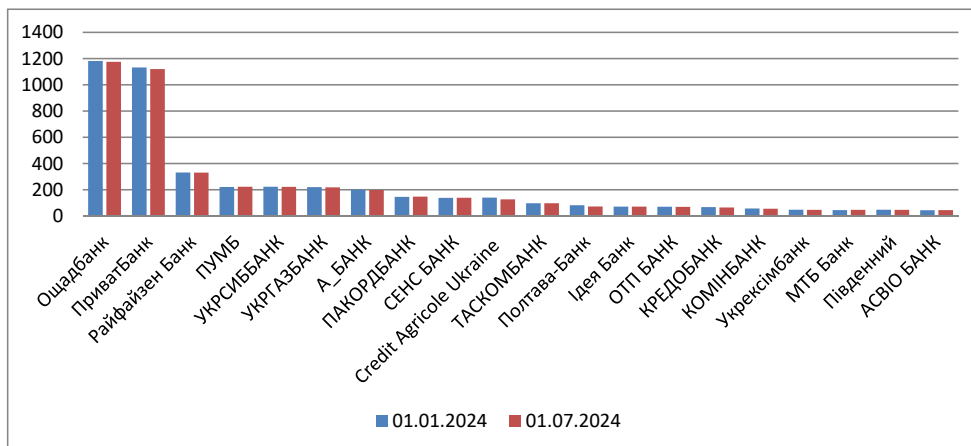


Рис. 1. Зміна кількості відділень найбільших банків України протягом першого півріччя 2024 року

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

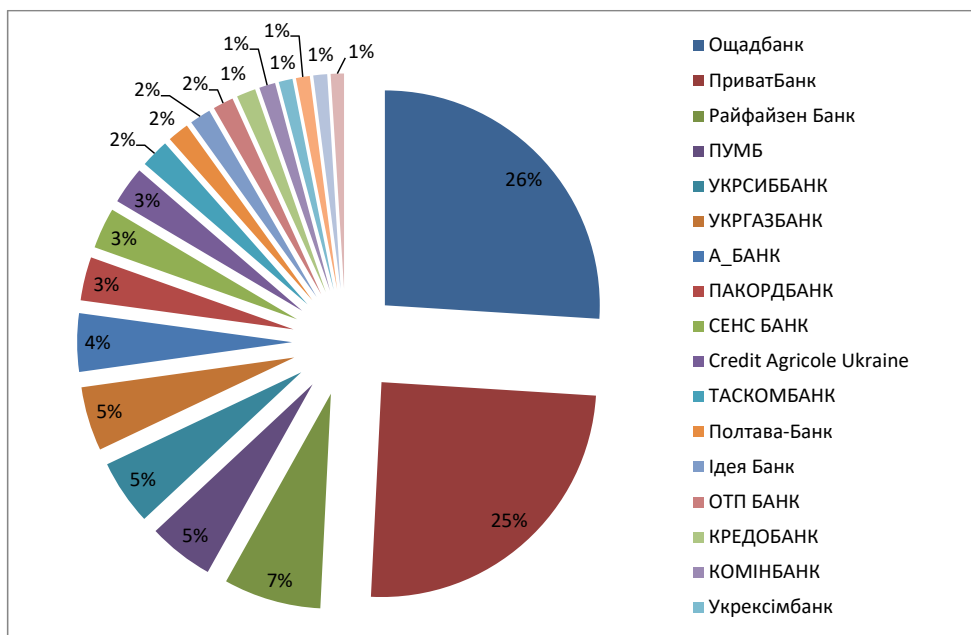


Рис. 2. Розподіл ринку банківських послуг України між найбільшими банками у 2024 році

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 11]

За даними офіційних сайтів НБУ [10] та РБК-Україна [11] кількість відділень комерційних банків в Україні протягом 2024 року має тенденцію до зменшення. Причинами таких змін є закриття відділень на територіях до яких наближаються бойові дії, укрупнення відділень через зменшення кількості населення та перенесення багатьох банківських послуг до онлайн-простору.

Дані рисунку 2 свідчать про домінування двох банків – Ощадбанку та Приват-Банку, які займають близько чверті ринку банківських послуг кожен. Декілька банків займають доволі невелику частку ринку (близько 5%), до таких можемо віднести Райффайзен Банк, ПУМБ, УКРСИББАНК тощо.

На шляху зростання банківської системи України та ефективного наданні банківських послуг стоїть ціла низка проблемних факторів, головні з яких нами було відображено на рисунку 3.

До традиційних проблем функціонування банківської системи України додалися дві нові категорії проблем – ризики кібератак через зростання цифровізації банківських послуг та ціла низка негативних факторів, що викликані воєнними діями на території України. Останні проявляються у зменшенні стабільності банків, зменшенні активності бізнесу та платоспроможності населення, а також у кадровій проблемі банківського сектору. Нестача фахівців у багатьох сферах економіки (в т.ч. й сфері надання банківських послуг) пов'язана із мобілізацією, виїздом значної частини спеціалістів за кордон та не бажанням офіційно працювати через можливість тієї ж таки мобілізації.

Поряд з цим сфера надання банківських послуг все ж має значні перспективи розвитку в Україні, наочно їх відобразимо на рисунку 4, що подано нижче.

Безперечно майбутній розвиток суспільства базуватиметься на застосуванні досягнень ІТ-галузі, тому надання банківських послуг базуватиметься на розвитку онлайн-банкінгу, використанні мобільних додатків, впровадженню все більшої кількості цифрових валют тощо.

Із подальшою інтеграцією України до ЄС необхідністю стане адаптація банківського законодавства до стандартів Європейського Союзу.

Для залучення більшої кількості клієнтів, зокрема в контексті депозитів та інших банківських послуг, потрібна ефективна політика держави щодо зростання фінансової грамотності населення, стабільності гривні та гарантування безпеки вкладів.

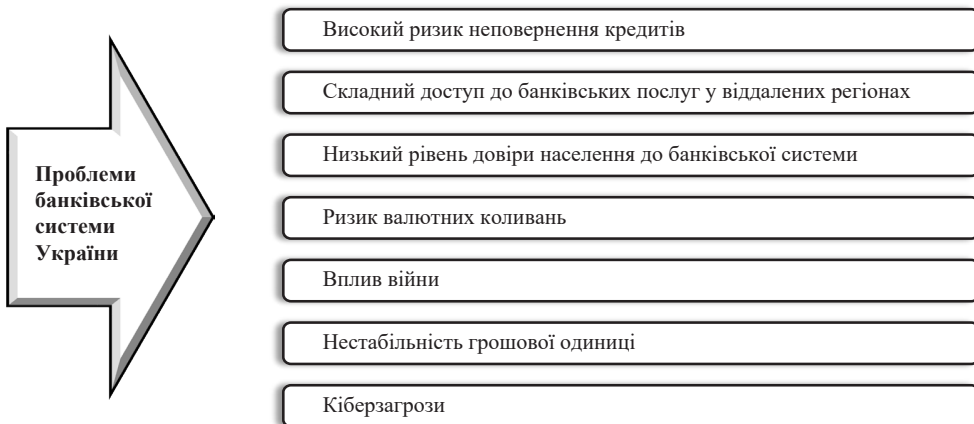


Рис. 3. Проблеми банківської системи України

Джерело: власна розробка авторів



*Рис. 4. Перспективні напрями розвитку банківської системи України
Джерело: власна розробка авторів*

Висновки. Отже ринок банківських послуг України сьогодні функціонує незважаючи на важкі воєнні часи. Більше 62 банків, що мають більше 5000 відділень забезпечували надання банківських послуг у 2024 році. Головними «гравцями» на банківському ринку країни є Ощадбанк та Приватбанк. Є ціла низка проблемних аспектів функціонування банківського сектору України, основними з яких є вплив військових дій, недовіра населення до банків, нестабільний валютний курс тощо, які ускладнюють діяльність банків та, відповідно, функціонування ринку банківських послуг.

Проте незважаючи цілу низку проблем, ринок банківських послуг України загалом, та надавачі банківських послуг мають суттєві перспективи для розвитку, зокрема в контексті цифровізації банківських послуг, зростання довіри населення та його фінансової освіченості, підвищення стабільності грошової одиниці, зростання конкуренції на ринку банківських послуг і т.п.

Список використаних джерел:

1. Мордань Є.Ю. та ін. Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
2. Давиденко Н.М., Колодяжна В.О. Оцінювання фінансової безпеки банківської системи України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 40. С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-9>
3. Блашук-Дев'яткіна Н.З., Бацман І.В. Фінансова безпека банківської системи України. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. №6 (85). С. 104–112.
4. Правдиківська І., Дорошенко Н. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. № 9(109). С. 150–153. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32>
5. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Banking system during the marital state and in the post-war reconstruction of Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 35. С. 96–105.
6. Зубчак Г., Івашук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. № 1–2. С. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050>

7. Ситник Н., Прицак Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*. 2023. № 6(118). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-19>
8. Трусова Н.В., Чкан І.О. Кіберзахист банківської системи України в умовах цифрових трансформацій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Том 1, № 47. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-151-163>
9. Мірошник Р., Кухта І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення: 15.12.2024).
10. Національний банк України: Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення: 15.12.2024).
11. З початку року в Україні закрили понад 50 відділень: рейтинг банків. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pochatku-roku-ukrayini-zakryli-ponad-50-viddilen-1719999607.html> (дата звернення: 15.12.2024).

References:

1. Mordan Ye. Yu. et al. (2021) Finansova bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy: sutnist ta otsinka [Financial Security of the Banking System of Ukraine: The Essence and Evaluation]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 1, pp. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
2. Davydenko N. M., Kolodiazhna V. O. (2020) Otsiniuvannia finansovoi bezpeky bankivskoi systemy Ukrainy [Assessment of the financial security of the banking system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series “Economic Sciences”*, vol. 40, pp. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-9>
3. Blashchuk-Deviatkina N. Z., Batsman I.V. (2023) Finansova bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy [Financial security of the banking system of Ukraine]. *Halyskyi ekonomichniy visnyk – Galician economic journal*, vol. 6(85), pp. 104–112.
4. Pravdykovska I., Doroshenko N. (2022) Vplyv viiny na bankivsku systemu Ukrainy [The impact of the war on the banking system of Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 9(109), pp.150–153. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32>
5. Nianko V., Nianko L., Nianko V. (2022) Banking system during the marital state and in the post-war reconstruction of Ukraine. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 35, pp. 96–105.
6. Zubchak H., Ivashchuk O. (2022) Ryzky bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Risks of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law]. *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii – Institute of Accounting, control and analysis in the conditions of globalization*, vol. 1–2, pp. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050>
7. Sytnyk N., Pritsak Ya. (2023) Bankivska sistema Ukrainy v umovakh viiny: ryzky ta otsinka bezpeky [The banking system of Ukraine in the conditions of war: risks and security assessment]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 6(118), pp. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-19>
8. Trusova N.V., Chkan I.O. (2023) Kiberzakhyst bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Cyber protection of the banking system of Ukraine in the conditions of digital transformations]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, vol. 1(47), pp.151–163. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-151-163>
9. Miroshnyk R., Kukhta I. (2023) Didzhytalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (accessed December 15, 2024).
10. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine] Available at: <https://bank.gov.ua/ua/> (accessed December 15, 2024).
11. Z pochatku roku v Ukraini zakryly ponad 50 viddilen: reitynh bankiv. RBK-Ukraina. [Since the beginning of the year, more than 50 branches have been closed in Ukraine: rating of banks. RBC-Ukraine]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/pochatku-roku-ukrayini-zakryli-ponad-50-viddilen-1719999607.html> (accessed December 15, 2024).

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.15>**Ковальов В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3854-1799>

Музичук О.В.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Херсонський державний університет

Kovalov Vitalii, Muzychuk Olena

Kherson State University

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

OPTIMIZATION OF THE TAX BURDEN OF THE BUSINESS ENTITY

В статті розглядається процес пов'язаний з оптимізацією податкового навантаження суб'єктів господарювання, а саме теоретичний аспект. Сам процес оподаткування є взаємодією держави з платниками податків. В даному процесі постійно спостерігається конфлікт інтересів, між державою та платниками податків. Різні податки та збори по різному впливають на господарську діяльність. Податкова оптимізація передбачає процес уникнення податкових штрафів та мінімізацію податкових платежів, як у короткостроковому так і в довгостроковому періодах. Кожен суб'єкт господарювання в процесі пошуку методу оптимізації свого податкового тягаря повинен звертати увагу на специфіку своєї господарської діяльності, а також враховувати дію механізмів податків та зборів які він сплачує до бюджетів різних рівнів. Оцінка рівня податкового тягаря досить складна процедура, яка ще до кінця не вивчена і як наслідок поки ще не сформована єдина методика. Відмітністю оптимізації податкового навантаження, від ухвалення сплати податків та зборів є те, що суб'єкт господарювання використовує незаборонені або дозволені законодавством способи зменшити свій податковий тягар.

Ключові слова: податки, адміністрування податків, податкове навантаження, методи оптимізації, податковий тягар, суб'єкт господарювання.

The article examines the process related to the optimization of the tax burden of economic entities, namely the theoretical aspect. The tax system of Ukraine is in a constant process of changes and search for optimal efficiency both for budgets of all levels and for stimulating the processes of business activity. The taxation process itself is the interaction of the state with taxpayers. In this process, there is a constant conflict of interests between the state and taxpayers. An important component of fiscal administration in tax administration is the functioning of fiscal bodies that ensure the filling of the revenue part of the country's state budget. Different taxes and fees affect the economic activity of business entities in different ways. Issues related to the optimization of taxation include strategic tasks related to maintaining a certain balance of interests between business entities in the context of tax payment, and the state – filling the revenue part of all levels of budgets. The goal of tax regulation is to achieve and maintain a certain balance of economic interests of all participants in tax relations. Tax regulation in the system of tax administration can be divided into several blocks, namely tax incentives, tax benefits and forms of responsibility for the assignment of tax legislation. Tax optimization involves the process of avoiding tax penalties and minimizing tax payments, both in the short-term and in the long-term. Each business entity in the process of searching for a method of optimizing its tax burden should pay attention to the specifics of its economic activity, as well as take into account the effect of mechanisms of taxes and fees that it pays to the budgets of different levels. Estimating the

level of the tax burden is a rather complex procedure that has not yet been fully studied and, as a result, a single methodology has not yet been formed. The process of tax optimization is a special aspect of the financial discipline of economic entities, in order for this process to be effective, it must be properly planned. A distinctive feature of tax burden optimization, tax evasion and fee evasion is that the business entity uses non-prohibited or legally permitted ways to reduce its tax burden.

Keywords: taxes, tax administration, tax burden, optimization methods, tax burden, business entity.

Постановка проблеми. Господарська діяльність суб'єктів господарювання на пряму пов'язана з оптимізацією їх фінансових ресурсів. Податкова система нашої країни знаходиться в постійному процесі змін та пошуку оптимальної ефективності як для бюджету так і для стимулювання процесів ділової активності. Сам процес оподаткування є взаємодією держави з платниками податків. В даному процесі постійно спостерігається конфлікт інтересів, між державою та платниками податків. Питання пов'язані з оптимізацією оподаткування несуть в собі стратегічні завдання пов'язані з процесом дотримання певного балансу інтересів між суб'єктами господарювання в контексті сплати податків, а держави наповнення доходної частини всіх рівнів бюджетів. Процес податкової оптимізації є особливим аспектом фінансової дисципліни суб'єктів господарювання, для того щоб даний процес був ефективним необхідно належним чином його планувати, тобто впроваджувати процес податкового планування. У зв'язку з тим, що господарські операції несуть під собою певні податкові наслідки та впливають на ефективність ведення діяльності процес податкової оптимізації є актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми пов'язані з оподаткуванням, а саме оптимізації податкового навантаження розглядалися в працях як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Питаннями адміністрування податків займалися та займаються такі науковці, як Андрущенко В.Л. [1], Бечко П.К., Бечко В.П., Лиса Н.В., Пташник С.А. [3], Дем'янчук І.А., Коваль Л.А., Ліщук Н.В., Козак С.В. [4], Князькова В.Я., Сергієнко Л.К. [6], Садеков А.А., Покинтелиця В.М. [15], Солдатенко О.В. [17] та інші. Дослідженнями механізму оптимізації податкового навантаження суб'єктів господарювання займаються наступні науковці Железнова Д.С. та Юрчишена Л.В. [5], Оришин Т.М. [9], Ползікова Г.В. [12], Ткачук Н.В. [14] та інші. Але не зважаючи на велику кількість наукових здобутків в цьому напрямку, деякі теоретичні аспекти процесу оптимізації податкового навантаження суб'єктів господарювання потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Незважаючи на велику кількість наукових праць, які пов'язані з питаннями оподаткування проведені вченими з трактування поняття «податкове адміністрування», адміністрування податків, податкового регулювання але актуальними залишаються питання пов'язані з оптимізація податкового навантаження суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. Предметом досліджень в теорії податкового менеджменту є закономірності розвитку та функціонування процесу управління оподаткування суб'єктів господарювання.

Крисоватий А. та Кізіма А. вказують на те, що сутність податкового менеджменту необхідно розглядати виходячи з наступних напрямків: «система управління податками; категорія людей, які здійснюють процес управління податками; форму ведення бізнесу» [7, с. 33].

Існує багато наукових праць, які досліджують питання пов'язані з адмініструванням податків та тлумаченням цього поняття.

Тарнавська Н. і Пушкар Р. акцентують увагу на тому, що «термін «адміністрування» ототожнюють з менеджментом, але деякі автори вважають, що він найбільш об'єктивно відображає знеособлену систему управління...» [13, с. 12].

Сьогодні в науковій літературі не існує єдиного підходу до дефініції терміну «податкове адміністрування». По своїй суті воно поєднує в собі організацію, планування, облік та контроль та керівництво процесом управління оподаткуванням.

Всі трактування поняття «податкове адміністрування» можливо умовно поділити на два блоки: економіко-управлінський та юридично-правовий.

Підходи до визначення терміну «податкове адміністрування» представлені в таблиці 1.

Наведені трактування вказують на велику кількість визначень, та свідчать про обсяги дослідження цієї проблеми.

Важливою складовою фіскального адміністрування в адмініструванні податків є функціонування фіскальних органів які забезпечують наповнення доходної частини державного бюджету країни.

Андрущенко В. пов'язує термін «фіскальне (податкове) адміністрування» з мистецтвом, наукою та політикою [1, с. 27].

Таблиця 1

Трактування поняття «податкове адміністрування»

Автор	Сутність поняття
Юридично-правовий підхід	
Селіванов А. [16, с. 35]	Правовідносини, які складаються у сфері здійснення уповноваженими державними органами заходів з погашення податкового боргу і передбачають застосування методів владнопримусового характеру до платників податків
Солдатенко О. [17, с. 18]	Правовідносини у сфері здійснення уповноваженими державними органами заходів щодо організації оподаткування, обліку платників, аналізу, прогнозування й обліку надходжень від податків, зборів (обов'язкових платежів), проведення масово-роз'яснювальної та контрольної-перевірочної роботи, погашення податкового боргу, які здійснюються відповідно до законодавчих і нормативно-правових актів
Економіко-управлінський підхід	
Щитнік Ю. [19, с. 156]	Форма комплексної системної організації процесів податкового регулювання, контролю й стягнення податків, заснована на поєднанні владно-імперативних методів податкових органів і стимулюванні самоініціативи платників податків
Садсков А., Покинтелиця В. [15, с. 90]	форма комплексної системної організації процесів податкового регулювання, контролю і стягнення податків, засновану на поєднанні владноімперативних методів податкових органів і стимулюванні само ініціативи платників податків
Мельник В. [8, с. 127]	це управлінська діяльність органів державної виконавчої влади, яка пов'язана з організацією процесу оподаткування, засновується на державних законодавчих і нормативних актах та використовує соціально зумовлені і сприйняті правила

Таблиця 2

Поняття «фіскальне (податкове) адміністрування»

Фіскальне (податкове) адміністрування		
Політика	Наука	Мистецтво
Державна політика в розумінні дій владних й управлінських структур, за допомогою яких фінансові ресурси розподіляють між державою та населенням	Наука, що формулює принципи ефективного управління податковою системою і за певних соціально-економічних умов оцінює податкову систему та політику	Мистецтво в усьому, що стосується забезпечення державними службовцями функціонування податкової системи на основі професійних знань і досвіду

Джерело: [4]

Процес адміністрування податків повинен базуватися на наступних постулатах: рентабельність процесу адміністрування; мінімальне спілкування суб'єктів господарювання з фіскальними органами.

У зв'язку з цим на рисунку 1, наведені види робіт у сфері адміністрування податків.

Основна мета податкового регулювання, це досягнення та дотримання рівноваги економічних інтересів всіх учасників податкових відносин. Воно повинно бути спрямоване на забезпечення фінансових інтересів як платників податків так і держави.

Принципи адміністрування податків знаходять своє відображення в загальних принципах оподаткування. В свою чергу загальні принципи умовно можна поділити на дві групи: перша група пов'язана з адмініструванням, а друга стосується процесу управління. Але на нашу думку їх необхідно розглядати в симбіозі, тому що одні принципи не можливі без інших.

Петті В. в середині XVII ст. визначив певні способи які можуть зменшити незадоволення платників податків, які пов'язані з процесом управління стягнення податків, а саме:

- точність і реальність як об'єктів оподаткування так і обліку платників, про чому кількість податків повинна бути максимально мінімальною;
- чіткість в правилах оподаткування;
- застосування достатньо помірних заходів при силових заходах стягнення.

Сміт А. в XVII ст. сформулював принципи на яких повинно базуватися оподаткування, які містили в собі положення про адміністрування:

- податки повинні стягуватися в спосіб та час який влаштовує платників;
- податки повинні бути розроблені та задумані так, щоб вони не обтяжували кишені народу, були мінімальними, але при цьому приносили користь казні держави.

В ПК України наведені принципи на яких ґрунтується податкове законодавство нашої держави. Серед даних принципів є принципи які можна віднести до податкового адміністрування таблиця 3.



Рис. 1. Види робіт у сфері адміністрування податків

Джерело: [6, с. 61]

Таблиця 3

Принципи податкового адміністрування

Принципи	Сутність
рівність усіх платників перед законом, недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації	забезпечення однакового підходу до всіх платників податків незалежно від соціальної, расової, національної, релігійної приналежності, форми власності юридичної особи, громадянства фізичної особи, місця походження капіталу;
фіскальна достатність	встановлення податків та зборів з урахуванням необхідності досягнення збалансованості витрат бюджету з його надходженнями;
соціальна справедливість	установлення податків та зборів відповідно до платоспроможності платників податків;
економічність оподаткування	установлення податків та зборів відповідно до платоспроможності платників податків;
нейтральність оподаткування	установлення податків та зборів, обсяг надходжень від сплати яких до бюджету значно перевищує витрати на їх адміністрування;
нейтральність оподаткування	установлення податків та зборів у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентоздатності платника податків;

Джерело: складено авторами на основі [11]

Якість та рентабельність податкового управління може бути досягнута при умові його орієнтації на блага суспільства, які можливо оцінити виходячи з вартості витрат держави в порівнянні з податковим тягарем та застосуванням податкового регулювання.

На рисунку 2 наведене місце податкового регулювання в системі адміністрування податків.

Згідно з Податковим кодексом України контролюючими органами податкового адміністрування є: податкові органи та митні органи.

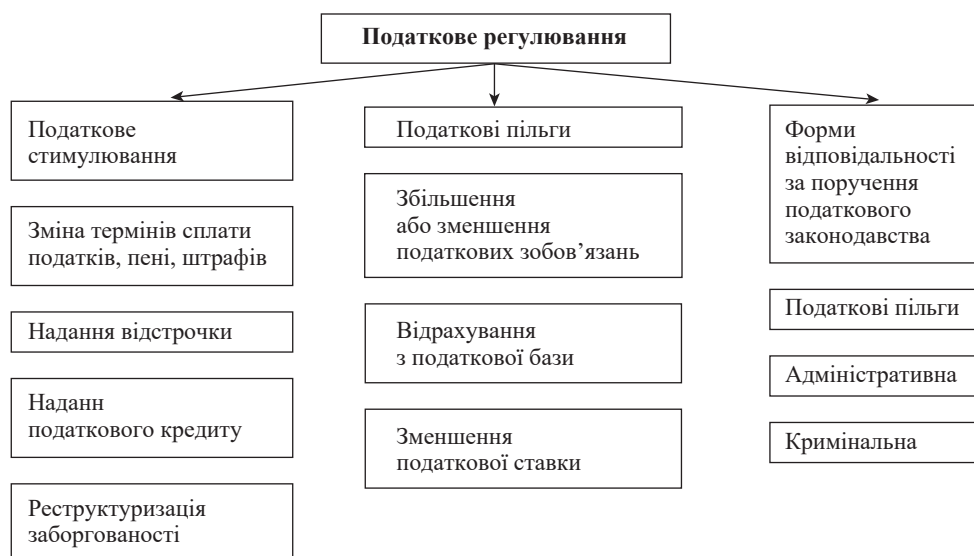


Рис. 2. Податкове регулювання в системі адміністрування податків

Джерело: [3]

Критеріями ефективності податкового адміністрування є:

- для платників податків та податкових агентів держави – мінімальні зусилля та мінімізація коштів які необхідні для виконання свої зобов'язань;
- для фіскальних органів – збільшення надходжень до бюджетів всіх рівнів, мінімізація витрат адміністрування податків та утримання фіскального апарату.

Податкова діяльності суб'єкта господарювання є відповідальною межею податкового менеджменту господарюючого суб'єкта, у зв'язку з тим, що податки та збори формують доходну частину бюджетів всіх рівнів, в свою чергу системність та своєчасність їх сплати вказує на фінансову стабільність платника податків.

Різні податки та збори по різному впливають на господарську діяльність господарюючих суб'єктів. В таблиці 4 представлений вплив окремих податків та зборів на фінансово-господарську діяльність бізнесу.

Податковий тягар який несе суб'єкт господарювання можливо визначити у відносних та абсолютних величинах. Показниками абсолютних величин є сума всіх податків та зборів які сплачує суб'єкт господарювання до бюджетів всіх рівнів. Але їх аналіз не дає нам об'єктивно оцінити їх вплив на результати ведення фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим необхідно визначати відносні показники податкового тиску.

Податкова оптимізація передбачає процес уникнення податкових штрафів та мінімізацію податкових платежів, як у короткостроковому так і в довгостроковому періодах.

Таблиця 4

Вплив податків та зборів на фінансово-господарську діяльність бізнесу

Податки та збори	Характер впливу	Форма впливу
ПДВ	Вибірковий вплив залежно від сфери господарювання, товарів, що виготовляються, фінансової спроможності покупців. Може мати негативний вплив на діяльність підприємства у випадку існування високих ставок, оскільки зростає затримка між сплатою податкового зобов'язання та податкового кредиту.	– глобальне зростання вартості ресурсів та продукції; – лімітування купівельної спроможності споживачів; – обмеження обсягу виготовлення та реалізації продукції; – нагромадження нереалізованих товарів;
Акцизний податок	Непрямий вплив, оскільки безпосередньо входить до вартості основної частини продукції підприємства й відшкодовується її покупцями.	– тимчасове відволікання оборотних коштів.
Мито і митні платежі		
Загальнодержавні та місцеві податки, які відносяться на витрати виробництва	Непрямий вплив, оскільки тягар сплати переноситься на кінцевих споживачів продукції.	Зростання обсягу витрат на виробництво та кінцевої вартості продукції; зменшення прибутку.
Єдиний соціальний внесок		– збільшення витрат на виробництво та зменшення прибутку; – збільшення кінцевої вартості продукції; – антимотиваційна функція щодо ФОП.
Податок на прибуток підприємств	Допомагає визначити виробничі можливості підприємства, вибір політики відтворення, вектори розвитку	– прямий розподіл прибутку; – пряма залежність між величиною податків та поточними витратами господарської діяльності.

Джерело: [14; 18]

Здійснення процесу оптимізації податкового управління можливо досягти двома способами: законом та незаконним.

Здійснення суб'єктами господарювання процесу оптимізації податкового навантаження може передбачати використання наступних способів: податкова мінімізація або податкова оптимізація.

В податковому законодавстві нашої країни немає трактування поняття «податкова оптимізація», у зв'язку з цим і немає розмежування між законним та незаконними способами оптимізації податкового управління.

В науковій літературі та на практиці виділяють наступні методи податкової оптимізації які можуть використовувати суб'єкти господарювання в процесі своєї господарській діяльності, вони представленні на рисунку 3.

Для досягнення максимально ефективного результату, при застосуванні методів податкової оптимізації, суб'єкт господарювання повинен їх поєднувати.

Кожен суб'єкт господарювання в процесі пошуку методу оптимізації свого податкового тягаря повинен звертати увагу на специфіку своєї господарської діяльності, а також враховувати дію механізмів податків та зборів які він сплачує до бюджетів різних рівнів.

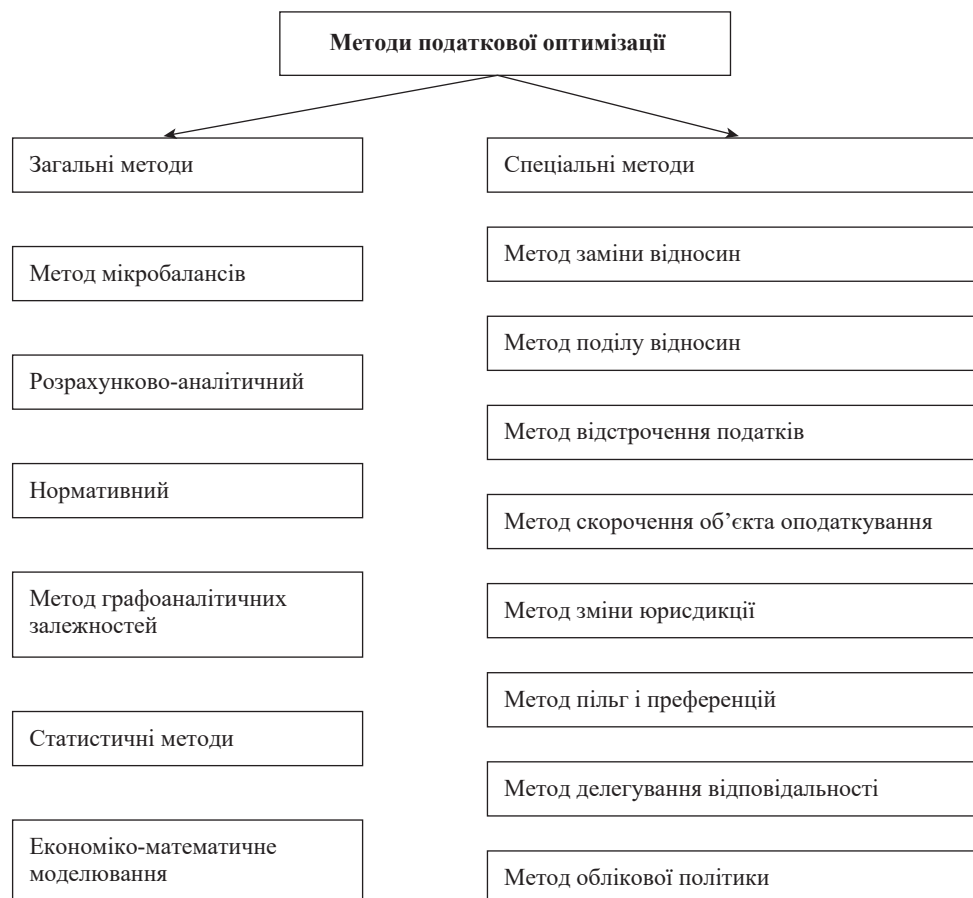


Рис. 3. Методи податкової оптимізації

Джерело: [2; 5, с. 78]

Ползікова Г.В. пропонує наступну формулу розрахунку податкового навантаження, яку може використати суб'єкт господарювання [12, с. 225]:

$$T = \frac{(Y - M - (1 + t_3) \times W - A - E) \times t_1 + (Y - M) \times t_2 + W \times t_3}{V_a} \quad (1)$$

де Y – вартість продукції, робіт, послуг (без ПДВ);
 M – витрачені матеріали і одержані послуги (без ПДВ);
 W – сума витрат на оплату праці працівників;
 A – сума амортизаційних відрахувань;
 E – суми інших операцій, що коректують базу податку на прибуток;
 t_1 – ставка податку на прибуток підприємств;
 t_2 – ставка податку на додану вартість;
 t_3 – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування;
 V_a – додана вартість.

За допомогою цієї формули можливо здійснити аналіз впливу певних податкових відрахувань на податковий тягар суб'єкта господарювання та оцінити можливості вибору та використання певних методик мінімізації податкових платежів.

Податкове законодавство в нашій країні недосконале, спостерігається нерівномірний податковий тиск на суб'єктів господарювання. Все це спонукає господарюючих суб'єктів шукати шляхи та напрями оптимізації сплати податків та зборів до бюджетів різних рівнів. Законне зменшення податкового тягара є одним із завдань фінансового менеджменту господарюючого суб'єкта.

Відмітністю оптимізації податкового навантаження ухилянням від сплати є те, що суб'єкт господарювання використовує незаборонені або дозволені законодавством способи зменшити свій податковий тягар.

На сучасному етапі підходити до процесу оптимізації оподаткування необхідно комплексно враховуючи не тільки фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання а також сучасний стан нормативно-правового поля яке є в країні.

Податкова служба США виділяє наступні найпоширеніші кримінальних дій із порушенням податкового законодавства які представленні в таблиці 5.

Проведення оцінки рівня податкового тягара досить складна процедура, яка ще до кінця не вивчена і як наслідок поки ще не сформована єдина методика.

В таблиці 6 представлені показники рівня податкового навантаження на суб'єкт господарювання Орициним Т.

Таблиця 5

Найпоширеніші кримінальних дій із порушенням податкового законодавства США

Дія	Сутність
1	2
Навмисне заниження або пропуск доходу	Це зрозуміло само собою: приховування доходу є шахрайством. Приклади включають те, що власник бізнесу не повідомляє частину денних надходжень, або орендодавець не звітує про орендну плату.
Зберігання двох комплектів книг або внесення неправдивих записів у книги та записи	Участь у порушеннях у бухгалтерському обліку, таких як неспроможність підприємства вести належний облік або розбіжність між сумами, зазначеними у звітності корпорації, і сумами, зазначеними у її фінансових звітах, зазвичай свідчить про шахрайські наміри.

Закінчення таблиці 1

1	2
Вимагання неправдивих або завищених відрахувань при поверненні	Вони варіюються від заяви про необґрунтовані благодійні відрахування до завищення витрат на відрядження. Це також може включати оплату вашим дітям або дружині за роботу, яку вони не виконали. IRS завжди пильне, коли мова йде про завищені відрахування від транзитних організацій.
Віднесення особистих витрат до витрат бізнесу	У цю пастку легко потрапити, оскільки часто такі активи, як автомобіль чи комп'ютер, використовуються як для бізнесу, так і для особистого використання. Належне ведення записів значною мірою допоможе запобігти виявленню податкового шахрайства.
Приховування або передача активів або доходів	Цей тип шахрайства може приймати різні форми, від простого приховування коштів на банківському рахунку до неправомірного розподілу між платниками податків.
Участь у «фіктивній операції»	Ви не можете зменшити або уникнути зобов'язань з податку на прибуток, просто позначивши операцію як те, чим вона не є.

Джерело: [20]

Таблиця 6

**Показники рівня податкового навантаження
на суб'єкт господарювання**

Показник	Економічний зміст показника
Загальні показники рівня податкового тиску	
Загальна ефективна ставка податку	Показує відношення загального обсягу податкових відрахувань до бази оподаткування
Коефіцієнт податкомісткості реалізованої продукції (податкоспроможності підприємства)	Визначає питому вагу загальних податкових платежів, які здійснює підприємство в бюджет, у сумі виручки від реалізації
Податковіддача доходів	Визначає питому вагу загальних податкових платежів, які здійснює підприємство, в доході
Податковіддача витрат	Визначає співвідношення загальної суми податкових платежів і витрат підприємства
Податковіддача прибутку	Показує, в скільки разів сума сплачених податків перевищує прибуток підприємства
Податковіддача активів	Показує співвідношення загальної суми сплачених податків до вартості активів підприємства
Прибуток на 1 грн. сплачених підприємством податків	Показник, обернений коефіцієнту податковіддачі прибутку, показує відношення чистого прибутку до загальної суми сплачених підприємством податків
Дохід на 1 грн. сплачених підприємством податків	Показник, обернений коефіцієнту податковіддачі доходів
Часткові показники рівня податкового тиску	
Коефіцієнт оподаткування доходу	Показує відношення відповідного виду податків до бази оподаткування
Коефіцієнт оподаткування витрат	
Коефіцієнт оподаткування прибутку	

Джерело: [9, с. 61]

В своєму дослідженні він об'єднує показники оцінки рівня податкового навантаження в два блоки, перший блок пов'язаний з загальними показниками визначення рівня податкового тиску на суб'єкт господарювання, другий блок стосується визначення часткових показники рівня податкового тиску на господарюючий суб'єкт.

Швець Ю. та Завальнюк А. пропонують наступні показники оцінки податкового тиску на суб'єкт господарювання, які представлені в таблиці 7.

Слід зазначити, що данні дослідження акцентують увагу на суб'єктах господарювання які знаходяться на загальній системі оподаткування, тобто які сплачують майже всі податки та збори які зазначенні в нормативно-правих документах пов'язаних з оподаткуванням господарюючих суб'єктів, виходячи з сфери своєї господарської діяльності. Вони не враховують інші системи оподаткування, а саме спрощену систему оподаткування.

Виходячи з цього ми пропонуємо застосовувати симбіоз даних досліджень та акцентувати більше уваги на розрахунок більш загальних показників оцінки пов'язаних з визначенням податкового тягаря, для того щоб дана система показників мала

Таблиця 7

**Показники оцінки ефективності механізму
оподаткування підприємств**

Показник	Економічний зміст показника
1. Загальне податкове навантаження	
Рівень ефективності оподаткування	Показує відношення загального обсягу податкових відрахувань до бази оподаткування
Рівень податкомісткості реалізованої продукції (податкоспроможності підприємства)	Визначає питому вагу загальних податкових платежів, які здійснює підприємство в бюджет, у сумі виручки від реалізації
Рівень податкового навантаження доходів	Визначає частку всіх податків і зборів у доходах суб'єкта господарювання
Рівень податкового навантаження витрат	Частка всіх податків і зборів у витратах суб'єкта господарювання
Рівень податкового навантаження прибутку	Частка всіх податків і зборів у прибутку суб'єкта господарювання
Дохід на 1 гривню сплачених податків	Показник, обернений до коефіцієнта податкового навантаження доходів
2. Податкове навантаження з податку на додану вартість	
Коефіцієнт податкового навантаження доходів із ПДВ	Частка ПДВ, що підлягає сплаті до Бюджету, в загальній сумі доходів
Коефіцієнт податкового навантаження витрат із ПДВ	Частка ПДВ, що підлягає сплаті до Бюджету, в загальній сумі витрат
Коефіцієнт податкового навантаження виторгу від реалізації продукції із ПДВ	Частка ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету у виторзі від реалізації продукції
3. Податкове навантаження з податку на доходи фізичних осіб	
Коефіцієнт податкового навантаження витрат із ПДФО	Частка податку з доходів фізичних осіб у загальній сумі витрат суб'єкта господарювання
4. Податкове навантаження з податку на прибуток підприємств	
Коефіцієнт податкового навантаження доходів із ПнП	Частка нарахованого податку на прибуток підприємств у доходах суб'єкта господарювання
Коефіцієнт податкового навантаження витрат із ПнП	Частка нарахованого податку на прибуток підприємств у витратах суб'єкта господарювання
Коефіцієнт податкового навантаження прибутку із ПнП	Рівень оподаткування прибутку суб'єкта господарювання

Джерело: [18]

більш широке коло застосування суб'єктами господарювання. Ця система показників наведена в таблиці 8.

Наведенні в таблиці 8 показники дозволять суб'єктам господарювання визначити не тільки свій податковий тягар, але й дадуть змогу побачити напрями своїх дій стосовно оптимізації свого оподаткування.

Напрями оптимізації оподаткування діяльності суб'єктів господарювання в першу чергу пов'язана з індивідуальними умовами кожного господарюючого суб'єкта. Тому, що на данні напрями впливають наступні чинники: сфера та вид господарювання; розмір суб'єкта господарювання; кількість найманих працівників; організаційно-правові аспекти та інші чинники.

Слід зазначити що процесу оптимізації податкового навантаження притаманні певні ризики. Розглянемо найпоширеніший спосіб оптимізації як реєстрація в суб'єкта в офшорній зоні.

По своїй суті офшорна зона, це держава в якій для нерезидентів існує сприятливий режим оподаткування та реєстрації. Низькі ставки оподаткування господарської діяльності або взагалі відсутність оподаткування стають привабливими для суб'єктів господарювання. Але слід пам'ятати, що деякі центральні банки країн та Міжнародний валютний фонд здійснює роботу пов'язану з контролем за офшорними зонами – це перший ризик.

Також можна виділити наступні ризики, такі як: ризик високих витрат пов'язаних з реєстрацією та обслуговування офшорної компанії; ризик погані реєстрації та ризик податкових нарахувань. Більш детально сутність ризику пов'язану з реєстрацією в офшорних зонах наведені в таблиці 9.

Таблиця 8

Показники оцінки податкового тягаря суб'єкта господарювання

Показник	Економічний зміст показника
Загальна ефективна ставка податку	Показує відношення загального обсягу податкових відрахувань до бази оподаткування
Рівень податкового навантаження доходів	Визначає частку всіх податків і зборів у доходах суб'єкта господарювання
Рівень податкового навантаження витрат	Частка всіх податків і зборів у витратах суб'єкта господарювання
Податковіддача активів	Показує співвідношення загальної суми сплачених податків до вартості активів підприємства
Податкове навантаження через непрямі податки	Показує частку непрямих податків у доходах підприємства
Податкове навантаження через прямі податки	Визначає частку прямих податків у витратах підприємства

Джерело: складено авторами на основі [9; 18]

Таблиця 9

Ризики, пов'язані з реєстрацією в офшорних зонах

Вид ризику	Сутність ризику
Ризик високих витрат	Реєстрація та обслуговування іноземної компанії потребує додаткових фінансових коштів.
Ризик погані реєстрації	В усьому світі ведеться боротьба із офшорами. Це пов'язано із тим, що офшори, зазвичай використовуються саме для нелегального ухилення від сплати податків шляхом класичних офшорних схем
Ризик податкових нарахувань	Весь світовий досвід деофшоризації свідчить про те, що ніде не платити податки вже не вийде. Основна суть: прибуток – повинен бути сплачений податок

Джерело: складено авторами на основі [10]

У зв'язку з тим що в світі почався рух боротьби з суб'єктами господарювання які ухиляються від сплати податків, і з кожним роком він посилюється, то реєстрація в офшорній зоні не може вже гарантувати процес оптимізації оподаткування.

Висновки. Створення ефективної системи адміністрування податків буде стимулювати ділову активність суб'єктів господарювання що в свою чергу призведе до економічного зростання нашої країни після закінчення війни. Застосування певних методів податкової оптимізації та обрання відповідного варіанту надасть суб'єктам господарювання можливість зменшити свій податковий тягар, сплачуючи при цьому всі податкові платежі та не порушувати фіскальну дисципліну. Вивільненні кошти господарюючий суб'єкт зможе використовувати для самофінансування своєї господарської діяльності та покращувати фінансовий стан. Оптимізація оподаткування суб'єкта господарювання може бути досягнута лише шляхом узгодженої співпраці всіх відповідних структур господарюючого суб'єкта, які розробляють схему, інші її налаштовують та адаптують до чинного законодавства, а інші займаються її впровадженням. При проведенні заходів з оптимізації оподаткування необхідно враховувати те, що зменшення податкового тягара не сама ціль суб'єктів господарювання, а це один із способів покращення свого фінансового стану. У зв'язку з тим, що чистий прибуток є власним джерелом самофінансування який використовують суб'єкти господарювання для свого розвитку то процес оптимізації оподаткування на пряму впливає на їх розвиток та інвестиційну привабливість.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В.Л. Фіскальне адміністрування як наука і мистецтво. *Фінанси України*. 2003. № 6. С. 27–35.
2. Атаманенко І.Б. Ефективність методів податкового планування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Серія «Логістика»*. 2010. Вип. 669. С. 335–341.
3. Бечко П.К., Бечко В.П., Лиса Н.В., Пташник С.А. Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 79–83.
4. Дем'янчук І.А., Коваль Л.А., Лішук Н.В., Козак С.В. Сутність податкового адміністрування в умовах реалізації сучасної податкової політики України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7632> (дата звернення: 17.11.2024).
5. Железнова Д.С., Юрчишена Л.В. Механізм оптимізації податкового навантаження в системі корпоративного податкового менеджменту. *Finane, accounting, banks*. 2018. Вип. 1. С. 73–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2018_1_10 (дата звернення: 17.11.2024).
6. Князькова В.Я., Сергієнко Л.К. Особливості податкового адміністрування в умовах розбудови ринкових відносин в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 58–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_8 (дата звернення: 17.11.2024).
7. Крисоватий А.І., Кізіма А.Я. Податковий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 304 с.
8. Мельник В.М. Оподаткування: наукове обґрунтування та організація процесу : монографія. Київ : Комп'ютерпрес, 2006. 227 с.
9. Оришин Т.М. Оптимізація податкового навантаження підприємства: теоретичний та методичний аспекти. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 58–62.
10. Офіційний вебсайт LIGA ZAKON URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/228843_golovnriziki-podatkovu-optimzats (дата звернення: 17.11.2024).
11. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903#n6392> (дата звернення: 17.11.2024).
12. Ползікова Г.В. Методи та інструменти податкової оптимізації. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 221–229.
13. Гарнавіська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
14. Ткачук Н.В. Вплив податкового навантаження на діяльність суб'єктів господарювання в умовах реформування фінансової системи України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 121–128.

15. Садсков А.А., Покинтелиця В.М. Адміністрування податків: обґрунтування дефініції. *Національний вісник Національного університету ДПС України*. 2009. № 2. С. 85–90.
16. Селіванов А. Адміністрування податків: нові проблеми в адміністративному та фінансовому праві України. *Право України*. 2002. № 2. С. 34–38.
17. Солдатенко О. В. Податкове адміністрування: сутність та напрями його вдосконалення в Україні. *Фінансове право*. 2008. № 3. С. 14–18.
18. Швець Ю.О., Завальнюк А.О. Оптимізація податкового навантаження на підприємстві ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр». *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 117–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_20 (дата звернення: 17.11.2024).
19. Щитнік Ю.О. Сучасна система адміністрування податків в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 156–158.
20. ComplianceLegalTax & AccountingApril. Tax avoidance is legal; tax evasion is criminal. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/tax-avoidance-is-legal-tax-evasion-is-criminal> (дата звернення: 17.11.2024).

References:

1. Andrushchenko V. L. (2003) Fiskalne administruvannya yak nauka i mystetstvo [Fiscal administration as a science and art]. *Finansy Ukrainy*, no. 6, pp. 27–35.
2. Atamanenko I. B. (2010) Efektyvnist metodiv podatkovoho planuvannya [Effectiveness of tax planning methods]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*: Seriya "Lohistyka", vol. 669, pp. 335–341.
3. Bechko P. K., Bechko V. P., Lysa N. V., Ptashnyk S. A. (2021) Podatkovyi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannya [Tax management in the tax administration system]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 79–83.
4. Demianchuk I. A., Koval L. A., Lishchuk N. V., Kozak S. V. (2020) Sutnist podatkovoho administruvannya v umovakh realizatsii suchasnoi podatkovoi polityky Ukrainy [The essence of tax administration in the context of the implementation of modern tax policy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7632> (accessed November 17, 2024).
5. Zheleznova D. S., Yurchyshena L. V. (2018) Mekhanizm optymizatsii podatkovoho navantazhennia v systemi korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu [The mechanism for optimizing the tax burden in the corporate tax management system]. *Finane, accounting, banks*, vol. 1, pp. 73–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2018_1_10 (accessed November 17, 2024).
6. Knjaz'kova V. Ja., & Sergijenko L. K. (2015) Osoblyvosti podatkovoho administruvannya v umovah rozbudovy rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Features of tax administration in the conditions of building market relations in Ukraine]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance*, no. 1 (78), pp. 58–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_8 (accessed November 17, 2024).
7. Krysovatyi A. I., Kizyma A. Ya. (2004) Podatkovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Tax management: study guide]. Ternopil: Kart-blansh, 304 p. (in Ukrainian)
8. Melnyk V. M. (2006) Opodatkuvannya: naukove obgruntuvannya ta orhanizatsiia protsesu: monohrafiia [Taxation: scientific justification and organization of the process: monograph]. Kyiv: Kompiuterpres, 227 p. (in Ukrainian)
9. Oryshchyn T. M. (2019) Optymizatsiia podatkovoho navantazhennia pidpriemstva: teoretychni ta metodychni aspekty [Optimization of the tax burden of the enterprise: theoretical and methodological aspects]. *Economy and state*. no 4, pp. 58–62.
10. Ofitsiinyi vebсайт LIGA ZAKON [Official website of LIGA ZAKON] Available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/228843_golovn-riziki-podatkov-optimizats (accessed November 17, 2024).
11. Tax Code of Ukraine No. 2755-VI (December 2, 2010). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903#n6392> (accessed November 17, 2024).
12. Polzikova H. V. (2015) Metody ta instrumenty podatkovoi optymizatsii [Methods and tools of tax optimization]. *Ekonomichniy prostir*, no. 93, pp. 221–229
13. Tarnavska N. P. Pushkar R. M. (1997) Menedzhment: teoriia ta praktyka: pidruchnyk dlia vuziv [Management: theory and practice: a textbook for universities]. Ternopil: Kart-blansh, 456 p. (in Ukrainian)

14. Tkachuk N. V. (2015) Vplyv podatkovoho navantazhennia na diialnist subiektiv hospodariuvannia v umovakh reformuvannia finansovoi systemy Ukrainy [Impact of tax burden on business entities in conditions of reforming the financial system of Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal Lesya Ukrainka Eastern European National University*, no. 4, pp. 121–128.

15. Sadiekov A. A., Pokyntelytsia V. M. (2009) Administruvannia podatkiv: obgruntuvannia definitsii [Tax administration: justification of the definition]. *Natsionalnyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy*, no. 2, pp. 85–90.

16. Selivanov A. (2002) Administruvannia podatkiv: novi problemy v administratyvnomu ta finansovomu pravi Ukrainy. [Tax administration: new problems in the administrative and financial law of Ukraine] *Pravo Ukrainy*, no. 2, pp. 34–38.

17. Soldatenko O. V. (2008) Podatkove administruvannia: sutnist ta napriamy yoho vdoskonalennia v Ukraini [Tax administration: essence and directions of its improvement in Ukraine]. *Finansove pravo*, no. 3, pp. 14–18.

18. Shvets Yu. O. & Zavalniuk A. O. (2018). Optymizatsiia podatkovoho navantazhennia na pidpriemstvi PAT “Yantsivskiy hranitnyi karier” [Optimization of the tax burden at the enterprise of PJSC “Yantsivskiy Hranitnyi Karier”]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of system approach in economy*, vol. 4, pp. 117–124. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_20. (accessed November 17, 2024).

19. Schytnik Yu. O. (2015) Modern system of tax administration in Ukraine [Modern system of tax administration in Ukraine], *Molodyj vchenyj*, vol. 2 (17), pp. 156–158.

20. ComplianceLegalTax & AccountingApril. Tax avoidance is legal; tax evasion is criminal. Available at: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/tax-avoidance-is-legal-tax-evasion-is-criminal> (accessed November 17, 2024).

УДК 336.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16>**Повод Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>**Povod Tetiana**

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

**ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ:
ІНТЕГРАЦІЇ З КЛАСИЧНИМИ ТЕОРІЯМИ
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РІШЕННЯМИ**

**BEHAVIORAL FINANCE:
INTEGRATION WITH CLASSICAL THEORIES
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF INVESTMENT DECISIONS**

У статті досліджено роль поведінкових фінансів у сучасній фінансовій науці, їхні переваги, можливості застосування та обмеження. Розкрито сутність поведінкових фінансів як нового напрямку, який доповнює класичні фінансові теорії, інтегруючи до аналізу психологічні та поведінкові чинники. Дослідження підкреслює, що поведінкові фінанси, попри їх популярність, не можна розглядати як самостійну альтернативу класичним фінансам через відсутність універсальних алгоритмів та моделей для ухвалення рішень. Водночас вони надають інвесторам важливі інструменти для розуміння ірраціональної поведінки ринкових учасників, аналізу ризиків та розробки ефективних інвестиційних стратегій. Стаття пропонує практичне осмислення інтеграції поведінкових фінансів із класичними фінансовими моделями. Автори зазначають, що використання цих підходів сприяє глибшому усвідомленню інвесторами власних когнітивних упереджень, що може стати основою для зниження ризиків та підвищення результативності фінансових рішень.

Ключові слова: поведінкові фінанси, фінанси підприємств, фінансовий ринок, інвестиційні стратегії, теорія перспектив, фінансова ірраціональність, поведінкова економіка, класичні фінансові теорії.

This article explores the role of behavioral finance in modern financial science, highlighting its practical value, potential applications, advantages, and limitations. The study critically examines key behavioral theories, including prospect theory, investor behavior in stock markets, noise trading theory, and the influence of psychological traits on trader performance. These theories aim to explain the irrationality observed in financial decision-making and its implications for market dynamics, while challenging the fundamental assumptions of classical financial theories. The study emphasizes that behavioral finance, despite its achievements, should not be seen as an independent alternative to classical finance. Instead, it complements traditional financial models by incorporating psychological and behavioral factors into the analysis of market behavior. Behavioral finance provides tools for understanding the cognitive biases, emotional influences, and heuristics that often lead to deviations from rational decision-making. This perspective improves the ability to explain market anomalies such as bubbles, panic selling, and overconfidence, which classical theories struggle to address. In addition, the study highlights the challenges of applying behavioral finance theories in practice. Unlike classical finance theories that offer quantitative models and algorithms for decision-making, behavioral finance lacks universal methods for predicting market outcomes or developing optimal investment strategies. Its findings are largely descriptive in nature and focus on understanding investor behavior rather than prescribing actionable solutions. However, integrating behavioral finance with classical models can help investors develop more adaptive strategies that take into account their own biases and psychological traits. In summary, behavioral finance enriches classical finance theories by

incorporating psychological and behavioral aspects into the financial decision-making process. While it does not replace traditional approaches, it serves as an additional basis for addressing the complex conditions of modern financial markets. Using knowledge from behavioral finance, investors and financial professionals can develop more reliable strategies that respond to both market realities and human tendencies.

Keywords: *behavioral finance, corporate finance, financial market, investment strategies, prospect theory, financial irrationality, behavioral economics, classical financial theories*

Постановка проблеми. Останніми роками поведінкові фінанси набули значної популярності в різних напрямках фінансової науки та практики, зокрема й у фінансово-економічному середовищі України. Вони також проникли у сферу освіти, закріпившись у навчальних планах освітніх програм фінансово-економічного профілю, стали об'єктом короткострокових семінарів і майстер-класів, які організуються бізнес-школами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності поведінкової теорії займалися такі вчені, як А. Сміт, Д. Бентам, А. Маршалл, К. Менгер, В. Девонс, Л. Вальрас та інші. Серед сучасних дослідників поведінкової економіки варто виділити Д. Канемана, А. Тверські, Д. Катона, Р. Шиллера, Д. Аріелі, М. Алле та інших. Сутність поведінкових фінансів досліджували такі вчені, як Б. Барбер (Brad M. Barber), Н. Барберіс, Т. Одеан (Terance Odean), Р. Талер (Richard H. Thaler), А. Шлейфер та інші. Поява та розвиток економічної психології завдяки роботам Г. Тарда, Ж. Катоні та Л. Гараї сприяли визнанню моделей очікуваної корисності та дисконтованої корисності. Сутність когнітивної психології вивчали А. Тверські та Д. Канеман.

Формулювання цілей статті. У цій статті розглядається місце поведінкових фінансів у сучасній фінансовій науці, їх практична цінність, можливості застосування, переваги та обмеження.

Виклад основного матеріалу. Основою розвитку економіки в цілому, а також її окремих галузей та підприємств є інвестування капіталу. Необхідною умовою ефективності прийнятих інвестиційних рішень є об'єктивна оцінка наявної інформації, якісний аналіз і формулювання висновків, що відповідають реальній економічній ситуації.

У розпорядженні сучасного інвестора є широкий набір класичних фінансових теорій і моделей, що дозволяють використовувати наявну інформацію для прийняття відповідних фінансово-інвестиційних рішень. Основу цього набору становлять такі концепції, як: гіпотеза ефективного ринку Юджина Фама (Efficient Market Hypothesis, EMH), теорія портфеля Г. Марковіца, модель оцінки дохідності фінансових активів У. Шарпа (Capital Asset Pricing Model, CAPM), а також модель ціноутворення опціонів Блека – Шоулза. Крім того, доступні численні інструменти для коригування і модифікації цих моделей, серед яких теорія арбітражного ціноутворення (Arbitrage Pricing Theory, APT) та різні підходи до розрахунку коефіцієнта бета.

Однак, навіть за наявності необхідної інформації та інструментів для її оцінки й аналізу, це не гарантує, що інвестор прийме оптимальне рішення, діятиме максимально ефективно й, найголовніше, досягне бажаного результату.

Чому це відбувається? Причина полягає в тому, що процеси сприйняття інформації, її аналізу та подальшого прийняття рішень здійснюються суб'єктами, які піддаються впливу численних ілюзій, психологічних ефектів та стереотипів мислення. Сукупність цих чинників формує так звані поведінкові фактори, які є основою одного з найбільш популярних сучасних напрямів розвитку фінансової науки – поведінкових фінансів.

Вважається, що поведінкові фінанси сформувалися як самостійна галузь наукового знання у 1985 році. Відправною точкою стала публікація у журналі *Journal of Finance* двох фундаментальних праць [1;2;10] американських дослідників фінансових ринків, які розглядали питання впливу суб'єктивних поведінкових чинників на зміну біржових котирувань та дохідність різних фінансових інструментів.

Після цього значна кількість зарубіжних економістів почала активно займатися виявленням доказів ірраціональної поведінки інвесторів на фінансовому ринку, дослідженням її причин і аналізом взаємозв'язку між особистісними характеристиками інвестора та результативністю здійснюваних ним фінансових операцій.

Результатом цих досліджень стало формування поведінкових теорій та підтвердження існування ірраціональної поведінки учасників ринку. Вони логічно й аргументовано пояснюють будь-які розбіжності між теоретично передбачуваним сценарієм розвитку ситуації та фактичними подіями на практиці, а також відхилення досягнутих результатів від запланованих.

Успіх поведінкових фінансів у світовій та українській науково-дослідницькій сфері є беззаперечним. На сьогодні економістами опубліковано значну кількість наукових і навчальних робіт, присвячених аналізу ірраціональності поведінки учасників фінансового ринку та причин, що її викликають. Поведінкові фінанси визначаються як новий напрям фінансової науки, який відрізняється від класичних або традиційних фінансів підходом, що враховує психологічні та поведінкові чинники. З наукової сфери вони поступово проникли у систему освіти, закріпившись у навчальних планах програм фінансово-економічного профілю. Багато бізнес-шкіл пропонують короткострокові семінари та майстер-класи, спрямовані на опанування цієї дисципліни.

Водночас не всі поділяють оптимізм щодо цього нового напрямку науки. Критика поведінкових фінансів існувала з самого початку їх поширення, а останнім часом вона лише посилюється [3; 4; 10]. Найбільш переконані прихильники класичних фінансових теорій вважають, що учасники ринку насправді діють не настільки ірраціонально, як це стверджують прихильники поведінкових фінансів. Вони зазначають, що поведінка, яка спостерігається в межах проведених експериментів, не обов'язково буде відтворюватися у реальних ринкових ситуаціях. Відмінності між рішеннями та діями, продемонстрованими під час опитувань, і тими, що приймаються у реальних умовах, також можуть бути пояснені описаними психологічними чинниками. Таким чином, об'єктом критики стає базовий постулат про ірраціональність поведінки.

Однак, враховуючи багаторічний практичний досвід застосування поведінкових фінансів, а також досягнення суміжних наукових дисциплін, насамперед психології та соціології, можна стверджувати, що ірраціональність у тій чи іншій мірі дійсно притаманна поведінці людини у всіх сферах її діяльності.

Справді, серйозна та обґрунтована критика поведінкових фінансів стосується їх позиціонування як нового самостійного напрямку фінансової науки, що протиставляється класичним фінансам. Для розуміння суті цієї критики доцільно розглянути найвідоміші та часто згадувані теорії поведінкових фінансів, серед яких можна виділити: теорію перспектив; теорію поведінки інвесторів на фондовому ринку; теорію шумової торгівлі; теорію впливу психологічних якостей трейдера на ефективність здійснюваних ним операцій.

Теорія перспектив є результатом досліджень, проведених у 1980-х роках ізраїльсько-американськими психологами Д. Канеманом і А. Тверскі [5; 10], які вважаються основоположниками поведінкової економіки. Вона по суті спростовує сформульовану у 1944 році Джоном фон Нейманом та О. Моргенштерном теорію очікуваної корисності, яка лежить в основі багатьох моделей класичних фінансів. Головна ідея теорії перспектив полягає у доведенні ірраціональної поведінки інвесторів на фондовому ринку, що не відповідає припущенням традиційних фінансів.

Основою ірраціональності є три ключові психологічні властивості, які виділили автори, які притаманні більшості людей і які проявляються під час ухвалення рішень, пов'язаних із вкладенням капіталу в умовх невизначеності та ризику, це: відраза до втрат (сильніша емоційна реакція на втрату, порівняно з радістю від отримання еквівалентного прибутку); схильність до визначеності (прагнення уникнути ризиків, навіть якщо це не завжди вигідно); нелінійність уподобань (нестабільність переваг залежно від формулювання ситуації – ефект фреймінгу).

Спираючись на ці властивості, теорія перспектив Д. Канемана і А. Тверські дозволяє пояснити й передбачити практично будь-які парадокси та аномалії у фінансах, які були виявлені за роки спостережень численними дослідниками фінансових ринків. Завдяки цьому теорія може використовуватися для прогнозування поведінки інвесторів та пояснення їхніх дій.

Однак її практичне застосування в управлінні інвестиційним портфелем ускладнюється індивідуалізацією рівня аналізу. Це впливає зі зміщення акценту з категорії «добробут інвестора» як основи функції корисності на суб'єктивні поняття «виграш» і «втрата», які різняться для різних індивідів і навіть для однієї людини в різних ситуаціях. Внаслідок цього неможливо виділити та описати універсальну оптимальну стратегію поведінки на ринку або запропонувати критерій «оптимальності», на основі якого можна було б оцінювати дії інвестора.

На основі теорії перспектив у наступні десятиліття було розроблено значну кількість теорій, які пояснюють ірраціональну поведінку інвесторів через їхні психологічні характеристики та поведінкові «ефекти», спростовуючи базові припущення класичних фінансів.

Однією з таких є модель «поведінки інвесторів на фондовому ринку», запропонована американським економістом А. Шлейфером [6; 10]. Основою цієї моделі є два ключові поведінкові фактори: консерватизм мислення та некоректне застосування теорії ймовірностей.

Модель А. Шлейфера кидає виклик гіпотезі ефективного ринку (ЕМН), розробленій Юджином Фама. Відповідно до ЕМН, ринок завжди прагне до ефективного стану, а ціни – до справедливого рівня. Однак модель А. Шлейфера доводить, що ринок часто не реагує адекватно на інформацію, а ціни на активи можуть значно відхилитися від їхньої справедливої вартості. На відміну від ЕМН, яка дозволяє використовувати поняття недооцінених і переоцінених активів для розробки інвестиційних стратегій, модель А. Шлейфера не надає інструментів для оцінки справедливої вартості акцій чи алгоритмів дій. Вона лише пояснює, чому інвестори отримують збитки замість очікуваного прибутку.

Таким чином, модель А. Шлейфера зосереджується на аналізі причин ірраціональної поведінки інвесторів, однак не дає практичних рекомендацій для розробки стратегій на ринку.

Термін «шумова торгівля» уперше з'явився у роботі Фішера Блека [7; 10] у 1986 році. Цей термін стосується торгівлі акціями, що базується не на достовірній та цінній інформації, а на так званому «шумі» – неперевіреніх даних, порадах некомпетентних «експертів», поверхневих новинах про компанії-емітенти, необґрунтованих очікуваннях тощо. Згідно з цією теорією, на ринку існують два типи учасників: раціональні та нераціональні (шумові) трейдери. Нераціональні трейдери, які займаються шумовою торгівлею, через свої дії зазнають збитків. У той час раціональні трейдери (яких також називають інформаційними) враховують поведінку шумових трейдерів, здійснюють торгівлю переважно з ними й отримують прибуток.

Теорія шумової торгівлі суперечить гіпотезі ефективного ринку, а також майже всім ключовим теоріям класичних фінансів. Згідно з гіпотезою ефективного ринку, ринкова ціна завжди відображає всю доступну інформацію. Натомість у межах теорії шумової торгівлі визнається, що ринкові ціни можуть значно відхилитися від справедливого рівня через дії шумових трейдерів. У той час як класичні теорії спрямовані на передбачення поведінки ринку й розробку оптимальних інвестиційних стратегій, теорія шумової торгівлі цього не забезпечує. Вона лише пояснює, чому фінансовий ринок функціонує з відхиленнями від теоретичних моделей.

Попри те, що теорія шумової торгівлі дозволяє краще зрозуміти багато явищ на фінансовому ринку, вона не надає інструментів для прогнозування поведінки ринку чи створення критеріїв оптимальної інвестиційної стратегії. Її основна роль полягає у

поясненні механізмів, за якими раціональні учасники отримують прибутки, а нераціональні – зазнають втрат.

Таким чином, теорія шумової торгівлі підкреслює значення ірраціональності в поведінці учасників ринку, пропонуючи альтернативний підхід до розуміння процесів, що відбуваються на фінансових ринках.

Теорія впливу психологічних якостей трейдера на ефективність здійснюваних ним операцій, сформована на основі численних досліджень результативності дій учасників фондових ринків [8–10], на відміну від попередніх підходів, пропонує трейдерам певний інструмент для досягнення успіху на фінансових ринках. Однак цей інструмент є суто індивідуальним і суб'єктивним, позбавленим кількісних критеріїв або конкретного алгоритму дій. Як показав аналіз значної кількості експериментів, між певними психологічними характеристиками трейдера та ефективністю його діяльності існує дуже висока кореляція, що наближається до одиниці.

Теорія підкреслює важливість розвитку психологічної стійкості та самоконтролю, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності трейдингових операцій і досягненню стабільних результатів на фінансових ринках.

Підсумовуючи все вище наведене, можемо зробити наступні висновки.

1. Поведінкові теорії базуються на спростуванні базових припущень класичних фінансових теорій і не мають власного альтернативного набору фундаментальних принципів чи постулатів. Вони переважно представляють великий обсяг емпіричних доказів ірраціональної поведінки учасників ринку, яку пояснюють як наслідок психологічних та емоційних характеристик особистості. Основна ідея поведінкових фінансів полягає в підтвердженні ролі психологічних чинників у формуванні ірраціональної поведінки ринкових учасників під час ухвалення фінансово-інвестиційних рішень. Водночас ці теорії не пропонують опису причинно-наслідкових зв'язків, механізмів поведінки ринкових учасників і не висувують гіпотез, які могли б стати основою для перевірюваних на практиці теорій.

2. На відміну від класичних фінансів, поведінкові фінанси не надають інвестору алгоритмів ухвалення рішень чи інструментів для оцінки очікуваних результатів навіть за певних умов і припущень. Вони визнають, що дії учасників фінансового ринку є ірраціональними, однак не пропонують стандартного набору ірраціональних дій у конкретних ситуаціях. Відповідно, не існує й не може бути створено моделі, яка б описувала це ірраціональне поведінкове відхилення та його результативність. Максимум, що можуть надати поведінкові фінанси інвестору, — це усвідомлення власної ірраціональності та ймовірність більшого успіху за наявності певних особистісних характеристик.

3. Поведінкові фінанси не пропонують інструментів для оцінки впливу дій одних ринкових учасників на інших, що унеможливує врахування таких взаємодій і прогнозування їхніх наслідків. У той же час інвестор може зіткнутися з небезпечною ілюзією (що пояснюється тими ж психологічними ефектами), ніби поведінкові фінанси є інструментом, який дозволяє пояснити та передбачити всі події, що відбувалися чи можуть статися на ринку.

4. Через зазначені обмеження поведінкові фінанси не мають перспективи стати альтернативною класичним фінансам системою наукового знання. Вони не здатні досягти заявленої мети – опису механізму функціонування фінансового ринку та прогнозування його результативності.

Таким чином, хоча поведінкові фінанси й надають цінне розуміння психологічних аспектів ухвалення рішень, вони залишаються переважно пояснювальними та не можуть стати основою для побудови повноцінних наукових моделей чи практичних інструментів у фінансовій діяльності.

Жоден із дослідників досі не зміг досягти значущих результатів у прогнозуванні поведінки фінансових ринків і їх учасників. При цьому поведінкові фінанси у своїй сутності заперечують можливість побудови подібних моделей, оскільки такі моделі

передбачають наявність певних стандартів поведінки у відповідних ситуаціях. Водночас варто зазначити, що класичні фінанси продовжують розвиватися, пропонуючи інвесторам нові інструменти для аналізу, оцінювання та розробки ефективних фінансово-інвестиційних стратегій. Наприклад, у сфері ціннісно-орієнтованого менеджменту, який останнім часом став затребуваним інструментом управління фінансами, особливо для компаній, що обрали інноваційний шлях розвитку, з'явилася низка нових підходів і методик. Ці підходи враховують складнощі ухвалення інвестиційних рішень, спрямованих на зростання вартості бізнесу в умовах невизначеності та ризику. Серед них можна виділити: методи, що базуються на теорії реальних опціонів [5]; інструменти використання ковенантів для зниження інвестиційного ризику [6]; різноманітні моделі диверсифікації бізнесу, спрямовані на підвищення його вартості [7]; інструменти інвестиційного кредитування та проектного фінансування [8].

Усі ці інструменти побудовані на припущеннях класичних фінансових теорій, однак вони дозволяють враховувати та знижувати рівень ризику, пов'язаного з ірраціональними діями окремих учасників ринку та непередбачуваністю їх поведінки у конкретних ситуаціях.

Висновки. На підставі викладеного можна зробити висновок, що поведінкові фінанси некоректно визначати як самостійний напрям фінансової науки, а тим більше як альтернативу традиційним фінансам. Поведінкові фінанси є складовою частиною класичних фінансів, їх невіддільним елементом, який доповнює класичні фінансові теорії. Вони дають змогу інвестору ефективніше використовувати ці теорії, розробляючи інвестиційні стратегії та тактики з урахуванням досягнень економічних, соціальних і психологічних досліджень.

За допомогою теорій поведінкових фінансів, інтегрованих із класичними фінансовими моделями, кожен інвестор може: оцінити, наскільки ризикованим учасником ринку він є; зрозуміти, чи дають його особистісні якості шанс на успіх на фондовому ринку; усвідомити, яким ілюзіям і когнітивним ефектам він схильний та які наслідки це може мати.

Список використаних джерел:

1. Bondt W., Thaler R. Does the Stock Market Overreact? *Journal of Finance*. 1985. Vol. 40. P. 793–808.
2. Shefrin H., Statman M. The Disposition to Sell Winners Too Early and Ride Losers Too Long. *Theory and Evidence Journal of Finance*. 1985. Vol. 40. P. 777–790.
3. O'Barr W.M., Conley J.M. Fortune and Folly: The Wealth and Power of Institutional Investing. N.Y.: McGraw-Hill, 1992. P. 13.
4. Beunza D., Stark D. From Dissonance to Resonance. *Cognitive Interdependence in Quantitative Finance*. 2011.
5. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263–291.
6. Shleifer A. *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
7. Black F. Noise. *The Journal of Finance*. 1986. Vol. 41. P. 529–543.
8. Bernstein J. *The Investor's Quotient: The Psychology of Successful Investing in Commodities & Stocks*. N.Y.: Wiley, 1993.
9. Rottella R. *The Elements of Successful Trading*. N.Y.: Wiley, 1993.
10. Повод Т. Поведінкові фінанси: сутність та підходи до визначення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (14). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13> (дата звернення 25.11.2024).

References:

1. Bondt W., Thaler R. (1985) Does the Stock Market Overreact? *Journal of Finance*, vol. 40, pp. 793–808.
2. Shefrin H., Statman M. (1985) The Disposition to Sell Winners Too Early and Ride Losers Too Long. *Theory and Evidence Journal of Finance*, vol. 40, pp. 777–790.

3. O'Barr W. M., Conley J. M. (1992) *Fortune and Folly: The Wealth and Power of Institutional Investing*. N.Y.: McGraw-Hill, p. 13.
 4. Beunza D., Stark D. (2011) *From Dissonance to Resonance. Cognitive Interdependence in Quantitative Finance*.
 5. Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, vol. 47, pp. 263–291.
 6. Shleifer A. (2000) *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*. Oxford: Oxford University Press.
 7. Black F. (1986) Noise. *The Journal of Finance*, vol. 41. pp. 529–543.
 8. Bernstein J. (1993) *The Investor's Quotient: The Psychology of Successful Investing in Commodities & Stocks*. N.Y.: Wiley.
 9. Rottella R. (1993) *The Elements of Successful Trading*. N.Y.: Wiley.
 10. Povod T. (2022) Povedinkovi finansy: sutnist' ta pidkhody do vyznachennya [Behavioral finance: essence and approaches to definition]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (14), pp. 102–109. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13> (in Ukrainian)
-

УДК [336.02: 336.76]061.1EU

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.17>**Середа О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0547-2077>

Sereda Olena

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ: ДОСВІД ЄС

FINANCIAL SERVICES MARKET AND FINANCIAL INCLUSION: EU EXPERIENCE

Статтю присвячено актуальним проблемам ринку фінансових послуг та фінансової інклюзії через призму досвіду ЄС. Розглянуто систему фінансового нагляду в ЄС та визначено роль наднаціональних регуляторів в сфері банківської діяльності, страхової діяльності та пенсійного забезпечення, ринку цінних паперів. Досліджено динаміку активів компаній фінансового сектору ЄС за останні п'ять років. На основі аналізу виявлено домінуючі інституції, що надають фінансові послуги. Проаналізовано динаміку основних показників розвитку банківського сектору та страхового ринку ЄС. Досліджено динаміку кредитування приватного сектору та з'ясовано пріоритетні напрями. Визначено теоретичні передумови для аналізу фінансової інклюзії. Здійснено порівняння рівня фінансової інклюзії в країнах ЄС та України. З'ясовано, що фінансова інклюзія є ключовим чинником для забезпечення доступу населення до основних фінансових послуг, її розвиток через цифрові технології значно знижує бар'єри доступу до фінансових послуг.

Ключові слова: ринок фінансових послуг, фінансова інклюзія, фінансова грамотність, Європейський союз, фінансові послуги, фінансові установи, фінансовий нагляд в ЄС.

The financial services market plays a key role in the economy, ensuring interaction between investors and consumers of investment resources, which directly affects economic growth and social stability. The study of the EU experience in the development of financial markets and financial inclusion is relevant for Ukraine, given the European integration aspirations and the need to develop a stable and accessible financial system. The purpose of the article is to study the features of the functioning of the EU financial services market, study the experience of EU countries in increasing the level of financial inclusion, and determine the possibilities of using this experience for the development of the financial sector of Ukraine in the context of European integration aspirations. Methods used in the study: generalization, comparison, analysis, synthesis, methods of economic and statistical analysis. Results obtained. It was found that effective financial supervision, segment development and increased financial inclusion are necessary to create an effective financial services market. The financial supervision system in the EU is considered and the role of supranational regulators in the field of banking, insurance and pension provision, and the securities market is determined. Based on the analysis of indicators, dominant institutions providing financial services were identified. The dynamics of private sector lending were studied and priority areas were identified. Financial inclusion is a key factor in ensuring the population's access to basic financial services, and its development through digital technologies significantly reduces barriers, but requires the development of financial and digital literacy. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their application to improve the national strategy for the development of the financial sector of Ukraine. The identified EU approaches to regulating the financial services market and implementing financial inclusion mechanisms can be used to: increase the availability of financial services for the population

and business through the development of digital platforms; harmonization of the regulatory framework in accordance with European standards; building trust in financial institutions.

Keywords: *financial services market, financial inclusion, financial literacy, European Union, financial services, financial institutions, financial supervision in the EU.*

Постановка проблеми. Ринок фінансових послуг є одним із ключових елементів економіки, що займає важливу роль у забезпеченні взаємодії між інвесторами та суб'єктами, які споживають інвестиційні ресурси. Європейський союз (ЄС), як один із глобальних центрів фінансової інтеграції, демонструє успішні підходи до розвитку ринку фінансових послуг, зокрема через впровадження інноваційних механізмів регулювання, забезпечення доступності фінансових ресурсів для населення і бізнесу, а також підтримку ініціатив у сфері фінансової інклюзії. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, дослідження досвіду ЄС у сфері ринків фінансових послуг набувають особливої актуальності. Основними компонентами, що формують сприятливе середовище для розвитку фінансового сектора є дієва наглядова та регуляторна база функціонування ринку фінансових послуг ЄС та доступність до фінансових послуг. Отже, аналіз ринку фінансових послуг і фінансової інклюзії через призму досвіду ЄС має вагоме значення для визначення оптимальних підходів до трансформації фінансових систем у напрямі більшої відкритості, стабільності та справедливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних та практичних основ, а також особливостями розвитку фінансового сектора досліджували такі українські вчені, як Вовчак О., Міщенко С., Барановський О., Школьник І., Боярко І. Закордонні вчені здебільшого зосереджували увагу на пошуку взаємозв'язку розвитку фінансового сектора та економічного зростання. Мелкаму Дередже Але досліджував взаємозв'язок між фінансовими технологіями, штучним інтелектом, інформаційно-комунікаційними технологіями, інституційною якістю та розвитком фінансового сектора [1]. Проблематика регулювання ринку фінансових послуг в ЄС представлена в працях Бачо Р. [2], Panagiannaki K. [3], Шапран Н.С. [4].

Результати досліджень проблем фінансової інклюзії відображено в працях Ануфрієва, К.В., Шкляр, А.І. [5], Demertzis M., L. Léry Moffat, A. Lusardi, J. Mejino López [6], Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. [7], Парубець О.М., Садчикова І.В., Кальченко О.О., Тарасенко О.М. [8]. В своєму дослідженні Federico, Domenica; Grazioli, Riccardo; Milioli, Maria Adele; Notte, Antonella; Poletti, Lucia розглядають стан фінансової та соціальної інклюзії та розвиток фінансового сектору в країнах-членах ЄС [9].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей функціонування ринку фінансових послуг ЄС, дослідження досвіду країн ЄС у напрямі підвищення рівня фінансової інклюзії, визначення можливостей використання цього досвіду для розвитку фінансового сектора України в контексті євроінтеграційних прагнень.

Виклад основного матеріалу. За останні десятиліття фінансові ринки ЄС та Європи зазнали значних трансформацій, що охоплюють чотири ключові напрямки: глобалізація, функціональна інтеграція, інновації в фінансовому секторі, використання цифрових технологій. Глобалізація проявляється в перетворенні національних ринків на єдиний інтегрований простір. Водночас посилення функціональної інтеграції виявляється у взаємопроникненні різних сегментів ринку та створенні фінансових екосистем. Фінансові інновації охоплюють широкий спектр змін, включаючи появу нових фінансових інструментів, удосконалення процесів, впровадження сучасних технологій. Використання інтернет-технологій також значно вплинуло на фінансові ринки, забезпечивши цифровізацію процесів і зробивши фінансові продукти та послуги доступними для широкого кола інвесторів. Для створення ефективного ринку фінансових послуг необхідним є дієвий фінансовий нагляд, розвиток сегментів та підвищення фінансової інклюзії.

Нагляд за фінансовою системою в Європейському Союзі сьогодні забезпечується Європейською системою фінансового нагляду (European System of Financial Supervision, ESFS) та єдиним наглядовим механізмом (Single Supervisory Mechanism, SSM) [3; 10]. Європейська система фінансового нагляду функціонує за галузевою моделлю нагляду та базується на п'яти європейських регламентах. На макrorівні її складовою є Європейська рада систематичних ризиків (ESRB), яка виконує макропруденційний нагляд за фінансовою системою в ЄС.

ESFS та SSM працюють на мікроекономічному рівні, забезпечуючи послідовність і ефективність регуляторних заходів. ESFS включає три європейські наглядові органи [3; 10]: Європейське банківське управління (EBA), Європейське управління страхування та професійного пенсійного забезпечення (EIOPA), Європейське управління з цінних паперів і ринків (ESMA), а також їхній спільний комітет, ESRB та національні регулятори країн. Ці органи називають Європейськими наглядовими органами (ESA), вони сприяють гармонізації правил та посилюють конвергенцію наглядових практик у ЄС. ESA працюють над створенням єдиного набору правил для фінансових ринків, захистом інвесторів і споживачів, а також забезпеченням ефективного мікропруденційного нагляду. Вони розробляють нормативні акти, стандарти регулювання та рекомендації, що координують діяльність національних наглядових органів. Крім цього, ESA мають важливу роль у наданні консультацій Раді ЄС та Європейській комісії, координуванні транскордонного співробітництва та впровадженні інновацій у сфері FinTech і кібербезпеки.

Єдиний наглядовий механізм (SSM) [3] є одним із чотирьох основних компонентів Європейського банківського союзу поряд із Єдиним механізмом врегулювання (SRM), Схемою гарантування вкладів та Єдиним зводом правил. Він діє як інтегрована адміністрація Європейського центрального банку (ЄЦБ) і національних компетентних органів. Хоча SSM спочатку створювався для країн Євросони, він залишається доступним для інших держав-членів ЄС, які виявляють бажання долучитися до цієї системи через тісну співпрацю.

В Україні регулювання та нагляд за діяльністю фінансових інституцій здійснює дві установи: Національний банк України (НБУ) та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). НБУ регулює та спостерігає за діяльністю комерційних банків, а також небанківських фінансових установ: «страхових, лізингових, факторингових компаній, кредитних спілок, ломбардів та інших фінансових компаній» [11]. НКЦПФР здійснює регулювання та нагляд: «за діяльністю на ринках капіталу та організованих товарних ринках задля забезпечення умов для їхнього належного та ефективного функціонування» [12]; у системі накопичувального пенсійного забезпечення; за «функціонуванням фінансово-кредитних механізмів і управління майном при будівництві житла та операцій з нерухомістю» [12].

Розглянемо динаміку обсягів активів фінансових корпорацій на основі даних ЄЦБ для Євросони (рис. 1).

Дані свідчать, що обсяги активів кредитних установ у період 2019–2023 рр. демонстрували зростання, за винятком 2020 та 2022 років, які були кризовими через пандемію COVID-19 та несприятливу геополітичну ситуацію.

Також за даними прослідковується, що кредитні установи є домінантним сегментом за обсягами активів у фінансовому секторі ЄС. Серед усіх представлених інституцій їх активи складають понад 50%.

Станом на кінець 2023 року активи кредитних установ перевищували обсяги активів страхових компаній у 4,4 рази, пенсійних фондів – у 11 разів, а інвестиційних фондів – у 2,2 рази.

Частка активів інвестиційних фондів в структурі фінансового сектора становить близько 25%. Їхнє стабільне зростання свідчить про підвищення інвестиційної активності та довіри інвесторів до цих інструментів. Обсяги активів страхових компаній пенсійних фондів зростають повільніше, але зберігають стабільну тенденцію. Це

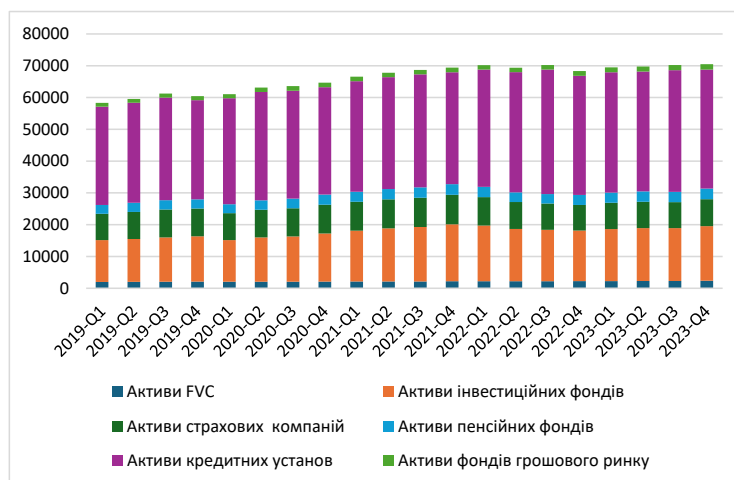


Рис. 1. Динаміка активів фінансових корпорацій в Єврозоні

Джерело: побудовано за даними [13]

свідчить про стійкість цих секторів хоч і на відсутність суттєвих інвестиційних проривів. Активи фондів грошового ринку залишаються найменшими серед представлених інституцій, проте їхній обсяг також поступово збільшується.

Розглянемо більш детально найбільш розвинуті сектори фінансового ринку ЄС: банківський та страховий. Банківський сегмент задає ключові напрями розвитку фінансових ринків, тому доцільно проаналізувати кредити, надані приватному сектору (рис. 2). Це дозволить оцінити вплив кредитних інструментів на економічну активність і стабільність.

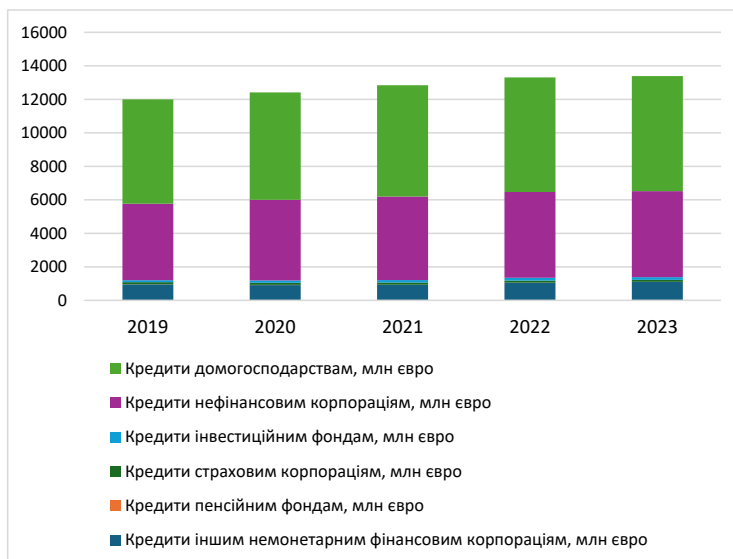


Рис. 2. Динаміка кредитування приватного сектора в ЄС

Джерело: побудовано за даними [13]

Позики приватному сектору в Єврозоні становили 13388,8 млн євро у 2023 рр., досягнувши найвищого рівня, та низького рівня в 12000,1 млн євро в 2019 році. Згідно з опублікованою статистикою ЄЦБ, найбільша частка в кредитах приватному сектору належить домогосподарствам (понад 50%). Обсяги кредитування домогосподарств кредитними установами в Єврозоні впродовж 2019–2023 рр. мали стійку позитивну динаміку. Найвищі темпи зростання обсягів кредитування домогосподарств спостерігались у 2021 році (на 3,7%), коли відбувалось відновлення економічної активності після пандемії. У 2023 р. загальний обсяг кредитування збільшився, проте темпи зростання сповільнились. Кредити нефінансовим корпораціям складають майже 38% в портфелю кредитування. Позики суб'єктам господарювання у Єврозоні мали тенденцію до зростання, найбільше значення було у 2020 році (зростання на 4,1% порівняно з роком раніше), у 2023 р. зростання значно уповільнилось. Стагнація банківського кредитування може стати значною перешкодою для економічного розвитку в ЄС, адже саме кредитні установи є ключовим джерелом фінансування корпоративного сектора на континенті. Це відрізняє Європу від, наприклад, США, де корпоративний сектор залучає фінансові ресурси на ринках капіталу. Особливе значення розширення кредитування матиме для малого та середнього бізнесу, який є основою економіки ЄС та значною мірою залежачи від доступу до банківських позик.

Основними показниками страхового ринку є обсяги страхових премій, страхові виплати, аквізиційні витрати та страхові технічні резерви (табл. 1).

Дані табл. 1 свідчать про динамічний розвиток страхового сегмента ЄС. Обсяги страхових премій – це загальна сума коштів, зібраних страховими компаніями за укладеними договорами страхування протягом певного періоду. Цей показник відображає рівень попиту на страхові послуги та загальну активність ринку. У 2020 році страхові премії знизилися на 30 млн євро (-2,67%), що можна пов'язати з впливом пандемії COVID-19 на ринок страхових послуг. У 2021 році було зафіксоване значне зростання на 105,72 млн євро (+9,66%), що свідчить про поступове відновлення ринку. У 2022 році зростання премій сповільнилося до 19,53 млн євро (+1,63%), що демонструє стабілі-

Таблиця 1

Динаміка показників розвитку страхових компаній в ЄС

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Страхові премії, всього, в т.ч.	1124	1094	1199,7	1219,3	1266,4
головні офіси	1013,6	980,67	1068,3	1072,2	1140,6
філії Єврозони, за винятком внутрішніх	51,14	52,04	58,21	64,05	58,14
філії за межами Єврозони	59,23	61,29	73,26	83,04	67,62
Страхові виплати, всього, в т.ч.	823,25	834,93	885,97	937,67	1042,5
головні офіси	759,09	759,87	809,22	846,05	961,89
філії Єврозони, за винятком внутрішніх	26,47	31,96	32,83	38,38	36,66
філії за межами Єврозони	37,68	43,11	43,92	53,25	44
Аквізиційні витрати	116,49	118,85	125,86	136,32	143,08
Страхові резерви	6581,96	6836,76	6951,92	5758,27	6092,29

Джерело: складено автором на основі даних [13]

зацію після періоду активного відновлення. У 2023 році зростання страхових премій становило 47,10 млн євро (+3,86%), вказуючи на продовження помірною зростання.

Важливим показником є також обсяг страхових виплат, що характеризує суми, виплачені страховиками клієнтам у разі настання страхових випадків, та дає уявлення про збитковість застрахованих ризиків і ефективність управління резервами. Страхові виплати у 2020 році збільшилися на 11,68 млн євро (+1,42%), що могло бути результатом зростання кількості страхових випадків унаслідок пандемії. У 2021 році виплати зросли на 51,04 млн євро (+6,11%), продовжуючи тенденцію збільшення. У 2022 році темп зростання виплат залишався стабільним, збільшившись на 51,70 млн євро (+5,84%). У 2023 році спостерігалось суттєве зростання на 104,87 млн євро (+11,18%), що може вказувати на підвищений рівень страхових випадків або значні фінансові збитки у цьому році.

Аквізиторські витрати пов'язані з укладанням та пролонгацією договорів, зокрема, комісійні виплати агентам, рекламу та інші маркетингові витрати, оплату послуг експертам. Аквізиторські витрати у 2020 році зросли незначно на 2,36 млн євро (+2,03%), що може свідчити про обережний підхід до залучення нових клієнтів у кризовий рік. У 2021 році витрати збільшилися на 7,01 млн євро (+5,90%), що демонструє активізацію маркетингових зусиль компаній. У 2022 році спостерігалось подальше зростання витрат на 10,46 млн євро (+8,31%), через посилену конкуренцію. У 2023 році темп зростання витрат уповільнився, становивши 6,76 млн євро (+4,96%).

Страхові резерви страхових компаній відображають обсяги коштів, зарезервованих для виконання майбутніх страхових зобов'язань. У 2020 році спостерігалось збільшення до 6836,76 млн (+3,87%), що може бути пов'язано з посиленням резервування через пандемію, така тенденція продовжилась у 2021. Проте у 2022 році стався суттєвий спад до 5758,27 млн (-17,19%), що може бути пов'язано з високими страховими виплатами чи переоцінкою зобов'язань у контексті негативної геополітичної ситуації. У 2023 році страхові резерви частково відновилися до рівня 6092,29 млн (+5,80%). Загальна динаміка показників страхового сегмента відображає чутливість страхового ринку до зовнішніх економічних і політичних шоків, а також здатність адаптуватися до змін середовища.

Аналіз підходів різних інституцій та науковців щодо фінансової інклюдії, свідчить про наявність різних підходів до цього поняття. Тому в дослідженні виокремлені певні теоретичні положення, які будуть використовуватись для подальшого аналізу [6–9; 14]:

1. Фінансова інклюдія відображає залучення дорослого населення країни до використання основних фінансових послуг (грошові перекази та платежі, послуги із заощадження, кредитування та страхування).

2. Фінансова інклюдія розглядається в площині збільшення залучення громадян до офіційних фінансових послуг.

3. Відсутність доступу фізичних осіб до основних фінансових послуг, з міркувань, не пов'язаних з критеріями ефективності є фінансова ексклюзія.

4. Фінансова інклюдія розглядається як реальний доступ споживачів до основних фінансових послуг, що означає своєчасне надання фінансових послуг клієнтам у зручній формі, прийнятною ціною для споживача та прибутковою для фінансової установи.

5. Цифрова фінансова інклюдія завдяки мобільним додаткам, онлайн-платформам та електронним гарантіям цифрова інклюдія сприяє зниженню бар'єрів для доступу до фінансової системи, розширює географічну доступність послуг і забезпечує більшу прозорість та ефективність транзакцій. Водночас її розвиток потребує уваги до фінансової та цифрової грамотності, кібербезпеки та адаптації регуляторних механізмів для захисту споживачів.

Фінансова інклюдія та фінансова грамотність є взаємопов'язаними поняттями, які мають спільну мету – покращення доступу до фінансових послуг та підвищення здатності громадян ефективно ними користуватися. Дані опитування з питань фінансової грамотності за методологією ОЕСР (табл.2) свідчать про зростання рівня

Таблиця 2

Індекс фінансової грамотності в Україні та країнах ЄС

	Ставлення	Знання	Поведінка	Індекс фінансового грамотності
Україна	2,5	4,3	5,5	12,3
Болгарія	2,9	4,1	5,3	12,3
Чехія	3,1	4,5	5,3	12,9
Німеччина	3,1	5,2	5,7	13,9
Естонія	3,1	4,9	5,3	13,3
Італія	3,0	3,9	4,2	11,1
Польща	2,6	5	5,5	13,1
Португалія	3,2	4	5,9	13,1
Румунія	2,7	3,5	5	11,2
Угорщина	3,3	4,6	4,5	12,4
Словенія	3,6	4,8	6,3	14,7

Джерело: [15]

фінансової грамотності в Україні у 2021 р. порівняно з 2018 р., а також з іншими країнами ЄС, проте є певні розбіжності у рівні фінансової грамотності залежно від віку, місця проживання, рівня освіти та доходів [15]. Окрім цього в Україні нижчий рівень доходів, менший запас міцності з доходів, що призводить до значного фінансового стресу громадян.

Відповідно до методології ОЕСР [15], загальний Індекс фінансової грамотності в Україні складав 12,3 бала, що становить 58% від його максимально можливого значення. Водночас темп приросту Індeksu фінансової грамотності в країнах ЄС (Естонія, Польща, Угорщина, Чехія) становив лише 2,4%. Україна також майже зрівнялася з цими країнами за відсотковим значенням від максимального показника (60%).

Для оцінювання рівня фінансової інклюзії у методиці ОЕСР використовувався показник «знання щонайменше 5 фінансових продуктів». В Україні рівень обізнаності про фінансові продукти залишається досить високим і демонструє позитивну динаміку: у 2021 році 79% респондентів знали щонайменше 5 фінансових продуктів, порівняно з 74% у 2018 році. За цим показником Україна перевершує такі країни, як Болгарія та Естонія, і наближається до рівня Польщі. Рівень користування фінансовими продуктами в Україні залишається відносно низьким: лише 57% громадян зазначили, що користувалися фінансовими продуктами протягом останніх двох років. У 2021 році, як і у 2018 році, 21% опитаних зверталися до родичів чи друзів з проханням позичити гроші або зберегати їх замість використання відповідних фінансових продуктів. В країнах ЄС цей показник нижчий (19%).

Оцінювати фінансову інклюзію можна за іншими показниками. Відповідно до Global Findex вимірювання здійснюється на основі показників: охоплення, використання, якість [16]. Охоплення означає інфраструктурний доступ клієнтів до обслуговування і характеризується наявністю фінансових установ, розгалуженістю їх філій, відділень, технічних засобів для обслуговування, можливістю дистанційного обслуговування тощо. Частота використання фінансових послуг пов'язана з рівнем фінансової грамотності, розумінням продуктів і довірою до фінансових установ. Якість фінансових послуг оцінюється через призму їх відповідності потребам клієнтів: цінової доступності, безперервності надання, захисту прав споживачів тощо.

Показники, що характеризують рівень доступності громадян за основними фінансовими послугами в деяких країнах ЄС та у порівнянні з Україною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Показники фінансової інклюзії за базовими фінансовими послугами країн ЄС та України

	Є рахунки, %	Використовували дебетову або кредитну картку, %	Здійснивали цифрові платежі, %	Заощадували у фінансових установах, %	Брали позик в фінансових установах, %	Є доступ до інтернет, %
Бельгія	99,0	93,4	97,3	57,0	48,0	93,8
Болгарія	84,0	49,9	68,3	23,1	26,4	88,4
Кіпр	93,1	72,0	78,6	28,1	31,2	85,5
Чехія	94,9	84,4	93,1	59,8	31,3	93,5
Німеччина	100,0	90,7	99,5	57,1	54,7	89,0
Данія	100,0	98,6	99,9	67,3	53,2	99,1
Іспанія	98,3	86,8	97,1	53,5	51,9	92,4
Естонія	99,4	94,4	97,7	61,8	33,6	98,4
Фінляндія	99,5	95,6	97,7	62,0	53,0	98,8
Франція	99,2	87,1	98,4	53,7	44,4	90,3
Греція	94,9	74,8	88,1	26,5	20,1	91,8
Ірландія	99,7	92,3	98,0	63,5	54,1	90,5
Італія	97,3	83,5	93,0	48,9	55,0	91,0
Латвія	96,6	84,8	93,0	42,9	22,7	96,3
Польща	95,7	81,1	91,4	36,4	31,9	94,9
Португалія	92,6	81,0	87,5	42,7	30,4	86,7
Румунія	69,1	42,3	56,1	18,7	19,1	86,1
Словацька Республіка	95,6	83,2	92,7	58,9	34,4	94,7
Словенія	99,0	89,8	93,6	39,8	42,4	90,3
Швеція	99,7	96,2	98,4	79,7	48,7	96,5
Україна	83,6	56,5	75,4	10,5	34,1	91,3

Джерело: складено на основі [16]

Наявність рахунку є ключовим індикатором доступу населення до фінансових послуг. Громадяни, які не мають рахунку в фінансовій установі, належать до категорії населення, яке не користується банківським обслуговуванням. В наведених країнах ЄС цей показник достатньо високий, окрім Румунії та Болгарії. В Україні 83,6% дорослого населення мають рахунки в банківських установах. У 2021 році охоплення населення традиційними каналами обслуговування з використанням платіжних карток та через цифрові платіжні системи в країнах є високим, в Україні ці показники дещо нижчі 56,5% та 75,4%. Показники щодо заощаджень та кредитування в фінансових установах в країнах ЄС є диференційованими. В Україні показник щодо заощаджень населення має критично низьке значення (10%), використання фінансових послуг кредитування відповідає середньому рівню країн ЄС.

Показники фінансової інклюзії за спрямованістю використання коштів на рахунках наведено в табл. 4.

Показники фінансової інклюзії, пов'язані зі спрямованістю використання коштів на рахунках, демонструють суттєві відмінності між країнами ЄС та Україною. Високий

Таблиця 4

Показники фінансової інклюзії за спрямованістю використання коштів на рахунках у країнах ЄС та України

	Отримували зарплату в приватному секторі,%	Отримували державні виплати (трансферти, пенсії, зарплату),%	Сплачували комунальні платежі,%
Бельгія	39,2	50,7	73,7
Болгарія	26,5	28,2	37,0
Кіпр	33,0	40,8	37,4
Чехія	35,2	42,3	67,5
Німеччина	35,7	31,2	86,7
Данія	49,4	52,0	71,7
Іспанія	23,9	37,3	60,5
Естонія	56,6	56,5	72,8
Фінляндія	41,1	54,3	79,3
Франція	28,4	28,9	76,6
Греція	31,2	48,2	60,4
Ірландія	34,6	42,3	70,2
Італія	27,4	34,1	65,6
Латвія	37,8	63,4	68,5
Польща	40,4	31,0	69,5
Португалія	38,3	34,8	60,6
Румунія	22,8	22,6	20,5
Словацька Республіка	39,8	49,5	69,8
Словенія	43,3	56,6	63,5
Швеція	42,9	64,3	72,5
Україна	19,6	40,5	42,1

Джерело: складено на основі [16]

рівень отримання зарплати на рахунки у приватному секторі характерний для таких країн, як Естонія (56,6%) та Данія (49,4%). Натомість Україна має один із найнижчих показників (19,6%), що вказує на отримання зарплати в готівковій формі у приватному секторі. Сплата комунальних платежів є найвищою в Німеччині (86,7%) та Фінляндії (79,3%), тоді як в Україні цей показник становить лише 42,1%, що відображає нижчий рівень інтеграції населення до офіційної фінансової системи.

Фінансова грамотність, як економічно важливий елемент, доповнює фінансове регулювання, сприяючи реалізації програми ринків капіталу ЄС через стимулювання відповідального інвестування, покращення використання інвестиційних можливостей та усвідомлення ризиків. Усі країни ЄС мають або перебувають у процесі розробки національних стратегій фінансової грамотності. Цифровізація фінансових послуг та технологій підвищує потребу в фінансових знаннях, акцентуючи увагу на адаптації освітніх ініціатив до вікових груп і впливу цифрових продуктів на фінансову поведінку.

НБУ сформував стратегію фінансової грамотності, в основу якої покладені євроінтеграційні прагнення країни. Пріоритетами стратегії фінансової грамотності визначено: зміцнення фінансової культури, формування українця європейського, фінансово обізнаного, орієнтир на молодь, розробка єдиної комунікаційної платформи, створення освітньо-інформаційного центру. НБУ визначає фінансову інклюзію як «драйвер економічного зростання» [11].

Висновки. 1. Метою розвитку ринку фінансових послуг є задоволення потреб споживачів, які у своїй діяльності потребують використання різних фінансових послуг для досягнення власних цілей. Для створення ефективного ринку фінансових послуг необхідно дієвий фінансовий нагляд, розвиток сегментів та підвищення фінансової інклюзії. 2. Фінансовий нагляд у Європейському Союзі забезпечується комплексною системою, що включає Європейську систему фінансового нагляду (ESFS) та Єдиний наглядовий механізм (SSM), які працюють на макро- та мікрорівнях для забезпечення стабільності фінансових ринків, гармонізації регуляторних вимог та захисту споживачів. Європейські наглядові органи сприяють розвитку фінансових ринків, забезпечують інновації в сфері FinTech і кібербезпеки, а також підтримують сталість через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів. Для прискорення інтеграційних процесів в Україні в сфері фінансового нагляду необхідно продовжити реформи, спрямованих на гармонізацію національного регулювання із європейськими стандартами. 3. Проведений аналіз дозволив виявити домінуючі інституції, що надають фінансові послуги: кредитні установи (понад 50% за активами) та інвестиційні фонди (25% за активами). Це підкреслює важливість банківського сектору для економічної стабільності та розвитку ЄС. 4. Кредитні послуги є критично важливими для розвитку приватного сектору ЄС, оскільки вони забезпечують необхідне фінансування для бізнесу, стимулюючи інвестиції, інновації та економічне зростання. За даними аналізу найбільша частка в портфелі кредитних установ належала домогосподарств (понад 50% всіх кредитів), на другому місці – кредити нефінансовим корпораціям (38%). Впродовж 2019–2023 рр. обсяги кредитування мали стійку позитивну динаміку, проте у 2023 р. зростання значно уповільнилось. Стагнація банківського кредитування може стати значною перешкодою для економічного розвитку в ЄС, адже саме кредитні установи є ключовим джерелом фінансування корпоративного сектору. 4. Фінансова інклюзія є ключовим чинником для забезпечення доступу населення до основних фінансових послуг, і її розвиток через цифрові технології значно знижує бар'єри, проте потребує розвитку фінансової та цифрової грамотності.

Список використаних джерел:

1. Melkamu Dereje Alemu. Financial Technology (FinTech), Artificial Intelligence (AI), ICT, Institutional Quality, and Financial Sector Development: International Evidence. 2024. URL: <https://www.researchsquare.com/article/rs-5712330/v1> (дата звернення: 08.11.2024).
2. Бачо Р.І. Загальна характеристика сучасної системи регулювання ринку фінансових послуг в Європейському Союзі. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1(17)–2(18). С. 36–42.
3. Panagiannaki K. The «Europeanization» of Financial Supervision in the Aftermath of the Crisis. *Eucrim*. 2015. № 4. Р. 161–164. URL: https://eucrim.eu/media/issue/pdf/eucrim_issue_2015-04.pdf#page=35 (дата звернення: 08.11.2024).
4. Шапран Н.С. Реформування системи фінансового нагляду в ЄС. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1(21). С. 164–170.
5. Ануфрієва К.В., Шкляр А.І. Фінансова інклюзія як чинник соціоекономічного розвитку. *Український соціум*. 2019. № 3(70). С. 59–77.
6. Demertzis M., Moffat L., Lusardi A. and Mejino López J. The state of financial knowledge in the European Union. *Policy Brief Bruegel*. 2024. № 04. URL: https://www.bruegel.org/system/files/2024-02/PB%2004%202024_0.pdf (дата звернення: 08.11.2024).
7. Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1(222). С. 102–112.
8. Парубець О.М., Садчикова І.В., Кальченко О.О., Тарасенко О.М. Фінансова інклюзія як інструмент доступності населення до ринку фінансових послуг країн ЄС. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1(1). С. 11–16.
9. Federico Domenica, Grazioli Riccardo, Milioli Maria Adele, Notte Antonella, Poletti Lucia Financial and social inclusion in Europe, EIF Working Paper. No. 2021/72. European Investment

Fund (EIF), Luxembourg. 2021. URL: https://www.eif.org/news_centre/publications/EIF_Working_Paper_2021_72.html (дата звернення: 08.11.2024).

10. European system of financial supervision. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/european-system-financial-supervision_en (дата звернення: 08.11.2024).

11. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> (дата звернення: 08.11.2024).

12. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 08.11.2024).

13. ECB Data Portal. <https://data.ecb.europa.eu/publications/>

14. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview> (дата звернення: 08.11.2024).

15. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4 (дата звернення 08.11.2024).

16. Global Financial Inclusion (Global Findex) Database about Central Data Catalog. URL: <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/global-findex/?page=1&ps=15&repo=global-findex> (дата звернення: 08.11.2024).

References:

1. Melkamu Dereje Alemu (2024). Financial Technology (FinTech), Artificial Intelligence (AI), ICT, Institutional Quality, and Financial Sector Development: International Evidence. Available at: <https://www.researchsquare.com/article/rs-5712330/v1> (accessed November 8, 2024).

2. Bacho R. Y. (2014). Zahalna charakterystyka suchasnoi systemy rehuliuвання rynku finansovykh posluh v Yevropeiskomu Soiuzi. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia [General characteristic of the modern system of financial services market regulation in the European Union]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(17)–2(18), pp. 36–42. (in Ukrainian)

3. Panagiannaki K. (2015). The “Europeanization” of Financial Supervision in the Aftermath of the Crisis. *Eucrim*, no. 4, pp. 161–164. Available at: https://eucrim.eu/media/issue/pdf/eucrim_issue_2015-04.pdf#page=35 (accessed November 8, 2024).

4. Shapran N. S. (2013) Reformuvannya systemy finansovoho nahliadu v YeS [Reformuvannya systemy finansovoho nahliadu v YES [Reforming the financial supervision system in the EU]. *Finansy, oblik i audyt*, vol. 1(21), pp. 164–170. (in Ukrainian)

5. Anufriieva K. V., Shkliar A. I. (2019). Finansova inkluziia yak chynnyk sotsioekonomichnoho rozvytku [Financial inclusion as a factor for socio-economic development]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 3(70), pp. 59–77. (in Ukrainian)

6. Demertzis M., Moffat L., Lusardi A. and Mejino López J. (2024). The state of financial knowledge in the European Union. *Policy Brief Bruegel*, no. 04. Available at: https://www.bruegel.org/system/files/2024-02/PB%2004%202024_0.pdf (accessed November 8, 2024).

7. Naumenkova S., Mishchenko V. (2023). Tsyfrova finansova inkluziia dlia pryskorennia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Digital financial inclusion to accelerate the achievement of the sustainable development goals]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 1(222), pp. 102–112. (in Ukrainian)

8. Parubets O. M., Sadchykova I. V., Kalchenko O. M., Tarasenko O. O. (2022) Finansova inkluziia yak instru-ment dostupnosti naseleння do rynku finansovykh posluh krain YeS [Financial inclusion as a tool for population accessibility to the financial services market of EU countries]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*, vol. 1/1, pp. 11–16. (in Ukrainian)

9. Federico Domenica, Grazioli Riccardo, Milioli Maria Adele, Notte Antonella, Poletti Lucia (2021) Financial and social inclusion in Europe, EIF Working Paper. No. 2021/72. European Investment Fund (EIF), Luxembourg. Available at: https://www.eif.org/news_centre/publications/EIF_Working_Paper_2021_72.htm (accessed November 8, 2024).

10. European system of financial supervision. European Commission. Available at: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/european-system-financial-supervision_en (accessed November 8, 2024).

11. The official web site of the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> (accessed November 25, 2024).

12. The official web site of the National Securities and Stock Market Commission. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/> (accessed November 8, 2024).

13. ECB Data Portal. Available at: <https://data.ecb.europa.eu/publications/>

14. World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview> (accessed November 8, 2024).

15. Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021. Research report. 2021. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4 (accessed November 8, 2024). (in Ukrainian)

16. Global Financial Inclusion (Global Findex) Database about Central Data Catalog. Available at: <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/global-findex/?page=1&ps=15&repo=global-findex> (accessed November 8, 2024).

УДК 336.77.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.18>**Хома І.Б.**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>**Ляшенко А.О.**

бакалавр,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0028-3244>**Лук'янський О.Б.**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6264-5250>**Khoma Iryna, Liashenko Anna, Lukianskyi Oleh**

Lviv Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ У БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF A CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A BANK UNDER MARTIAL LAW

Стаття присвячена дослідженню аспектів формування ефективної системи управління кредитним ризиком у банківських установах України в умовах воєнного стану. Розглянуто основні джерела кредитного ризику, що посилюються під час війни, зокрема через макроекономічну нестабільність, підвищений ризик неповернення кредитів і зниження кредитоспроможності клієнтів. Оцінено динаміку кредитного портфелю банків, а також тенденції змін у частці непрацюючих кредитів у найбільших банках України з початку повномасштабних бойових дій. Проведено аналіз виконання банками нормативів кредитного ризику, що відображає їхню здатність адаптуватись до змін в економічному середовищі. Особливу увагу приділено методам управління кредитним ризиком. Стаття пропонує підходи до зниження кредитного ризику, що є критично важливими для підтримання фінансової стійкості банківської системи в кризових умовах.

Ключові слова: банківська система, воєнний стан, кредитний портфель, макроекономічна нестабільність, методи зниження кредитного ризику, непрацюючі кредити, нормативи кредитного ризику, ризик-менеджмент, фінансова стійкість.

The article examines the formation of an effective credit risk management system in banking institutions of Ukraine under martial law, which is extremely relevant due to significant changes in the financial environment caused by the war. Attention is focused on the main sources of credit risk, which are significantly increased in the context of instability caused by macroeconomic fluctuations, reduced customer solvency and increased probability of loan default. The dynamics of the loan portfolio of the banking system of Ukraine, as well as trends in the share of non-performing loans in the largest banks of Ukraine, are analysed, which allows to assess the overall impact of crisis events on the financial condition of banks. Special attention is paid to the assessment of compliance of Ukrainian banks with credit risk standards, which reflects their ability to comply with regulatory requirements in the crisis period. The article considers main theoretical and methodological aspects of improvement of credit risk management. It emphasises the importance of introducing innovative approaches to risk management, such as diversification of loan portfolios, changing credit risk limits and providing additional guarantees, which help to reduce the overall vulnerability of the banking system. The article also examines the functions of the risk management system of banks and highlights the practical aspects of credit

risk management in times of war. Among the risk management tools, the article highlights the automation of monitoring and analysis processes, which allows for prompt identification and assessment of potential risks, as well as quick decision-making to prevent problem situations. The article proposes a comprehensive approach to credit risk management that takes into account current challenges, including macroeconomic and political factors that significantly affect the financial stability of banks. Effective implementation of these measures is critical for maintaining the stability of the banking system and ensuring financial security in Ukraine, especially in the context of a prolonged crisis.

Keywords: *banking system, martial law, credit portfolio, macroeconomic instability, methods of reducing credit risk, non-performing loans, credit risk standards, risk management, financial stability.*

Постановка проблеми. Проблема управління кредитним ризиком є однією з ключових для банківського сектору, оскільки саме цей ризик найбільш суттєво впливає на фінансову стабільність та платоспроможність банківських установ. В умовах воєнного стану кредитний ризик посилюється через економічну нестабільність, зниження платоспроможності позичальників та збільшення частки непрацюючих кредитів. Це створює значні виклики для банків у забезпеченні безперервної роботи, виконанні зобов'язань перед клієнтами та дотриманні нормативів, встановлених регуляторами. Відтак, постає проблема необхідності розробки адаптивних методів управління кредитним ризиком, що дозволять банкам ефективно реагувати на сучасні загрози і підтримувати фінансову стійкість в умовах кризового періоду, а також за їх участі сформувати дієву систему управління кредитним ризиком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління кредитними ризиками привертало увагу багатьох науковців, особливо в умовах зростаючих викликів, що постали перед банківським сектором України. Значний внесок у дослідження цієї тематики зробили такі вчені, як О.А. Боднар, К.В. Тішечкіна, Г.Ю. Іваненко [2], О.А. Криклій, Н.Г. Маслак [5], А. Щербіюк, Н. Ткачук [13], І. Доценко [3], Ж.С. Шило [11] та інші. Вони акцентували увагу на розробці підходів до оцінки та управління кредитними ризиками банків, пропонуючи методологічні основи та інструменти для зниження ризиків у звичайних умовах та під час економічних криз. Однак більшість досліджень охоплює довоєнний період, коли умови ведення банківської діяльності значно відрізнялися від сучасних реалій воєнного часу. Зміни в макроекономічному середовищі, нестабільність платоспроможності клієнтів та збільшення частки непрацюючих кредитів вимагають перегляду і доповнення існуючих підходів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження підходів до формування системи управління кредитним ризиком у банківській діяльності в умовах воєнного стану, а також дослідження динаміки кредитного ризику у банківських установах України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі актуальним є детальний аналіз управління кредитними ризиками в українських банках з урахуванням специфіки воєнного стану, а також оцінка нестабільної динаміки проблемних кредитів, що спостерігається серед банків різних форм власності, включно з державними, приватними та банками з іноземним капіталом. Оскільки банківський кредит залишається основним джерелом фінансової підтримки для підприємств та економічного зростання, то поточна криза та воєнні умови значно зменшують кількість надійних позичальників. Це вимагає ретельної перевірки та ранньої діагностики платоспроможності позичальників, як фізичних, так і юридичних осіб, що істотно впливає на рівень кредитного ризику в банках [10, с. 296].

Кредитний ризик являє собою потенційну загрозу для доходів і капіталу банку, яка виникає, коли контрагент не здатен виконати умови фінансової угоди або інші зобов'язання перед банківською установою. Цей вид ризику істотно впливає на процес управління банком, визначаючи особливі підходи для зменшення його рівня. Успішне управління кредитним ризиком для кожного окремого випадку є критичним

для підтримки високої якості кредитного портфелю, адже саме від цього залежить стабільність та надійність банку. Водночас, ефективна кредитна політика дозволяє запобігти зростанню загального рівня кредитного ризику, забезпечуючи стабільність і підвищення фінансової стійкості банку в умовах нестабільного економічного середовища [3, с. 157].

Джерелами кредитного ризику є різноманітні фактори, що сприяють виникненню невизначеності під час здійснення кредитних операцій. Хоча банківські установи не можуть повністю захиститися від негативного впливу цих факторів, вони зобов'язані враховувати їх у своїй діяльності та розробляти відповідні заходи для своєчасного реагування на них. Це дає змогу банкам адаптуватися до змін або нейтралізувати вплив ризиків на свої фінансові показники. Комерційні банки демонструють фінансову стабільність, коли прийняті ризики перебувають під контролем і не виходять за межі допустимих фінансових можливостей установи. Чинники кредитного ризику можуть бути класифіковані за різними категоріями, що дозволяє банкам розробляти диференційовані підходи до управління ризиками. Детальну класифікацію таких факторів наведено на рис. 1.

Класифікація чинників впливу на кредитний ризик банку відбувається за трьома групами: зовнішнє середовище, внутрішні чинники банку та фактори, пов'язані з діяльністю позичальника. Кожна з цих груп чинників відіграє важливу роль у формуванні кредитного ризику, адже кредитна діяльність банку залежить як від внутрішніх управлінських процесів, так і від зовнішнього середовища, що включає політичні, економічні та регуляторні умови, а також від платоспроможності та надійності самих позичальників. Наприклад, нормативно-регулятивні та макроекономічні чинники створюють основу для стабільності банківської системи в цілому, однак політична нестабільність і непередбачувані обставини можуть суттєво ускладнити кредитний процес, викликаючи труднощі з погашенням позик та підвищуючи рівень кредитного ризику.

Внутрішні чинники банку, такі як стратегічні аспекти, організаційна структура, управлінські процеси та інформаційне забезпечення, визначають якість управління ризиками в самому банку. Наявність продуманої стратегії управління кредитним ризиком та ефективних управлінських процедур дозволяє банку оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати втрати. Водночас, чинники, пов'язані з діяльністю позичальника, такі, як його фінансове становище, умови кредитної угоди та рівень обслуговування боргу, мають безпосередній вплив на рішення банку щодо видачі кредитів та на подальші ризики неповернення коштів. У цілому, розуміння та ефектив-

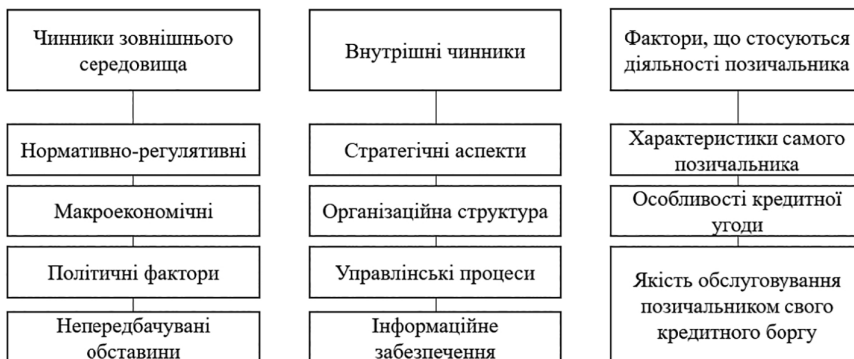


Рис. 1. Класифікація джерела кредитного ризику

Джерело: [9, с. 3–4]

ний моніторинг цих чинників сприяють зниженню рівня кредитного ризику та забезпеченню стабільності банківської діяльності в умовах невизначеності та нестабільності.

З огляду на постійну мінливість і нестабільність ринкового середовища, ефективне управління ризиками стає критично важливим для банків та інших учасників фінансового ринку, тому визначивши джерела кредитного ризику, важливо дослідити його методи управління.

Сучасні методи управління ризиками в банківській сфері спрямовані на забезпечення стабільності та надійності банків навіть у нестабільних умовах [1, с. 283]. Досягти цього можна за допомогою комплексного підходу, який поєднує інтегровану систему управління ризиками, стратегічне планування, застосування сучасних технологій і формування культури ризик-менеджменту в банку. Такий підхід надає банківським установам можливість гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі та підтримувати стабільність у непередбачуваних умовах.

На сьогодні оцінка кредитних ризиків та пошук ефективних способів їх мінімізації є одним із найактуальніших питань для банків як окремих установ, так і для банківської системи загалом. Це зумовлює необхідність створення для кожного банку ефективної системи управління кредитними ризиками, яка дозволить оперативно реагувати на можливі загрози та мінімізувати ризики неповернення кредитів. Методи захисту і зниження ступеня кредитного ризику поділяються на дві групи: внутрішні та зовнішні методи (див. табл. 1).

Внутрішні методи спрямовані на контроль та регулювання ризику безпосередньо в межах діяльності банку, що дозволяє мінімізувати ймовірність неповернення кредитів завдяки ретельному аналізу й оцінці кредитоспроможності позичальника. Визначення видів та умов проведення кредитних операцій, а також оцінка платоспроможності позичальника сприяють зменшенню ризику через попередній відбір надійних клієнтів, що є основою для прийняття обґрунтованих кредитних рішень.

Додатково, внутрішні методи, такі як створення резервних фондів та встановлення лімітів на кредитування, формують фінансову подушку безпеки для покриття можливих збитків. Стратегія контролю за поверненням кредитів і вимоги щодо гарантій і застав дозволяють банку мати певний рівень страхування від втрат, пов'язаних з кредитним ризиком. Диверсифікація форм та строків надання кредитів підвищує стійкість банку, розподіляючи ризики серед різних типів позичальників і знижуючи залежність від певних видів кредитних операцій [5, с. 13].

Зовнішні методи захисту кредитного ризику, такі як: обмеження кредитування згідно з нормативами НБУ, формування резервів, страхування кредитів, а також гарантійні угоди та укладення договорів поруки є важливими інструментами для зниження ризику на макрорівні. Такі заходи дозволяють банку зменшити вплив зовнішніх фак-

Таблиця 1

Методи захисту і зниження ступеня кредитного ризику

Внутрішні методи	Зовнішні методи
Визначення видів та умов проведення кредитних операцій	Обмеження кредитування згідно з нормативами НБУ
Оцінка платоспроможності позичальника	Формування резервів відповідно до вимог НБУ
Створення резервних фондів	Гарантійні угоди
Встановлення лімітів на кредитування	Укладення договорів поруки
Диверсифікація форм та строків надання кредитів	Використання застави
Контроль за поверненням кредитів	Страхування кредитів
Вимоги щодо надання гарантій і застави	Розподіл ризиків між сторонами

Джерело: [1, с. 285]

торів і розподілити відповідальність між учасниками угод, що в кінцевому результаті сприяє загальному зміцненню фінансової стабільності банківської системи.

Після розгляду методів управління кредитним ризиком, які спрямовані на мінімізацію потенційних збитків та підвищення фінансової стійкості банків, доцільно проаналізувати фактичні результати цих заходів у контексті динаміки загального кредитного портфелю українських банків (див. рис. 2). Оцінка змін у обсягах кредитування та частці непрацюючих кредитів дозволяє зрозуміти, як внутрішні та зовнішні методи управління ризиком впливають на стабільність банківської системи, особливо в умовах економічних викликів і зростання ризиків, пов'язаних з війною, що розпочалася у 2022 році [2, с. 24].

Протягом всього періоду спостерігається поступове зростання загального обсягу кредитного портфелю банків: від 1 193 558 млн грн на початку 2019 року до 1 257 997 млн грн у вересні 2024 року. Незважаючи на незначні коливання у проміжні періоди, тенденція вказує на стабільне збільшення обсягу кредитів. Це може свідчити про поступове відновлення економічної активності та нарощування кредитування, що позитивно відображається на обсягах банківського портфелю. До початку війни у 2022 році в Україні спостерігалось поступове скорочення частки непрацюючих кредитів: з 52,85% у 2019 році до 30,02% на початку 2022 року. Це свідчило про позитивну динаміку у банківській системі, коли банки поступово знижували ризики та підвищували якість свого кредитного портфелю. Однак з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році економічна ситуація значно ускладнилася, що вплинуло на стабільність кредитного ринку. Після 2022 року динаміка дещо змінилася: хоча обсяг кредитного портфелю продовжував зростати, темпи зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) сповільнилися, а сама частка залишалася на рівні близько 37–38% протягом 2023 року, що може свідчити про зростання економічних ризиків і складнощів з поверненням кредитів під час воєнного стану. Лише у 2024 році вдалося відновити тенденцію до зниження NPL, що ймовірно пов'язано зі стабілізацією ситуації та адаптацією банків до нових економічних умов.

Таким чином, аналізуючи загальні тенденції в динаміці кредитних портфелів банківської системи України, можна помітити позитивний вплив стабілізаційних заходів, які банки реалізували навіть у складних економічних умовах. Поступове зростання обсягів кредитування до 2024 року, попри воєнні виклики, свідчить про прагнення

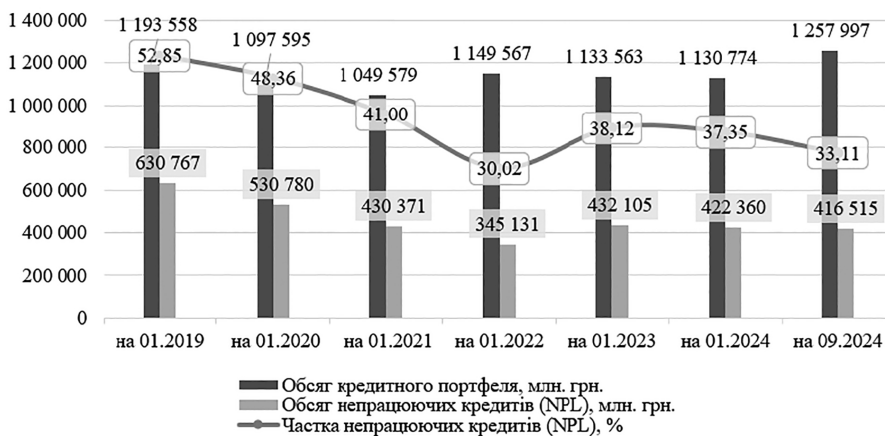


Рис. 2. Динаміка кредитного портфелю банківської системи України в 2019–2024 роках

Джерело: [7]

банківської системи адаптуватися до змін та підтримувати економіку [13, с. 6]. Поряд із цим, варто врахувати, що частка непрацюючих кредитів (NPL) почала знижуватися лише після пікових значень 2022–2023 років, що вказує на складний процес відновлення, під час якого банки поступово покращували управління ризиками та знижували рівень проблемних позик у своїх портфелях. З метою більш детального аналізу дослідимо динаміку кредитних портфелів і частку непрацюючих кредитів (NPL) в десяти найбільших банках України (табл. 2).

Загальна тенденція вказує на зростання обсягів кредитних портфелів для більшості банків, за винятком певних коливань. Наприклад, ПриватБанк, Ощадбанк та Укресімбанк суттєво збільшили свої кредитні портфелі, що може бути пов'язано з їхньою роллю в підтримці економіки під час війни та поступовою стабілізацією фінансового сектору. Водночас деякі банки, такі як ОТП Банк, навпаки, зменшили обсяг кредитного портфелю, ймовірно через більш консервативну політику в умовах високих ризиків.

Щодо динаміки частки непрацюючих кредитів (NPL), то в більшості банків спостерігається зростання цього показника на початку війни у 2022–2023 роках. Наприклад, в Ощадбанку NPL виросли з 33,1% на початку 2022 року до 46,4% на початку 2023 року, а в Укресімбанку – з 31,2% до 43,3% за цей же період. Це зростання можна пояснити впливом війни, яка призвела до різкого зниження платоспроможності позичальників, збільшення кредитних ризиків та економічної нестабільності. ПриватБанк, який має одну з найвищих часток NPL серед банків (69,9% на початок 2022 року), також зіткнувся зі зростанням проблемних кредитів, хоча до вересня 2024 року показник знизився до 57,9%, що свідчить про певні успіхи у скороченні кредитних ризиків [8].

Після першого року війни, у 2023–2024 роках, ситуація дещо стабілізувалася: частка NPL у деяких банках почала знижуватися або залишилася на стабільному рівні. Наприклад, Райффайзен Банк після пікового рівня NPL у 15,3% на початку 2024 року знизив його до 11,8% у вересні 2024 року, а банк Південний скоротив NPL з 14,8% у 2023 році до 6,2% у 2024 році. Це може свідчити про поступове відновлення платоспроможності позичальників, адаптацію банків до воєнних умов та посилення управління кредитними ризиками.

Дослідження динаміки наданих кредитів і частки непрацюючих кредитів найбільших банків України свідчить про необхідність додаткового аналізу нормативів кре-

Таблиця 2

**Динаміка наданих кредитів та частки непрацюючих кредитів
у загальній сумі кредитів найбільшими банками України
(за кредитним портфелем) з 01.2022 по 09.2024 рр.**

Назва	Обсяг кредитного портфелю млн грн				Частка непрацюючих кредитів (NPL), %			
	01.2022	01.2023	01.2024	09.2024	01.2022	01.2023	01.2024	09.2024
ПриватБанк	249621	258832	285836	308568	69,9	69,2	63	57,9
Ощадбанк	116548	142161	149163	160487	33,1	46,4	46	41,2
Укресімбанк	110122	129119	115245	133288	31,2	43,3	43,8	37,4
Райффайзен Банк	74386	85365	72947	87827	2,2	12,8	15,3	11,8
Укргазбанк	63112	79320	78090	82818	10,3	28,2	31,7	30,8
Сенс Банк	73411	70031	64881	77378	16,5	32	44,4	40,7
ПУМБ	59031	60911	66393	67714	7,1	24,4	11,6	11,3
Універсал	29552	32585	45380	55495	8,6	14,3	5,3	4,3
ОТП Банк	44799	39458	34948	39121	6,1	18,5	21,7	16,4
Південний	21404	20195	21554	28779	2,4	14,8	14,5	6,2

Джерело: [8]

дитного ризику для підвищення стійкості банківської системи в умовах економічної нестабільності. Нормативні показники відіграють важливу роль у визначенні рівня кредитного ризику, допомагаючи уникнути надмірної концентрації цього ризику в банківських установах. Економічні нормативи, затверджені Національним банком України, створюють основу для системи обмежень, яка спрямована на контроль та зниження кредитного ризику в банках. Як свідчать офіційні дані, у період з 2019 по 2023 роки українські банки дотримувалися всіх визначених нормативів кредитного ризику, що підтверджується даними у табл. 3 [9, с. 8].

Аналізуючи дані з табл. 3 щодо дотримання банками України нормативів кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити висновок, що всі нормативи залишалися в межах встановлених регулятором обмежень, хоча їхні значення поступово знижувалися. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) протягом зазначеного періоду залишався на стабільному рівні, з невеликим зниженням з 19,83% у 2019 році до 17,80% у 2023 році, що свідчить про контролювану концентрацію ризику на окремих клієнтах. Така стабільність значень Н7 є свідченням обережної політики банків у роботі з великими контрагентами.

Щодо нормативу великих кредитних ризиків (Н8), спостерігається суттєве зниження з 176,23% у 2019 році до 72,35% у 2022 році, після чого відбулося незначне зростання до 86,33% у 2023 році. Це свідчить про значну роботу банків у напрямку зниження концентрації великих кредитних ризиків, що покращує фінансову стійкість банківської системи. Норматив Н9, який обмежує ризик за операціями з пов'язаними особами, також демонструє стабільну тенденцію до зниження, знизившись з 10,41% у 2019 році до 2,81% у 2023 році. Така динаміка свідчить про посилення контролю банків за операціями з пов'язаними особами, що зменшує ризики конфлікту інтересів і підвищує рівень прозорості діяльності банківських установ.

Аналіз дотримання банками України нормативів кредитного ризику демонструє, що вітчизняні установи прагнуть зменшити концентрацію великих ризиків та мінімізувати операції з пов'язаними особами, що є основою для зміцнення їх фінансової стійкості. Ця тенденція підкреслює важливість впровадження надійної системи управління кредитними ризиками, яка дозволить банкам не лише відповідати регуляторним вимогам, а й ефективно контролювати власний кредитний портфель.

Управління кредитними ризиками банку передбачає комплекс заходів для своєчасного виявлення, оцінки, моніторингу та контролю за ризиком кредитування, що дозволяє зменшити його вплив на фінансову діяльність установи. Основною метою такого управління є максимізація прибутків при дотриманні визначеного рівня ризику, зафік-

Таблиця 3

Оцінка дотримання банками України нормативів кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) з 2019 по 2023 рр.

Норматив	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 %) (Н7)	19,83	17,61	19,14	18,6	17,8
Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу) (Н8)	176,23	105	87,39	72,35	86,33
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25 %) (Н9)	10,41	7,02	4,1	3,71	2,81

Джерело: [7]

сованого у внутрішніх документах банку, таких як декларація схильності до ризиків і кредитна політика. Це означає, що управління кредитними ризиками прагне досягти збалансованого співвідношення між потенційною вигодою та прийнятним рівнем ризику, формуючи кредитний портфель, який приносить найбільшу прибутковість при мінімальних ризиках [6, с. 180].

Зазначені аспекти створюють підґрунтя для необхідності розробки та впровадження системи управління кредитних ризиків в банківських установах. Необхідність своєчасного створення та ефективного використання надійної системи управління кредитними ризиками є ключовим завданням для банківської установи, що прагне зменшити можливі збитки та підтримати стабільність фінансових операцій. Така система охоплює різні елементи, які комплексно взаємодіють задля контролю та мінімізації кредитних ризиків.

Центральними складовими системи управління кредитними ризиками є суб'єкти, об'єкти, методи та інструменти управління, а також підсистеми забезпечення. Суб'єктами управління виступають керівництво банку, апарат управління, персонал, зокрема ризик-менеджери, що відповідають за виконання відповідних заходів у межах політики управління ризиками. Об'єктом управління є як індивідуальні кредитні ризики, пов'язані з окремими позичальниками, так і портфельні ризики, що стосуються загального кредитного портфелю банку. Це дозволяє охопити всі рівні ризиків, з якими може стикнутися установа.

Методи та інструменти управління визначаються специфічними підходами до аналізу ризику кожного окремого позичальника та кредитного портфелю загалом. Підсистеми забезпечення, включаючи нормативне, інформаційне, технологічне та кадрове забезпечення, сприяють належній реалізації процесів управління. Разом із культурою управління та кодексом поведінки, що встановлюють етичні та професійні стандарти, ці елементи формують інтегровану систему для ефективного контролю кредитних ризиків у банку.

Основними принципами управління кредитним ризиком у банку є такі [12, с. 69]:

- принцип єдності, який підкреслює взаємозалежність ризиків у кредитному портфелі, оскільки один невчасно виявлений ризик може спричинити інші;
- принцип самоконтролю, що забезпечує постійний контроль ризиків менеджерами;
- принцип прогнозування та оперативності, згідно з яким банк має завчасно знати про потенційні ризики та їх наслідки;
- принцип власного механізму управління, який враховує специфіку діяльності банку;
- принцип пріоритетності, який встановлює основні напрями роботи з ризиками;
- принцип ефективності, що сприяє постійному вдосконаленню системи управління ризиками;
- принцип резервування, який передбачає створення резервів для покриття можливих збитків;
- принцип документарності, що включає обов'язкове оформлення і реєстрацію всіх етапів управління ризиками.

Реалізація цих принципів дає змогу банку ефективно контролювати кредитний ризик і зменшити втрати у випадку його виникнення. Основними заходами системи управління кредитними ризиками є формування ефективної системи управління ризиками, яка включає комплексні дії, спрямовані на мінімізацію наслідків непередбачених негативних ситуацій. Кредитний комітет банку повинен розглядати лише ті заявки на кредит, що відповідають внутрішнім стандартам та політиці управління ризиками конкретного банку. Також необхідно встановити рекомендації для регулювання процедури укладення кредитних угод, де визначається перелік необхідної документації та процедури комплексного аналізу кредитоспроможності позичаль-

ників. Цей аналіз базується на кредитній історії клієнта, фінансовому стані, рівні зобов'язань тощо.

Важливим елементом є розробка внутрішньої системи банківських лімітів, що допомагає диверсифікувати кредитний портфель за різними критеріями, такими як: термін, сфера діяльності, тип кредиту та територіальне розташування. Крім цього, банк збирає інформацію про кредитний ризик та застосовує систему його оцінки, яка враховує кількісні та якісні показники [11, с. 21]. До основних елементів системи управління кредитним ризиком також належать: оцінка кредитної пропозиції, організація кредитної діяльності, авторизація кредитів, кредитний моніторинг, відновлення проблемних кредитів, встановлення лімітів, кредитно-інформаційна управлінська система, ціноутворення на кредити та управління кредитним портфелем.

Висновки. Система управління кредитними ризиками в банках під час воєнного стану потребує адаптації до складних умов, спричинених нестабільністю економічного середовища та зниженням платоспроможності позичальників. У такій ситуації банкам необхідно приділяти особливу увагу перевірці фінансового стану позичальників та використовувати сучасні методи управління ризиками, зокрема ранню діагностику та моніторинг платоспроможності. Це дозволить зменшувати рівень проблемних кредитів та підтримувати стабільність кредитного портфелю. Одночасно банки повинні впроваджувати ефективну кредитну політику та використовувати внутрішні і зовнішні методи управління ризиками для зменшення загальних ризиків.

Аналіз кредитного портфелю українських банків показує, що навіть у складних умовах воєнного стану банки адаптуються до викликів, знижуючи частку непрацюючих кредитів завдяки використанню комплексних заходів управління ризиками. Внутрішні методи включають створення резервів, встановлення кредитних лімітів і контроль за поверненням кредитів, що забезпечує певний рівень захисту. Зовнішні методи, такі як: дотримання нормативів НБУ, страхування кредитів та укладення гарантійних угод, дозволяють банкам знизити вплив зовнішніх факторів. Такі заходи сприяють зміцненню фінансової стійкості банківської системи, що є критично важливим для економічного відновлення банківської діяльності та є основою для формування ефективної цілісної системи управління кредитним ризиком в банку.

Список використаних джерел:

1. Богріновцева Л.М., Заїчко І.В., Федина В.В. Управління кредитним ризиком банку на фінансовому ринку: теоретичний аспект. 2024. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 2(11). С. 283–289.
2. Боднар О.А., Тішечкіна К.В., Іваненко Г.Ю., Тарасенко В.П. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern Economics*. 2019. Вип. 15. С. 21–26
3. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. 2024. *Modeling the development of the economic systems*. Вип. 1. С. 156–162.
4. Значення пруденційних нормативів в цілому по системі. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2024-10-01.xlsx
5. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління кредитним ризиком банку: монографія. Суми : ДВНЗ – УАБС НБУ, 2008. 86 с.
6. Макаренко Ю.П. Організація системи управління кредитним ризиком банківської установи. 2021. *Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права*. Вип. 1. С. 180–182.
7. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/NPL_AO_2024-09-01.xlsx
8. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl#1243-za-obsyagom-kredytnogo-portfelya>
9. Самарічева Т.А., Іжевський П.Г. Формування оцінки кредитних ризиків банків на основі змін міжнародних стандартів та вимог. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 6. С. 1–19.
10. Хома І.Б., Лук'янський О.Б. Теоретико-методологічні аспекти вдосконалення управління кредитним ризиком в банку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2 (49). С. 295–301.

11. Шило Ж.С. Кредитний ризик комерційного банку: причини виникнення та методи управління. *Modern science and practice. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference*. 2021. Вип. 1. С. 21–23.

12. Штамбург О.О., Катранжи Л.Л. Кредитний моніторинг як система управління кредитними ризиком. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. 2021. Вип. 1. С. 69–70.

13. Щербіюк А., Ткачук Н. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти. 2024. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. С. 1–8.

References:

1. Bogrinovtseva L. M., Zaichko I. V., Fedina V. V. (2024) Bank credit risk management in the financial market: theoretical aspect. *Digital economy and economic security*, 2(11), 283–289. (in Ukrainian)

2. Bodnar O. A., Tishechkina K. V., Ivanenko G. Y., Tarasenko V. P. (2019) Management and means of minimising the bank's credit risk. *Modern Economics*, no. 15, pp. 21–26. (in Ukrainian)

3. Dotsenko I. (2024). Credit risk management of banking institutions under martial law. *Modelling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 156–162. (in Ukrainian)

4. The value of prudential standards in the system as a whole. Available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2024-10-01.xlsx.

5. Krykliy O. A., Maslak N. G. (2008) Bank credit risk management : monograph. Sumy: DVNZ – UABS NBU, 86 p. (in Ukrainian)

6. Makarenko Y. P. (2021). Organisation of the credit risk management system of a banking institution. *Theoretical and practical principles of economic development, accounting, finance, management and law*, no. 1, pp. 180–182. (in Ukrainian)

7. Volumes of active operations and share of non-performing assets in the system as a whole. Available at: https://bank.gov.ua/files/stat/NPL_AO_2024-09-01.xlsx

8. The level of non-performing loans (NPL). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl#1243-za-obsyagom-kredytnogo-portfelya>

9. Samaricheva T. A., Izhevsky P. G. (2023). Formation of the assessment of credit risks of banks based on changes in international standards and requirements. *Effective economy*, no. 6, pp. 1–19. (in Ukrainian)

10. Khoma I. B., Lukianskyi O. B. (2024). Theoretical and methodological aspects of improving credit risk management in a bank. *Sustainable development of the economy*, no. 2 (49), pp. 295–301. (in Ukrainian)

11. Shilo J. S. (2021). Credit risk of a commercial bank: causes and methods of management. *Modern science and practice. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference*, no. 1, pp. 21–23.

12. Shtambur O. O., Katranzhy L. L. (2021). Credit monitoring as a system of credit risk management. *Financial aspects of the development of the Ukrainian economy: theory, methodology, practice*, no. 1, pp. 69–70. (in Ukrainian)

13. Shcherbiyuk A., Tkachuk N. (2024). Modern approaches to bank credit risk management: theoretical principles and practical tools. *Economy and society*, no. 63, pp. 1–8. (in Ukrainian)

UDC 005.218:330.341.424]:664

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.19>

Bagmet Vadym

Postgraduate Student,

Zaporizhzhia National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4631-2661>

Багмет В.С.

Запорізький національний університет

CREATING A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN IN THE FOOD INDUSTRY USING INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGIES

СТВОРЕННЯ СТІЙКОГО ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ У ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0

The paper objective the development of a comprehensive approach to building a resilient supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies is underway. This includes identifying key technologies that can enhance efficiency, transparency, and adaptability of supply chains, as well as providing recommendations and developing steps of implementation a sustainable supply chain in the food industry in accordance with Industry 4.0 principles. The following methods were chosen as an approach to achieve the goal of this research: study and systematization of information on innovative technologies and approaches of Industry 4.0, comparative analysis of the components of these technologies, identification of disadvantages and advantages. Study and analysis of national and international experience of using Industry 4.0 technology in the food industry. This methodology will allow for a comprehensive approach to developing a sustainable supply chain in the food industry, considering both technological and economic aspects. The research finding modern integrations of innovative technologies and Industry 4.0 approaches have been identified for creating a sustainable supply chain in the food industry. A list and key components of modern sustainable supply chain technologies in the food industry have been formulated, advantages and disadvantages of modern sustainable supply chain technologies have been discussed, and national and international experiences in creating sustainable supply chains in the food industry have been determined. Recommendations have been developed for implementing a sustainable supply chain in the food industry in line with Industry 4.0 principles, which require a comprehensive approach covering the assessment of the current state and goals, integration of cutting-edge technologies, development of flexibility, ensuring resilience, environmental responsibility, and active collaboration with partners. Steps have been developed to successfully create a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies, focused on the effective implementation of digital initiatives.

Keywords: Industry 4.0, sustainable supply chain, sustainable development, food industry, the implementation of Industry 4.0 technologies.

Метою статті є розробка комплексного підходу до створення стійкого ланцюга постачання у харчовій галузі за допомогою технологій Індустрії 4.0. Що включає ідентифікацію ключових технологій, які можуть сприяти підвищенню ефективності, прозорості, адаптивності ланцюгів постачання, а також надання рекомендацій та визначення кроків впровадження стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості відповідно до вимог Індустрії 4.0. В якості підходу для досягнення поставленої мети даного дослідження обрано наступні методи: вивчення та систематизація інформації щодо інноваційних технологій та підходів Індустрії 4.0, порівняльний аналіз складових цих технологій, визначення недоліків та переваг. Вивчення та аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду використання

технології Індустрії 4.0 у харчовій промисловості. Дана методологія дозволить всебічно підійти до розробки стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості, враховуючи як технологічні, так і економічні аспекти. Результатом дослідження є визначені сучасні інтеграції інноваційних технологій та підходів Індустрії 4.0 для створення стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості, сформовано перелік та основні складові сучасних технологій стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості, розглянуто переваги та недоліки сучасних технологій стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості, визначено національний і міжнародний досвід створення стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості, сформовано рекомендації щодо впровадження стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості відповідно до принципів Індустрії 4.0, які потребують комплексного підходу і охоплюють оцінку поточного стану та цілей, інтеграцію новітніх технологій, розвиток гнучкості, забезпечення стійкості, екологічної відповідальності, а також активну співпрацю з партнерами. Розроблено кроки для успішного створення стійкого ланцюга постачання у харчовій промисловості з використанням технологій Індустрії 4.0, орієнтованих на ефективну реалізацію цифрових ініціатив.

Ключові слова: Індустрія 4.0, стійкий ланцюг постачання, сталий розвиток, харчова промисловість, впровадження технологій Індустрії 4.0.

Formulation of the problem. In the modern world, where globalization and technological progress continuously reshape the economic landscape, the food industry faces a range of challenges regarding ensuring supply chain stability, enhancing production efficiency, reducing environmental impact, and improving product quality. Industry 4.0 technologies offer revolutionary opportunities to address these challenges by providing innovative solutions for creating resilient supply chains in the food industry. Establishing a sustainable supply chain in the food industry becomes increasingly relevant against the backdrop of growing demands for ecological sustainability, production and distribution efficiency, and responsibility.

The utilization of Industry 4.0 technologies enables meeting these requirements while simultaneously ensuring the growth of competitiveness for food industry enterprises. However, despite significant potential, the adoption of Industry 4.0 technologies in the food industry is accompanied by several issues: high implementation costs, the need for workforce retraining, cybersecurity and data protection concerns, as well as risks associated with dependence on high-tech equipment.

Analysis of recent research and publications. The conducted research examined and analyzed works by Ukrainian researchers: S.H. Dubovyk “Supply Chain Management of Enterprises: Essence and Structure” [1]; M.V. Boichenko “Supply Chain Management in the Post-War Period” [2]; I.S. Lutsenko “Closed Supply Chains in the Circular Economy: Effective Inventory Management” [3]; Gryniuk O. “Digital Transformation of Economic Entities in the Context of the Industry 4.0 Concept: Current Trends, Barriers, and Implementation Risks” [4]; I. Mihus “Major Trends in the Development of Industry 4.0 and Its Impact on the Economic Security of the State: International Aspect” [5]; E. Dzhafarova, M. Karpenko “Features and Problems of Implementing Industry 4.0 in Ukraine” [6]; Y.P. Vorzhakova, O.I. Khlebynska “Essence of Digi-tal Transformation from Various Perspectives of Entrepreneurs and Scholars” [7]; A.M. Bortnik “Digital Transformation of Business Models” [8]; V.M. Kudriavtsev “Interconnection of the Digitization Process and the Concept of Sustainable Development” [9]; N. Krasnostanova, T. Yakymenko “Impact of Digitization on the Sustainable Development of an Organization” [10].

Formulation of the purpose of the article. The main goal of this article is to develop a comprehensive approach to creating a resilient supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies. This includes identifying key technologies that can contribute to enhancing efficiency, transparency, and adaptability of supply chains, as well as providing recommendations and developing implementation steps for establishing a sustainable supply chain in the food industry in line with the principles of Industry 4.0.

Presentation of the main material. Before providing a series of recommendations and steps for the effective implementation of a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies, let's consider:

1. The peculiarities of integrating innovative technologies and approaches of Industry 4.0 to create a sustainable supply chain in the food industry.
2. Characteristics and key components of advanced technologies for a sustainable supply chain in the food industry in accordance with the principles of Industry 4.0.
3. Advantages and disadvantages of modern technologies for a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0.
4. International and Ukrainian experience in creating a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies.
5. Figure 1 illustrates the integration of innovative technologies and approaches of Industry 4.0 for creating a sustainable supply chain in the food industry.

Creating a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies (Fig. 1) requires a comprehensive approach to integrating innovative technologies and methods. An important aspect is the implementation of the Internet of Things (IoT), which enables monitoring the condition of products through sensors to ensure their ideal storage and transportation conditions, as well as tracking their movement through the supply chain to ensure transparency. Artificial intelligence (AI) and machine learning are responsible for demand forecasting and logistics optimization, enabling the analysis of large volumes of data to optimize inventory and minimize waste, as well as for selecting the most efficient delivery routes. Blockchain technology ensures the immutability and transparency of transaction records in the supply chain, increasing trust among stakeholders and reducing the level of fraud in external processes, as well as allowing for the certification of product origin.

Digital twins are used to model supply chains and allow for process analysis, identifying weaknesses, and testing potential changes without risking real operations. Automation and robotics significantly increase production efficiency and provide flexibility for quick adaptation to changing market needs. Environmental sustainability, in particular, influences waste reduction and increased energy efficiency, which is a key aspect achievable through process optimization using Industry 4.0 technologies. All the aforementioned elements collectively shape the vectors for creating an efficient, transparent, and environmentally sustainable supply chain in the food industry, leading to cost reduction, improved product quality, and reduced negative environmental impact.

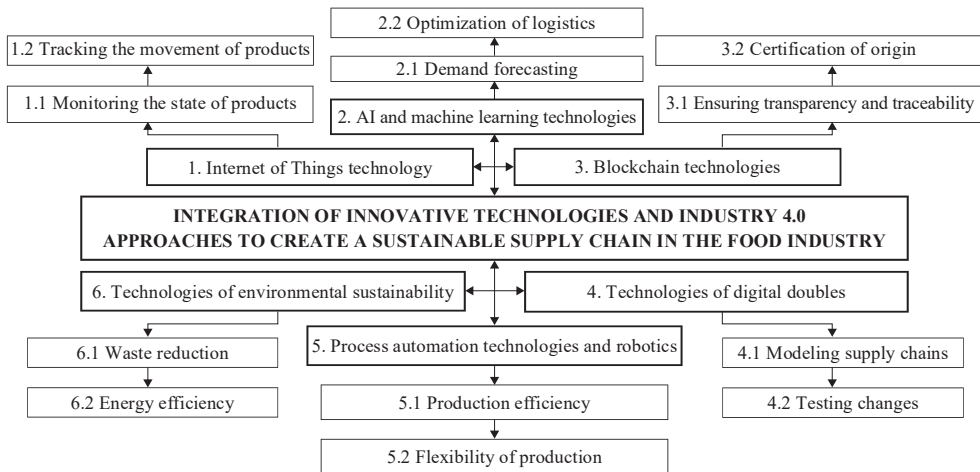


Figure 1. Integration of innovative technologies and approaches of Industry 4.0 for creating a sustainable supply chain in the food industry

Source: formed based on [1–10]

Figure 2 illustrates the characteristics and key components of advanced technologies for a sustainable supply chain in the food industry in accordance with the principles of Industry 4.0.

Based on the data presented in Figure 2, it can be concluded that the implementation of Industry 4.0 technologies in the food industry opens the way for creating innovative models of sustainable supply chains, each of which addresses specific challenges and adds unique value. IoT and blockchain technologies contribute to transparency and security, allowing for precise tracking of product movements and ensuring the immutability of information about them.

This approach not only increases consumer trust but also effectively combats counterfeit products. Demand forecasting based on artificial intelligence (AI) utilizes machine learning algorithms to analyze large volumes of data, enabling accurate demand prediction and inventory optimization, thus minimizing waste and enhancing production planning efficiency.

The application of digital twin technology enables the virtual replication of the supply chain, providing opportunities for detailed analysis and testing of various scenarios without risking real processes, thereby facilitating the identification of weaknesses and system

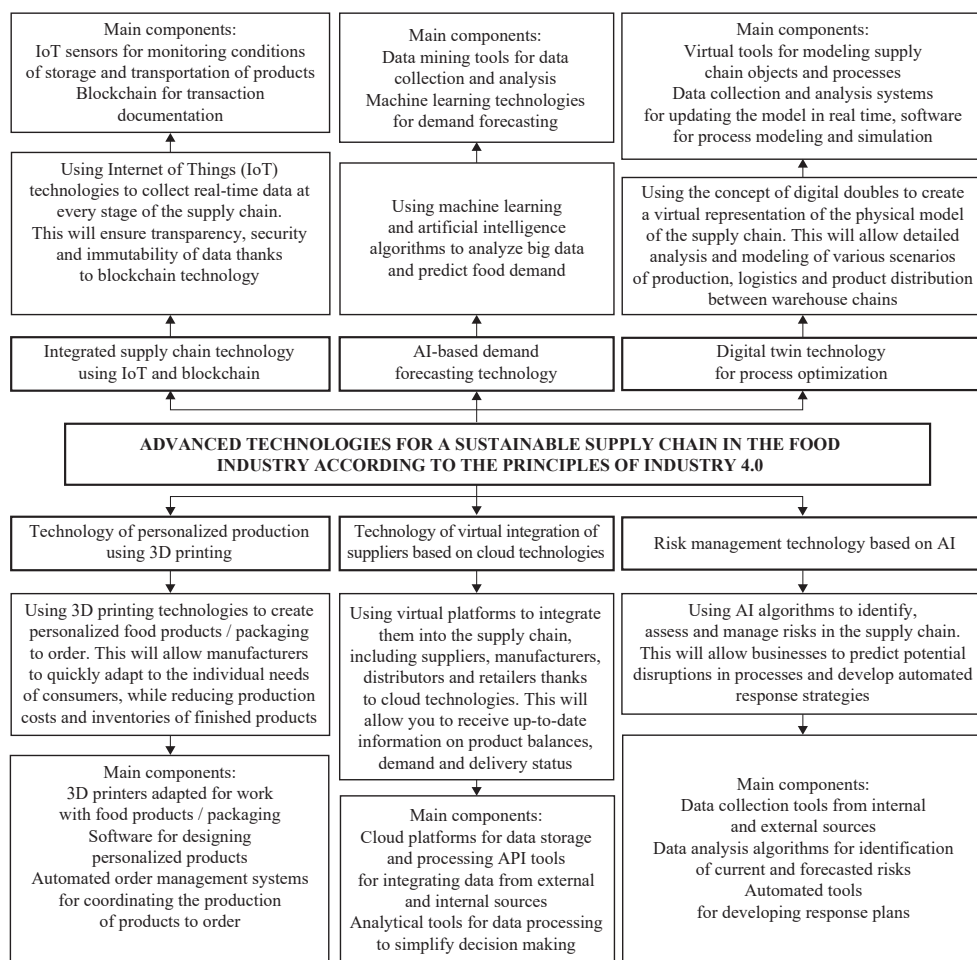


Figure 2. Advanced technologies for a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0

Source: formed based on [1–10]

optimization. AI-based risk management helps identify potential threats to the supply chain and develop effective response strategies, reducing losses and increasing overall system reliability. The implementation of flexible manufacturing using robotics and IoT enhances the adaptability of production lines, allowing for quick adaptation to changing market needs while reducing production costs. Cloud-based virtual supplier integration technology ensures real-time data exchange among all supply chain participants, increasing collaboration efficiency and optimizing logistics. Personalized production technology using 3D printing opens up possibilities for creating unique products according to individual orders, thereby reducing production waste and shortening the time to market for new products. Each of these technologies plays a key role in creating resilient, efficient, and flexible supply chains in the food industry, addressing a range of challenges from process transparency to adaptability and personalization.

Figure 3 outlines the advantages and disadvantages of advanced technologies for a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0.

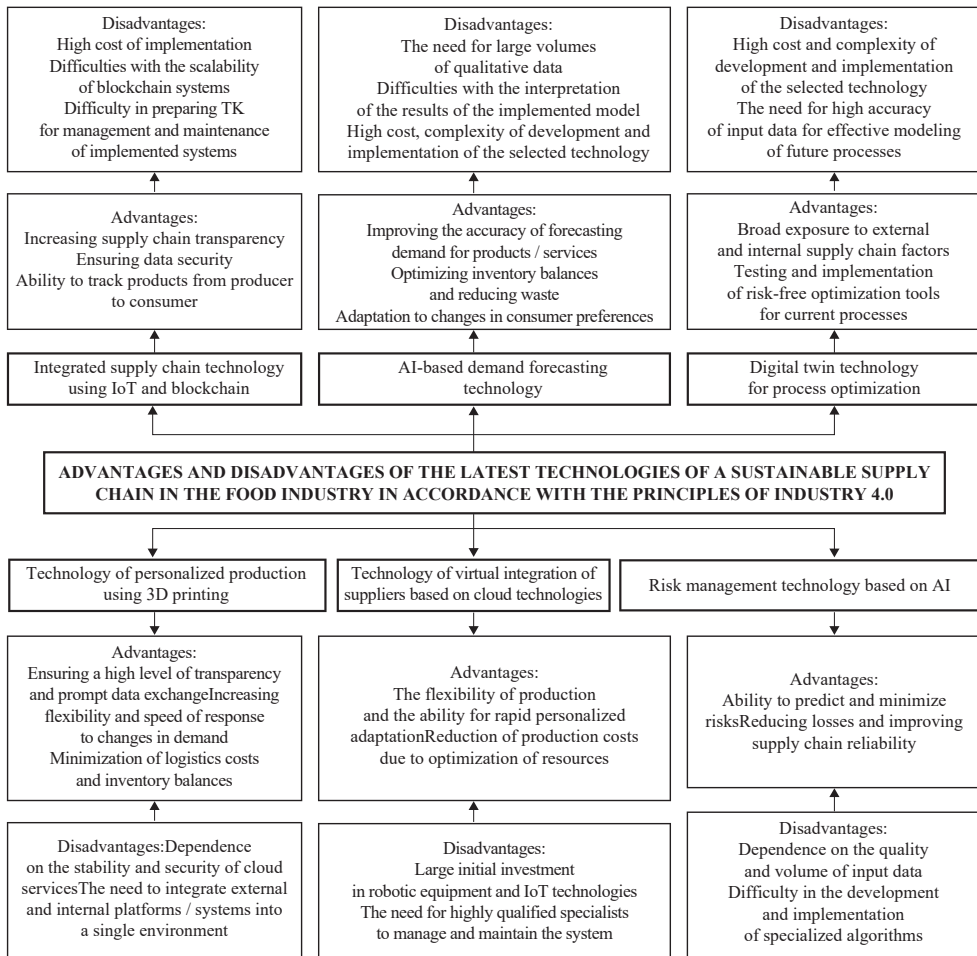


Figure 3. Advantages and disadvantages of advanced technologies for a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0

Source: formed based on [1–10]

The implementation of mechanisms in accordance with the principles of Industry 4.0 in the food industry involves various technologies for creating sustainable supply chains (Figure 3). Each of them has its own advantages and disadvantages. The use of IoT and blockchain technologies enhances transparency and security, but they come with high costs, both in terms of operation and acquisition. Technologies based on artificial intelligence for demand forecasting optimize inventory and reduce waste, but they require large amounts of data. Digital twins allow for detailed analysis of supply chains, but their development entails significant expenses.

Risk management based on AI technologies enhances reliability, while flexible manufacturing using robotics and IoT facilitates rapid adaptation to market changes. Virtual supplier integration through cloud technologies and personalized manufacturing using 3D printing open up new opportunities for optimization and product individualization. Thus, these technologies contribute to enhancing the efficiency, transparency, flexibility, and resilience of supply chains in the food industry, addressing the specific challenges of the sector.

Let's examine the international experience in creating sustainable supply chains in the food industry according to the principles of Industry 4.0:

1. IBM Food Trust collaborates with Walmart to utilize blockchain technologies to create transparent food supply chains. This initiative allows for tracking the origin of products from farmers to consumers, reducing the risk of disease spread, and enhancing consumer trust [15; 16]
2. Nestlé employs AI to analyze large volumes of data and forecast demand for its products. This enables the company to optimize production and inventory, reducing waste and costs [17].
3. Unilever utilizes AI to optimize its supply chains, aiming to reduce environmental impact. The company analyzes data to improve manufacturing processes, reduce water consumption, and carbon emissions [18].
4. Danone utilizes digital twin technology to model and optimize production processes. This allows the company to forecast potential issues, optimize production, reduce costs, and enhance product quality [19].
5. Tyson Foods, a global leader in meat and meat products production, implements IoT technologies for monitoring and controlling production and storage conditions. IoT systems enable the company to ensure high product quality and resource utilization efficiency [20].

The adoption of Industry 4.0 technologies by companies such as IBM Food Trust with Walmart, Nestlé, Unilever, Danone, and Tyson Foods reshapes the future of the food industry, emphasizing the role of innovation in creating sustainable and transparent supply chains. The use of blockchain for product traceability, AI for demand forecasting, and digital twins for production optimization offer new opportunities for waste reduction, quality enhancement, and environmental impact reduction. The utilization of Industry 4.0 technologies, initiatives, and measures significantly contributes to improving food safety and efficiency standards while posing challenges requiring substantial investments and widespread technology adoption. Despite these obstacles, the extensive list of benefits they offer underscores the importance of further integrating innovative solutions into the food industry for a more sustainable and responsible future.

Let's consider Ukraine's experience in creating a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0, using examples of enterprises already utilizing cutting-edge technologies:

1. Agroholding "MHP" – the largest chicken producer in Ukraine and Europe. The company actively implements Industry 4.0 technology, including business process automation, equipment monitoring, and product preservation through IoT devices, and utilizes AI for production optimization [11].
2. PJSC "Kyivkhliv" – a Ukrainian producer of bakery products. The enterprise integrates automated systems for control and management of production processes, including monitoring the quality of raw materials and production efficiency [12].
3. Fozzi Group – a large retail network of offline and online supermarkets, including "Silpo", "THRASH!", and "MauDau". The company actively implements digital technologies to optimize the supply chain, using data for demand analysis and inventory forecasting [13].

4. “Epicenter K” Company – a large retail offline and online network known as a network of building hypermarkets. The company also actively develops its agricultural direction and implements digital technologies to optimize its agricultural projects, including monitoring crop yields and product quality [14].

Thus, Ukrainian companies such as Agroholding “MHP”, “Kyivkhlіb”, “Fozzi Group”, and “Epicenter K” have embarked on a course of digital transformation, integrating innovative technologies to enhance efficiency, quality, and resilience of production and supply chains. Agroholding “MHP” and PJSC “Kyivkhlіb” utilize IoT technologies for product storage control and AI application for poultry production optimization, bakery automation, and implementing monitoring systems in organic farming. Meanwhile, companies like “Fozzi Group” and “Epicenter K” employ digitization technologies for inventory management. The identified examples of practical use of Industry 4.0 technologies represent the future of the food industry. The existing Ukrainian experience in implementing digitization technologies can serve as an example for other domestic food producers, demonstrating technological solutions that provide real-time product tracking, enhance safety and quality standards, and reduce environmental impact. However, high implementation costs, employee adaptation, and data security remain significant challenges on the path to full digital integration. Despite these obstacles, a commitment to innovation and a desire for improvement lead the Ukrainian food sector to new horizons of efficiency and responsibility, opening doors to the era of a modern, technologically equipped food sector.

On Figure 4, a series of recommendations for companies regarding the implementation of a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0 are provided.

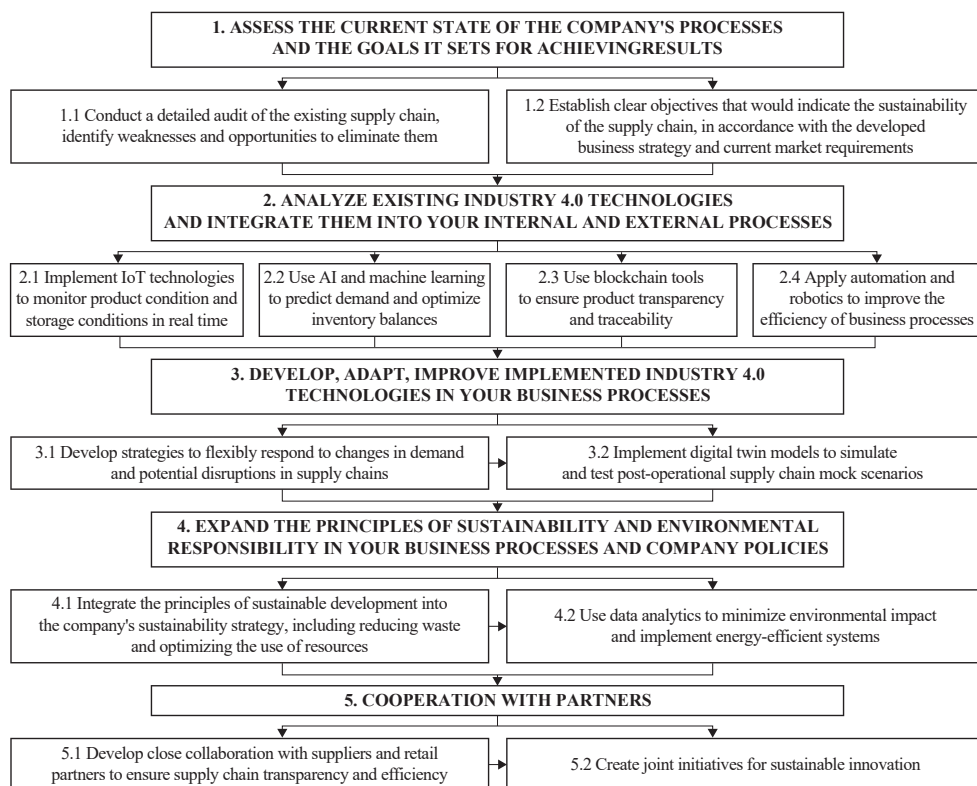


Figure 4. Recommendations for implementing a sustainable supply chain in the food industry in line with the principles of Industry 4.0

Source: developed by the author on the basis of his own research

Adding to the recommendations presented in Figure 4, it can be noted that creating a sustainable supply chain requires a comprehensive approach, including assessing the current state and objectives, integrating advanced technologies, developing flexibility, ensuring resilience, environmental responsibility, and active collaboration with partners. The use of IoT for monitoring, AI for forecasting, blockchain for transparency, and automation for production efficiency contributes to process optimization and waste reduction. Simultaneously, adaptability to changing market conditions and environmental responsibility are crucial for sustainable development.

Effective interaction with suppliers and partners plays a decisive role in creating an innovative, responsible supply chain, opening up new opportunities to enhance quality and meet consumer needs.

Taking into account the results of the conducted research and relying on a series of proposed recommendations (Figure 4), steps have been developed for the creation and implementation of a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies, as presented in Figure 5.

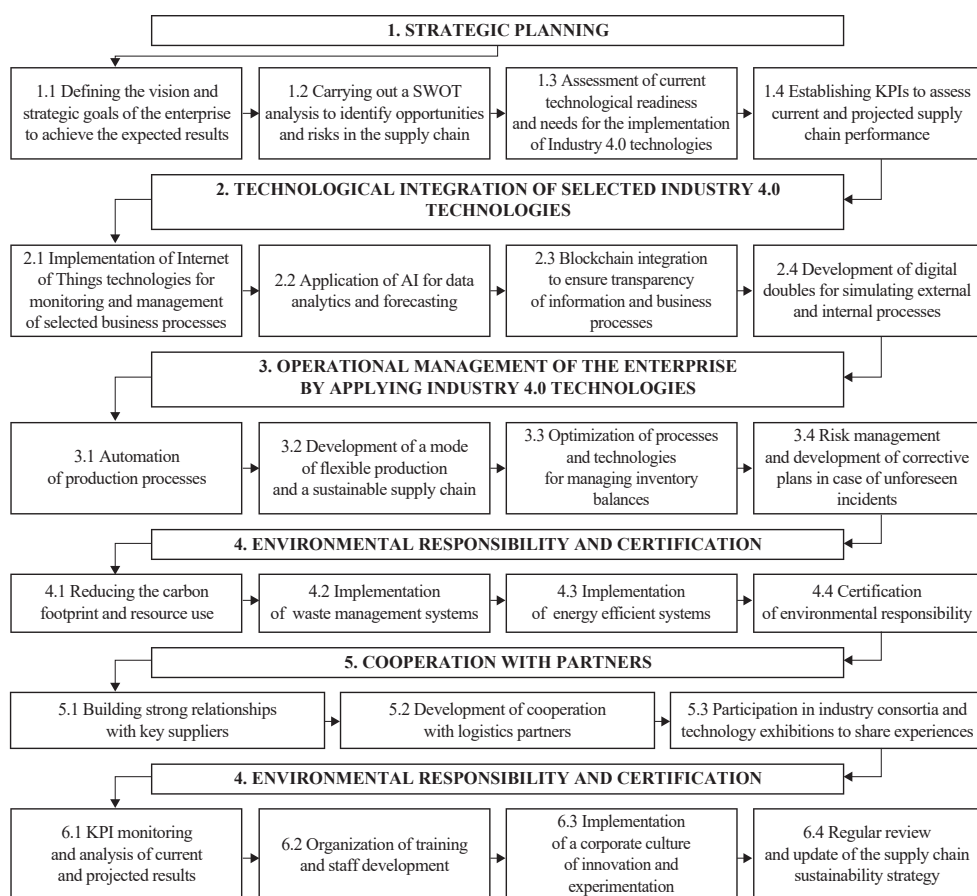


Figure 5. Steps for creating and implementing a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies

Source: developed by the author on the basis of his own research

Therefore, to create a sustainable supply chain in the food industry using Industry 4.0 technologies, companies should apply a comprehensive approach that covers processes from strategic planning to continuous improvement. At the initial stage, it is important to conduct a detailed audit of the current state of the supply chain, define the vision, strategic goals, and establish key performance indicators for future assessment. Technological integration requires the implementation of IoT for monitoring the state of production, the use of AI for data analysis, forecasting, blockchain integration to ensure transparency, and the development of digital twins for simulation-based operational forecasting. This will automate internal and external business processes, optimize inventory levels, develop flexible manufacturing models, and risk management.

At the same time, it is important to focus on environmental responsibility, including reducing the carbon footprint, implementing waste management systems, and certifying environmental responsibility by the company. Collaboration and partnership with key suppliers, logistics partners, participation in industry consortia play an important role in innovation development, increasing supply chain resilience, and competitiveness. Equally important will be the application of continuous improvement procedures through regular monitoring of post-operational KPIs, organizing training for personnel, implementing a corporate culture of innovation and experimentation, and regular review and updating of the strategy to ensure long-term efficiency and sustainability of the supply chain.

Conclusions. Therefore, creating a sustainable supply chain in Ukraine's food industry using Industry 4.0 technologies requires an integrated approach that combines strategic planning, technological integration, operational management, environmental responsibility, and collaboration with partners. Success lies not only in the implementation of individual technologies but also in their synergy and adaptation to the specific needs and capabilities of Ukrainian companies. Ukrainian experience indicates successful application of Internet of Things (IoT) in the agroholding "MHP" for equipment monitoring and poultry production optimization. "Kyivkhlіb" uses automated systems for monitoring raw material quality, ensuring high product standards. Large retail companies such as "Fozzi Group" and "Epicenter K" apply digital technologies for supply chain optimization, using data for demand analysis and inventory forecasting. International experiences of companies like "IBM Food Trust" and "Walmart" demonstrate that blockchain can provide transparency in the food supply chain from farmer to consumer. Companies like "Nestlé" and "Unilever" actively implement AI to optimize supply chains, improving production efficiency and reducing environmental impact. The formulated recommendations for implementing a sustainable supply chain in the food industry according to the principles of Industry 4.0 focus on auditing existing digital systems and the state of external and internal business processes, setting clear goals based on SWOT analysis, integrating IoT for real-time operational monitoring, using AI for data processing and analysis, blockchain for transparency, and developing digital twins for more effective risk management and process optimization. The developed steps for implementing a sustainable supply chain encompass not only technological integration but also emphasis on flexibility, adaptability, environmental responsibility, close collaboration with partners, continuous improvement through post-operational KPI monitoring, personnel training, and regular strategy review. All these efforts are aimed at achieving the main goal – creating an efficient, transparent, and environmentally sustainable supply chain that meets modern requirements and standards, both in the international and national markets..

References:

1. Dubovyk S. H (2018). Upravlinnia lantsiuhamy postavok pidpriemstv, yikhni sutnist i struktura [Management of supply chains for enterprises, their essence and structure]. *Ekonomika i susypilstvo*, vol. 18, p. 402–410. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>
2. Boichenko M. V. (2022). Upravlinnia lantsiuhamy postavok u poviennyi period [Supply Chain Management in the Postwar Period]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (42), p. 148–152. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).148-152](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).148-152)

3. Lutsenko I. S. (2021). Zamkneni lantsiuihy postavok v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky: efektyvne upravlinnia zapasamy [Closed supply chains in the minds of the circular economy: effective inventory management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 53, p. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-8>
 4. Gryniuk O. (2021). Tsyfrova transformatsiia subiektiv hospodariuvannia u konteksti kontseptsii industry 4.0: suchasni tendentsii, bariery ta ryzyky vprovadzhennia [Digital transformation of business entities in the context of industry 4.0 concept: current trends, barriers and risks of implementation]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5, pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.97>
 5. Mihus I. (2023). Osnovni tendentsii rozvytku industrii 4.0 ta yii vplyv na ekonomichnu bezpeku derzhavy: mizhnarodnyi aspekt [The main trends in the development of industry 4.0 and its impact on the economic security of the state: an international aspect]. *Science Notes of KROK University*, vol. 1(69), pp. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59>
 6. Dzhafarova E., Karpenko M. (2021). Osoblyvosti ta problemy vprovadzhennia Industrii 4.0 v Ukraini [Features and problems of Industry 4.0 implementation in Ukraine]. *Economy and Society*, vol. 32, pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-19>
 7. Vorzhakova Y. P., Khlebynska O. I. (2021) Sutnist tsyfrovoy transformatsii z riznykh pozystsii pidpriiemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 107–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>
 8. Bortnik A. M. (2021) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of the business model of the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. vol. 47, pp. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>
 9. Kudriavtsev V. M. (2022). Vzaiemozviazok protsesu tsyfrovizatsii ta kontseptsii staloho rozvytku [Interrelation between the process of digitalization and the concept of steel development]. *Ekonomika transp. kompleksu*, vol. 40, pp. 74–87. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.74>
 10. Krasnostanova N., Yakymenko T. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na stalyy rozvytok orhanizatsii [The influence of digitalization on the sustainable development of the organization] *Economy and Society*, vol. 48, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>
 11. Ahrokhodyn "MKHP" [Agroholding "MHP"]. Available at: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
 12. AT "Kyivkhib" [JSC "Kyivkhib"]. Available at: <https://kyivkhib.ua>
 13. "Fozzi Hrup" [Fozzie Group]. Available at: <https://www.fozzy.ua/ua/>
 14. "Epitsentr K" [Epicenter K]. Available at: <https://epicentrk.ua>
 15. IBM. Supply chain intelligence suite. Food trust. Available at: <https://www.ibm.com/products/supply-chain-intelligence-suite/food-trust>
 16. Walmart. Available at: <https://www.walmart.com>
 17. Nestle. Available at: <https://www.nestle.com>
 18. Unilever. Available at: <https://www.unilever.com>
 19. Danone. Available at: <https://www.danone.com>
 20. Tysonfoods. Available at: <https://www.tysonfoods.com>
-

УДК 334.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>**Гнатюк О.П.**

кандидат економічних наук,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

Катана В.В.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0539-3608>

Сахнацький М.Р.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9719-0497>

Hnatiuk Oleksii

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
"European University"

Katana Volodymyr, Sakhnatskyi Mykyta

Private Higher Educational Establishment
"European University"

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES

У роботі обґрунтовується необхідність удосконалення шляхів розвитку підприємництва через створення ефективної системи управління, включаючи стратегічний менеджмент. Наводиться алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур, реалізація якого дозволить формалізувати підходи до вироблення відповідних управлінських рішень щодо досягнення поставлених стратегічних цілей. Розглянуто аналіз особливостей формування систем управління підприємницькими структурами, який було проведено шляхом виділення найбільш ключових особливостей: специфіки розвитку підприємницьких структур, циклу розвитку підприємницьких структур з одночасним аналізом впливу циклу розвитку на процес розвитку самої системи управління та впливу невизначеності на процес розвитку системи управління. Такий набір особливостей було визначено за наявності малодосліджених областей у сфері систем управління підприємницькими структурами. У роботі пропонується підхід з урахуванням аналізу впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами.

Ключові слова: підприємницька діяльність, підприємницька структура, стратегічний менеджмент, алгоритм стратегічного управління, бізнес-середовище.

In the conditions of a modern economy characterized by dynamic changes, high level of competition, globalization and technological innovations, strategic management is a key factor in the successful development of business structures. Enterprises are faced with the need to adapt to changes in the external environment, ensure sustainable growth and optimal use of resources. The topic is of particular relevance for small and medium-sized businesses, which are the basis of the economy of many countries. Effective strategic management helps to increase their viability, form competitive advantages and strengthen the impact on the economic development of regions. Thus, the study of strategic management of business structures is extremely relevant for the

theory and practice of modern business, which determines the need to find new approaches and methods for the effective functioning of enterprises in the long term. The work justifies the need to improve the ways of entrepreneurship development by creating an effective management system, including strategic management. An algorithm for strategic management of the development of business structures is presented, the implementation of which will allow formalizing approaches to making appropriate management decisions to achieve the set strategic goals. An analysis of the features of the formation of business structure management systems is considered, which was carried out by highlighting the most key features: the specifics of the development of business structures, the development cycle of business structures with a simultaneous analysis of the impact of the development cycle on the development process of the management system itself and the impact of uncertainty on the development process of the management system. Such a set of features was determined in the presence of under-researched areas in the field of business structure management systems. This makes the work more valuable and significant for science. At the moment, the most common approach is the analysis of business management systems as closed systems, the development process of which is analyzed from the point of view of a static external environment that has a certain degree of certainty. The paper proposes an approach that takes into account the analysis of the impact of environmental life cycle changes on the development process of business structure management systems, taking into account the impact of uncertainty of both external and internal factors.

Key words: *business activity, business structure, strategic management, algorithm of strategic management, business environment.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується динамічними змінами, високим рівнем конкуренції, глобалізацією та технологічними інноваціями, стратегічне управління є ключовим фактором успішного розвитку підприємницьких структур. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення стійкого зростання та оптимального використання ресурсів.

Стратегічне управління дозволяє підприємницьким структурам: визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, забезпечуючи конкурентоспроможність та інноваційність; ефективно реагувати на виклики ринку, включаючи економічні кризи, зміни в законодавстві, соціальні запити та нові тенденції в бізнесі; мінімізувати ризики шляхом розробки та впровадження стратегій, орієнтованих на стійкий розвиток; раціонально використовувати внутрішні та зовнішні ресурси, оптимізуючи процеси управління. Особливу актуальність тема набуває для малого та середнього бізнесу, який є основою економіки багатьох країн. Ефективне стратегічне управління сприяє підвищенню їх життєздатності, формуванню конкурентних переваг та посиленню впливу на економічний розвиток регіонів.

Таким чином, дослідження питань стратегічного управління підприємницькими структурами є надзвичайно актуальним для теорії та практики сучасного бізнесу, що визначає необхідність пошуку нових підходів і методів для ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, таких як Р. Деніелс [1], Н.В. Андрушкевич [2], І.В. Красюк [2], Н.В. Муха [2], Л.М. Киш [3], В. Мережко [4], Г. Іванченко [4], Л.П. Артеменко [5], О.М. Таран-Лала [6] та інші, значно посприяли вивченню процесу стратегічного управління підприємницькими структурами. Їхні роботи дали важливу основу для розуміння цього складного процесу.

Однак, на мою думку, у цих дослідженнях недостатньо уваги приділено стратегічному аналізу середовища, в якому функціонують підприємницькі структури. Зокрема, більш детального розгляду потребує аналіз впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами з урахуванням впливу невизначеності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Через це дослідження стратегічного аналізу середовища підприємницьких структур є актуальним. Воно дозволить підприємствам краще адаптуватися до

динамічних змін ринкового середовища, забезпечуючи їм стабільний розвиток і конкурентні переваги.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати необхідність удосконалення шляхів розвитку підприємництва через створення ефективної системи управління, включаючи стратегічний менеджмент та запропонувати підхід з урахуванням аналізу впливу зміни життєвого циклу довкілля на процес розвитку систем управління підприємницькими структурами з урахуванням впливу невизначеності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Виклад основного матеріалу. Успіх розвитку ринкової економіки значною мірою залежить від розвитку підприємництва.

З позиції системного підходу підприємницька структура є відкритою соціально економічною системою зі своїми структурою, функціями, цілями, принципами функціонування, зв'язками із зовнішнім середовищем тощо. Отже, підприємницька структура як система є складною та взаємозалежною за своїми елементами, має задовольняти всім системним принципам, основними з яких пропонується вважати принципи цілеспрямованості, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, професіоналізму та ключових компетенцій. Розвиток підприємницьких структур на сучасному етапі стикається з рядом проблем. За результатами опитування представників підприємницьких структур найбільш проблемними областями функціонування підприємницьких структур промислової сфери є: інвестиції, експортно-імпортна діяльність, планування (у тому числі й стратегічне), рівень маркетингу продукції, рівень оснащення та обладнання, тобто все те, що вимагає додаткових фінансових вкладень та ретельного планування [1; 2].

Загалом, серед проблем, з якими стикаються підприємницькі структури в сучасних умовах, можна виділити п'ять основних. По-перше, це нестабільність нормативно-правового регулювання; по-друге, брак оборотних коштів (що посилюється внаслідок прорыву економічного кризи, пов'язаної з повномасштабним вторгненням, що охопила усі сфери економіки); по-третє, проблеми підбору необхідних кадрів; по-четверте, пошук джерел інвестицій; по-п'яте, відсутність необхідного досвіду менеджменту.

Розвиток підприємницьких структур залежить від дії таких факторів: впливу зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницького середовища; зміни інтересів та потреб суспільства в цілому та людини зокрема; старіння, фізичне та моральне зношування необоротних засобів підприємницької структури; вплив змін вимог екологічного контролю; вплив розвитку технічного прогресу; глобальні зміни світової економіки.

Розвиток підприємницьких структур протягом часу можна відобразити у визначеннях теорії життєвого циклу підприємницьких структур. Методологічною основою теорії є теорія отримання рівноваги підприємницької структури із середовищем. Динамічний характер описуваної рівноваги дає можливість отримання стійкості організаційної структури підприємницької структури протягом простору та часу. У разі виникнення стійко-нерівноважного стану підприємницької структури можна говорити про створення ситуації виникнення процесу припинення діяльності підприємницької структури з наступним банкрутством [3].

Детальний аналіз життєдіяльності довгострокових підприємницьких структур може показати про циклічність процесів, що відбуваються в них, що вимагає проведення аналізу суті процесів, що відбуваються. Проведені дослідження показали, що підприємницька структура не перебуває тривалий час в одному стані. Періоди розвитку підприємницьких структур, у межах подібних ціннісних установок і такі що визначають специфіку розв'язуваних ними завдань у конкретний час діяльності підприємницької структури, називаються етапами життєвого циклу. Етапи, в яких підприємницька структура істотно змінює власні внутрішні орієнтації та цінності, називаються циклами розвитку.

Першим етапом розвитку підприємницької структури є її створення, ключовою характеристикою якого є пошук товару або послуги для пропозиції їх споживачеві.

У разі успішного пошуку підприємницькою структурою місця на ринку та знаходження споживача для пропонованих товарів чи послуг відбувається перехід її на наступний етап розвитку – етап інтенсивного зростання. Даний етап характеризується зростанням підприємницької структури, зростанням реалізації товару чи послуг, збільшенням персоналу та самої організаційної структури.

У разі виникнення ситуації стабілізації частки ринку підприємницької структури та її джерел доходу, вона переходить на наступний етап розвитку – етап стабілізації. В рамках даного етапу підприємницька структура ставить метою своєї діяльності мінімізацію собівартості товарів і послуг шляхом зниження рівня витрат. Варто зазначити, що етапи життєвого циклу розвитку підприємницької структури істотно залежить від етапів життєвого циклу вироблених товарів чи послуг.

У разі відсутності розвитку підприємницької структури в галузі розвитку нових товарів чи послуг відбувається закономірний перехід на наступний етап життєвого циклу – етап кризи, який характеризується істотним падінням ефективності діяльності, зниженням займаної частки ринку та можливим банкрутством підприємницької структури.

Підприємницька структура має можливість успішного розвитку протягом усього життєвого циклу виключно за наявності ефективної стратегії розвитку та механізму ефективного розподілу наявних ресурсів [5].

Стратегія розвитку підприємницької структури, спрямована на формування ключових показників успіху і стратегічне цілеорієнтування, дає можливість системі управління підприємницької структурі оперативно реагувати на зовнішнє середовище, що змінюється, і, у ряді випадків, виступати фактором зміною зовнішнього середовища в рамках власної стратегії розвитку. Формування ключових показників успіху та стратегічне цілеорієнтування ставить за мету зниження впливу невизначеності впливу зовнішнього середовища, визначеної випадковою взаємодією безлічі факторів зовнішнього середовища.

Невизначеність станів довкілля і повною мірою певний стан внутрішнього середовища підприємницької структури впливає на невизначеності стану підприємницької структури як соціально-економічної системи. Ентропія (міра невизначеності) має можливість вирости до виникнення хаосу.

Системний аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької структури дає можливість визначити фактори, що впливають на виникнення невизначеності в процесі управління підприємницькою структурою. Ключовим фактором є можливість отримання в окремий момент часу повний обсяг інформації, необхідної для функціонування системи управління підприємницькою структурою, а тривалість збору інформації впливає на необхідність оновлення спочатку зібраної інформації. Однак, отримання необхідного та достатнього обсягу інформації про стан підприємницької структури дає можливість діяльності системи управління підприємницькою структурою щодо зниження ймовірності виникнення хаосу.

Вербальна модель управління станом підприємницької структурою щодо зниження ймовірності виникнення хаосу полягає у розробці певної послідовності кроків, що включають заходи щодо:

- формулювання та вирішення виникаючих проблем;
- цілепокладання;
- модифікації внутрішнього і, як варіант, зовнішнього середовища;
- формування критеріїв досягнення запланованих цілей;
- розроблення альтернатив розвитку підприємницької структури;
- вибір кращої альтернативи за сформульованими критеріями;
- реалізація обраної альтернативи.

Умовою виникнення невизначеності є стан відсутності можливості розрахунку ймовірностей, пов'язаний із вибором певної альтернативи. Така ситуація стає можливою у разі появи множини факторів змінного типу, внаслідок впливу яких виникає ситуація відсутності коректної оцінки потенційних результатів.

Найчастіше, в умовах швидкої зміни факторів, діяльність системи управління підприємницькою структурою ґрунтується на експертних думках осіб, які ухвалюють рішення. У таких умовах рішення мають розробляти оперативно з оцінкою набору певних критеріїв. Використання такого критерію як максимізація прибутку не є ефективним через утрудненість коректної оцінки ймовірності альтернатив. У цьому випадку пропонується використовувати інший набір критеріїв:

- критерій максимізації мінімального прибутку;
- критерій мінімізації максимальних витрат;
- критерій максимізації максимального прибутку;
- критерій мінімізації мінімальних витрат.

Ефективний розвиток підприємництва істотно залежить від стратегічного менеджменту – процесу стратегічного управління або процесу реалізації певної стратегії в часі і коригування стратегії з урахуванням нових обставин, покликаної забезпечити підприємству найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей [3].

На етапі розвитку ринкової економіки, управління діяльністю підприємницьких структур об'єктивно зумовлює необхідність науково обґрунтованого прогнозування змін і стратегічного менеджменту з досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим останніми роками серед вищого рівня менеджменту підприємницьких структур дедалі більше стала усвідомлюватися необхідність управління змінами з метою підтримки життєдіяльності та можливостей розвитку своїх підприємств в умовах конкурентного середовища. Тому стратегічна компонента в управлінні діяльністю підприємницьких структур стає надзвичайно актуальною.

Для умов сучасної економіки підприємницьких структур характерне посилення мінливості зовнішнього середовища. У таких умовах стає неефективним управління підприємствами, націлене на короткострокові -цілі та вирішення своїх проблем виходячи тільки з попереднього досвіду.

Недостатня увага та неефективне застосування стратегічного менеджменту в діяльності підприємств, що функціонують у регіональному конкурентному середовищі, пояснюється низкою факторів, до яких можна віднести: нерозуміння важливості та ролі стратегічного управління в системі прийняття управлінських рішень з боку перших керівників підприємств, методів оптимізації рішень та сучасних методів аналізу та оцінки стратегічного управління при визначенні цілей та завдань соціально-економічного розвитку підприємницьких структур та реалізації організаційно-економічних механізмів їх реалізації.

У сучасних умовах, коли зростають вимоги до конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, стратегічне управління покликане забезпечити основні параметри ефективності розвитку підприємницьких структур, такі як стійке становище на ринку, своєчасна адаптація систем виробництва та управління до динамічних змін зовнішнього середовища.

Правильно обрана менеджментом підприємства стратегія свого розвитку дозволяє суттєво знизити ризики та застрахувати від несподіванок зміни впливу факторів довкілля та забезпечити мобілізацію керівництва та колективу на максимальне використання економічного потенціалу підприємства – виробничого, ресурсного, трудового, фінансового, підприємницького [6].

Зі збільшенням динамізму економічного середовища дії підприємницьких структур не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються, в цих умовах зростає роль стратегічного управління, основною метою якого стає обґрун-

тування вибору та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку підприємницьких структур на основі сучасних наукових підходів і технологій. На рисунку 1 представлений алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур.

На першому етапі формулюються цілі та критерії розвитку підприємництва. Причому цей процес охоплює підприємництво як господарську діяльність, так і підприємництво як форму і принципи ведення бізнесу.

На другому етапі на основі стратегічного аналізу – вибір стратегічних цілей, пріоритети розвитку підприємництва.

Наступним етапом є аналіз внутрішньої та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища показує, наскільки внутрішні ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, трудові) відповідають поставленим цілям і що необхідно зробити для їх досягнення.

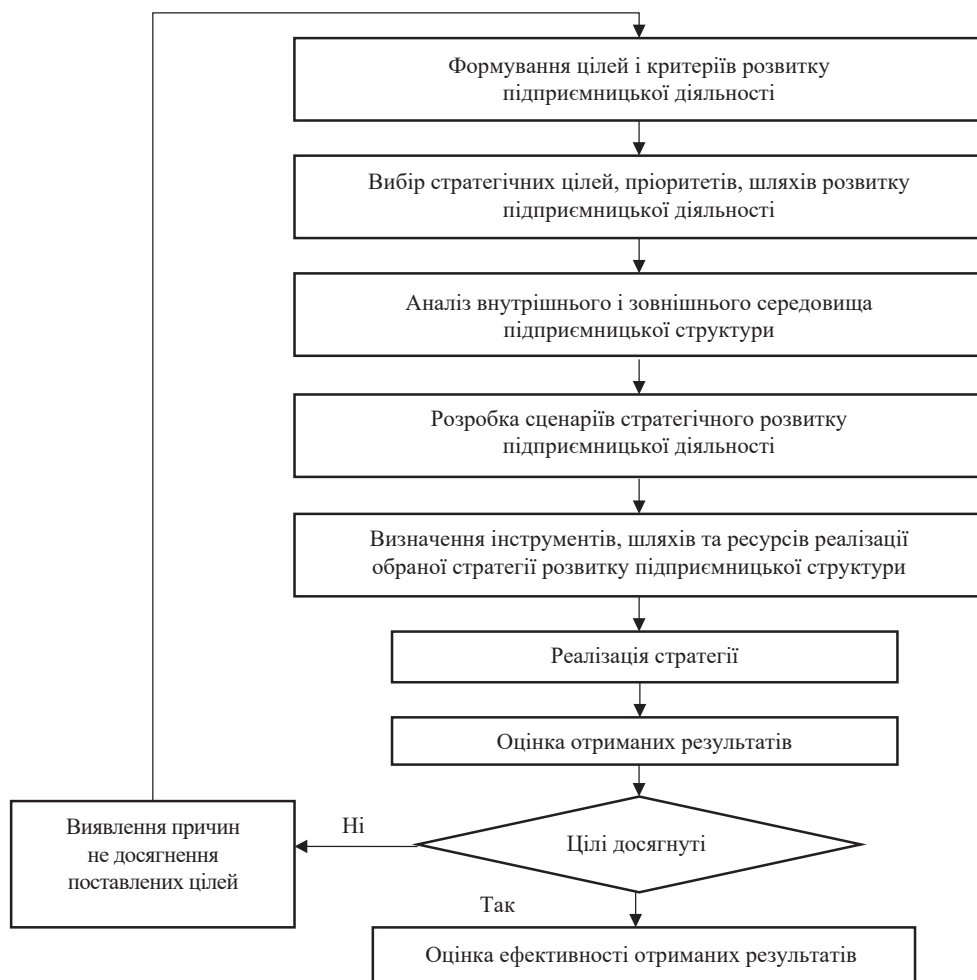


Рис. 1. Алгоритм стратегічного управління розвитком підприємницьких структур

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 5]

Зовнішнє середовище підприємницьких структур на сучасному етапі розвитку характеризується великою непередбачуваністю і великим ступенем ризику для розвитку бізнесу. У зв'язку з цим посилюється значимість та необхідність проведення ретельного аналізу даного середовища.

Наступний етап характеризується визначенням сценаріїв розвитку підприємництва, розробкою «оптимістичного» та «песимістичного» прогнозів досягнення поставлених стратегічних цілей.

Важливим моментом стратегічного менеджменту є вибір інструментарію, шляхів та ресурсів реалізації обраної стратегії. І, звичайно, важливим моментом є безпосередньо найефективніша реалізація наміченої стратегії розвитку підприємницької структури.

Заключним етапом даного процесу є проведення аналітичної роботи з оцінки ефективності отриманих результатів, визначення недоліків і найголовніше – обґрунтування заходів недопущення їх у майбутньому.

У цілому реалізація даного алгоритму дозволить формалізувати підходи до виро-блення відповідних стратегічних управлінських рішень.

Висновки. Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами, швидкою еволюцією технологій, глобалізацією та нестабільністю, що створює високий рівень невизначеності для підприємницьких структур. Такі умови ускладнюють процес прийняття стратегічних рішень, адже підприємства змушені враховувати як передбачувані, так і непередбачувані фактори, що можуть вплинути на їхню діяльність.

Невизначеність зовнішнього середовища є основою підвищення ступеня ризику та виникнення стратегічної невизначеності. Необхідне використання критеріїв вибору невизначеності, які включають вплив стратегічної невизначеності на процес розвитку підприємницької структури та її

невідкладність. Вплив стратегічної невизначеності залежить від її впливу на події та тенденції, що впливають на діяльність елементів підприємницької структури, важливістю та кількістю елементів, що зачіпаються. Невідкладність стратегічної невизначеності залежить від ймовірності та тимчасового інтервалу настання подій чи зростання тенденцій, і від необхідного часу на розробку та впровадження стратегії, що реагує на ситуацію або зростання тенденції.

Стратегічне управління, особливо в умовах невизначеності, стає ключовим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й передбачати нові можливості, використовуючи їх як основу для формування конкурентних переваг. При цьому важливу роль відіграють методи аналізу зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та розробки альтернативних сценаріїв розвитку.

Список використаних джерел:

1. Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudiesnotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management/>
2. Андрушкевич Н.В., Красюк І.В., Муха Н.В. Стратегічне управління розвитком як основа формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 3(96). Київ : НАУ, 2024. 88 с. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-4>
3. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107–113.
4. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443>
5. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2020. № 5. С. 4–13. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>
6. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

References:

1. Richard Deniels (2021). Stratehichniy menedzhment. Perevahy stratehichnoho upravlinnia [Strategic management. Advantages of strategic management]. Available at: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management>
 2. Andrushkevych N. V., Krasnyuk I. V., & Mukha N. V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom yak osnova formuvannya konkurentnykh perevah pidpryemstva. [strategic management of development as a basis for the formation of competitive advantages of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Kyiv: NAU. No. 3(96), pp. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-4>
 3. Kysh L. M. (2019) Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpryemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 38(1), pp. 107–113.
 4. Merezhko V., Ivanchenko H. (2023). Osnovni etapy formuvannya stratehii relokatsii pidpryemstva v umovakh voiennoho stanu [The main stages of the formation of the company's relocation strategy in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2443>
 5. Artemenko L. P., Shilipuk O. Ja. (2020). Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Effectiveness of strategic enterprise management]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpryemstvom*, no. 5, pp. 4–13. Available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>
 6. Taran-Lala O. M., Sukhoruk K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
-

УДК 005.2:351

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.21>

Гуржий П.О.

аспірантка,

Дніпровський державний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

Hurzhyi Polina

Dniprovsky State Technical University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF HEALTH CARE INSTITUTIONS ON THE MEDICAL SERVICES MARKET

У статті визначено необхідність розробки заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ). Розкрито поняття конкурентоспроможності ЗОЗ та її ключові принципи. Визначено напрями забезпечення конкурентних переваг ЗОЗ. Розглянуто основні вектори управління якістю ЗОЗ: сертифікація якості, моніторинг задоволеності пацієнтів та проведення клінічного аудиту. Висвітлено особливості здійснення інновацій та технологічної модернізації як напрямку забезпечення зростання конкурентоспроможності закладу. Надано характеристику складовим ефективного управління ресурсами. Визначено напрями підвищення кваліфікації персоналу. Розглянуто особливості реалізації ефективної маркетингової політики та репутаційного менеджменту в ЗОЗ. Розкрито суть індивідуалізованого підходу до пацієнтів. Висвітлено складові політики партнерства ЗОЗ з міжнародними організаціями.

Ключові слова: конкурентоспроможність, заклад охорони здоров'я, управління, інновації, кваліфікація персоналу, маркетингова політика, політика партнерства.

The purpose of the article is to develop theoretical principles of competitiveness management and determine the directions of ensuring competitive advantages of healthcare institutions, taking into account the peculiarities of their functioning. The need to develop measures to ensure the competitiveness of a healthcare institution (HCI) is identified. The concept of HCI competitiveness is disclosed. The key principles of competitiveness (patient-orientedness, innovation, quality of service, accessibility, reputation) are characterized. The directions of ensuring competitive advantages of HCI are identified. The main vectors of HCI quality management are considered: quality certification, patient satisfaction monitoring and clinical audit. The definition of quality standards certification is provided and the advantages of its implementation are indicated. The purpose of patient satisfaction monitoring and its main indicators are highlighted. The concept of clinical audit is disclosed and its importance for increasing the competitiveness of HCI is highlighted. The features of implementing innovations and technological modernization as a direction for ensuring the growth of the institution's competitiveness are highlighted. The need for the institution to implement a policy of digitalization and automation of management processes is indicated. The components of effective resource management are described. Ways to optimize the use of financial and material resources and ensure effective personnel management are indicated. The need to optimize time management is emphasized. Directions for staff training are determined. Features of implementing effective marketing policy and reputation management in health care institutions are considered. Directions for marketing communications of the institution are specified. The essence of an individualized approach to patients is revealed. Components of the policy of partnership of health care institutions with international organizations are highlighted. Components of management policy for ensuring competitive advantages are determined (competitor analysis, identification of unique offers, assessment of patient needs, development of a strategy for the development of the institution, promotion of competitive advantages through various communication channels).

Keywords: competitiveness, health care institution, management, innovation, staff qualification, marketing policy, partnership policy.

Постановка проблеми. Сучасні умови, в яких функціонують заклади охорони здоров'я (ЗОЗ), потребують від них здійснення політики, яка забезпечить їм отримання конкурентних переваг порівняно з іншими медичними закладами. Саме конкурентоспроможність забезпечує закладу виживання на ринку, на якому існує великий вибір медичних закладів, та успішну його діяльність. Конкурентоспроможний заклад приваблює більшу кількість пацієнтів, що прямо впливає на його фінансову стабільність. Дуже важливим при цьому є те, що конкуренція стимулює ЗОЗ до постійного вдосконалення якості послуг. Це досягається за рахунок комплексної управлінської політики, яка охоплює різноманітні аспекти діяльності закладу. Відповідно, завданням ЗОЗ є розроблення індивідуальної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка має базуватися на аналізі сильних і слабких сторін закладу та конкурентного середовища, в якому він перебуває. Це обумовлює необхідність здійснення менеджментом закладу послідовної управлінської політики, спрямованої на реалізацію визначених напрямів діяльності ЗОЗ, які забезпечать йому конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з необхідністю пошуку напрямів забезпечення та зростання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я вирішували такі автори як О.М. Баксалова [1], В.І. Борщ [2], О.І. Войтович [8], Ю.Ю. Врадій [3], О. Гадомська [4], І.В. Зошук [10], О.А. Іващенко [8], І.І. Кичко [5], В.В. Лагодієнко [6], О. Літвінов [7], Н.В. Петрук [5], В. Подворчанська [4], О.П. Радченко [6], Н.В. Резнікова [8], О.П. Рогачевський [9], О.О. Стахів [10], А.В. Холодницька [6], С.О. Шелест [1].

Авторами розкриваються теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу [6; 9]. Також звертається особлива увага на фактори, які впливають на конкурентоспроможність ЗОЗ [7]. Автори досліджують питання управління та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу [1]. Також здійснюється аналіз особливостей медичної конкуренції у контексті світового досвіду та порівняння їх з українськими реаліями [4]. Особливе місце у дослідженнях відводиться висвітленню різних моделей конкуренції на ринку послуг у сфері охорони здоров'я та визначення на цій основі напрямів регулювання ринків послуг з охорони здоров'я [8]. Окремі праці присвячені розгляду питань конкуренції між медичним персоналом, її наслідків та наданню пропозицій щодо направлення їх у позитивне русло [3]. Звертається увага на фактори, які впливають на конкурентоспроможність ЗОЗ в умовах мінливого безпечного середовища, досліджуються етапи моніторингу та оцінки стратегічного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності ЗОЗ [10]. Важливе значення у дослідженнях автори надають аналізу ризиків та переваг формування конкурентного середовища на ринку медичних послуг, формуванню позитивного іміджу медичних закладів, посиленню екологічної та економічної ефективності їх діяльності [5].

Водночас проблеми, пов'язані з визначенням напрямів забезпечення конкурентних переваг та розроблення комплексної моделі управління конкурентоспроможністю ЗОЗ, є актуальними та потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток теоретичних засад управління конкурентоспроможності та визначення напрямів забезпечення конкурентних переваг закладів охорони здоров'я з урахуванням особливостей їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я визначається як здатність медичного закладу успішно конкурувати на ринку медичних послуг, залучати та утримувати пацієнтів, забезпечувати високу якість медичної допомоги та досягати фінансової стабільності. На державному рівні здійснюється розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ, зокрема ставляться завдання для вирішення питань щодо можливостей ефективного застосування державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, удосконалення підходів до

системи оплати праці медичних працівників, забезпечення дотримання їхніх прав і гарантій для них та ін. [11].

Ключовими принципами конкурентоспроможності є:

- пацієнтоорієнтованість, що означає врахування потреб пацієнта в першу чергу;
- інноваційність, що означає постійне впровадження нових технологій та методів лікування;
- якість обслуговування, що передбачає високий рівень професіоналізму персоналу, забезпечення комфортних умов пацієнтам;
- доступність, яка визначається через цінову політику, зручне розташування закладу;
- репутація, означає наявність позитивного іміджу закладу.

Реалізація визначених принципів повинна здійснюватися за допомогою стратегічного планування, яке передбачає розроблення довгострокової стратегії розвитку ЗОЗ, системного підходу, здатності закладу швидко адаптуватися до змін на ринку та постійної оцінки ефективності діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності має базуватися на комплексному охопленні та врахуванні всіх можливих напрямів її підвищення (рис. 1). Проаналізуємо ці напрями з метою вироблення конкретних управлінських дій, які забезпечать формування обґрунтованої управлінської політики для визначення і реалізації конкурентних переваг медичного закладу.

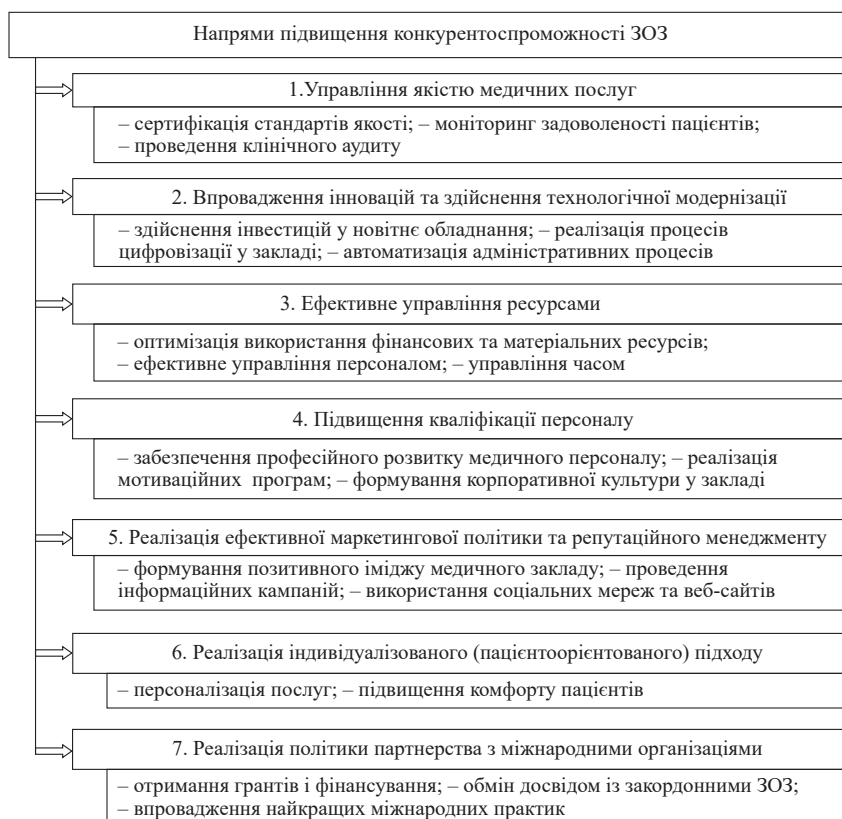


Рис. 1. Напрями забезпечення конкурентних переваг закладу охорони здоров'я
Джерело: складено автором

Одним із головних напрямів у діяльності ЗОЗ є ефективне управління якістю медичних послуг, яке включає, зокрема, здійснення сертифікації стандартів якості, моніторингу задоволеності пацієнтів, а також проведення клінічного аудиту.

Сертифікація стандартів якості визначається як процес офіційного підтвердження того, що ЗОЗ відповідає встановленим національним або міжнародним стандартам. Вона спрямована на забезпечення високої якості медичних послуг, безпеки пацієнтів і ефективності лікування. На сьогодні для отримання вищої акредитаційної категорії обов'язковою умовою є впровадження системи управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001:2009 [12]. Сертифікація має прямий вплив на зростання конкурентоспроможності закладу та забезпечує такі переваги як підвищення довіри пацієнтів, можливість брати участь у національних і міжнародних програмах фінансування, покращання внутрішніх процесів і мотивація персоналу. Водночас здійснення сертифікації передбачає високі фінансові витрати на підготовку, навчання та аудит, а також потребу у комплексній зміні культури якості в закладі.

Управління якістю медичних послуг як одна із умов забезпечення конкурентоспроможності закладу здійснюється також за допомогою моніторингу задоволеності пацієнтів. Моніторинг задоволеності пацієнтів проводять шляхом систематичного процесу збору, аналізу та використання інформації про думки та досвід пацієнтів щодо отриманих медичних послуг. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у роботі закладу. Метою моніторингу є визначення рівня задоволеності пацієнтів і покращання якості обслуговування. До основних показників моніторингу слід віднести якість медичних послуг (діагностика, лікування), професіоналізм медичного персоналу, час очікування (на прийом, процедури, аналізи), стан інфраструктури (палати, обладнання), відношення персоналу, інформованість пацієнтів щодо стану їх здоров'я. Для моніторингу можуть використовуватися такі методи як анкетування, інтерв'ю, скриньки відгуків, соціальні мережі та веб-сайти. Організація збору даних передбачає чітке пояснення пацієнтам мети збору інформації, забезпечення конфіденційності відгуків, проведення регулярних моніторингових. Отримані дані аналізуються з метою визначення ключових тенденцій та виявлення основних проблем у діяльності закладу. На підставі результатів здійснюється розробка та впровадження заходів для усунення недоліків (наприклад, навчання персоналу, скорочення черг), розповсюдження успішних практик, які отримали позитивну оцінку, відкрите інформування пацієнтів про зміни, запроваджені на основі зворотного зв'язку (через соціальні мережі, стенди в лікарні).

Управління якістю медичних послуг передбачає також проведення клінічного аудиту, який виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ. Клінічний аудит розглядається як систематичний процес оцінки діяльності медичних працівників і ЗОЗ з метою виявлення відповідності стандартам якості медичних послуг, ефективності лікування та безпеки пацієнтів. Він сприяє покращенню медичних процесів і формуванню репутації закладу як високоякісної та надійної установи.

Проведення клінічного аудиту сприяє збільшенню довіри серед партнерів та інвесторів, виявленню нових можливостей для розвитку спектру послуг та підвищенню ефективності управління закладом.

Наступним важливим стратегічним напрямом у сфері підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ є здійснення інновацій та технологічної модернізації активів. У сучасних умовах вони дозволяють підвищити якість медичних послуг, оптимізувати ресурси, знизити витрати, покращити управління процесами й надати закладу суттєві переваги перед конкурентами. Цей напрям реалізується через впровадження закладом охорони здоров'я сучасних технологій (КТ, МРТ, роботизованих хірургічних систем), що дозволить здійснювати точну діагностику та ефективне лікування складних захворювань. Використання досягнень персоналізованої медицини, які допома-

гають адаптувати лікування під конкретні потреби пацієнтів, а також застосування мінімально інвазивних втручань за допомогою використання ендоскопічних методів, використання можливостей штучного інтелекту та 3D-друку в медицині прямо впливає на зростання конкурентних переваг закладу.

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ є інвестиції закладу охорони здоров'я в новітнє обладнання, що забезпечить ефективну діагностику та лікування.

Сучасні реалії вимагають від ЗОЗ здійснювати політику цифровізації через використання ними всіх можливостей електронної системи охорони здоров'я (e-Health) (здійснення обліку пацієнтів в електронних медичних картках, моніторинг лікування та діагностики в реальному часі, полегшення доступу пацієнтів до медичної інформації), застосування он-лайн платформ для запису на прийом і консультації, що сприятиме зменшенню черг та зручності обслуговування пацієнтів.

Ще одним вектором, який надає закладу конкурентні переваги, є автоматизація управлінських процесів за допомогою електронних систем управління. Цьому сприяє широке впровадження мобільних додатків, які дозволять пацієнтам переглядати медичні записи, результати аналізів та здійснювати планування прийомів. Крім того, використання можливостей телемедицини допоможе пацієнтам заощаджувати час і гроші, збільшуючи їх довіру до ЗОЗ. Відповідно, внаслідок цього діяльність закладів охорони здоров'я асоціюється із прогресивним підходом до медицини, що залучить більше пацієнтів та партнерів.

Важливе значення у зміцненні конкурентних позицій ЗОЗ має ефективне управління ресурсами, яке дозволяє покращити якість надання медичних послуг. Політика ефективного управління ресурсами передбачає вироблення шляхів оптимізації використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

Оптимізація використання фінансових ресурсів базується на складанні детального бюджету доходів і витрат, що дозволить ефективно розподілити кошти між різними напрямками діяльності закладу. Обґрунтований аналіз витрат дозволить вишукати можливість для їх оптимізації без зниження якості послуг. Важливо також при цьому здійснювати пошук нових джерел фінансування, наприклад, таких як участь у грантових програмах, співпраця з інвесторами та благодійними фондами тощо.

Оптимізація використання матеріальних ресурсів має здійснюватися через закупівлю сучасного обладнання, ефективне управління запасами та впровадження енергозберігаючих технологій, які дозволять знизити витрати на комунальні послуги.

Ефективне управління персоналом передбачає підбір кваліфікованого персоналу, здійснення політики його професійного розвитку через інвестування у навчання та підвищення кваліфікації, а також створення сприятливих умов праці та формування належної системи мотивації. Мотивація розглядається як «стратегічна лінія, що спрямована на досягнення глобальних цілей, які поставлені перед співробітниками та сполучається із загальними щодо організації» [2].

Слід виділити ще один ресурс, використання якого має прямий вплив на зростання конкурентних переваг ЗОЗ. Таким ресурсом є час, ефективне управління яким забезпечить оптимізацію робочих процесів. Аналіз існуючих процесів та пошук можливостей для їх вдосконалення забезпечить скорочення часу очікування пацієнтів та підвищення ефективності роботи персоналу. Процеси автоматизації рутинних операцій у закладі дозволять звільнити час медичних працівників для більш важливих завдань.

Ще одним важливим напрямом зростання конкурентних переваг, який пов'язаний з попереднім, є підвищення кваліфікації персоналу. Високий рівень професійних знань та навичок медичних працівників безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та, як наслідок, на репу-

тацію закладу. Висока кваліфікація персоналу забезпечує належну якість надання медичних послуг, точну діагностику, мінімізацію ризиків, пов'язаних з наданням медичної допомоги. Кваліфіковані фахівці здатні швидко освоїти нові технології та методи лікування, що дозволяє закладу бути в лідерах медичної практики. Також високий рівень кваліфікації медичних працівників сприяє підвищенню довіри пацієнтів до закладу.

Наступним напрямом, який сприяє зміцненню конкурентних позицій ЗОЗ, є використання інструментів маркетингу та репутаційного менеджменту. На сьогодні система маркетингових комунікацій у сфері охорони здоров'я стає стратегічною складовою для забезпечення якості та доступності медичної допомоги [13]. Ефективна маркетингова політика та управління репутацією дозволять закладам охорони здоров'я залучати більше пацієнтів, зберігати їхню лояльність, формувати довіру та виділятися серед конкурентів. В умовах сучасного ринку, де пацієнти мають широкий вибір медичних послуг, саме репутація та обґрунтовані маркетингові рішення часто визначають успіх медичної установи. Чітко продумана маркетингова стратегія інформує потенційних споживачів про сильні сторони закладу, як то застосування інноваційних методів, сучасного обладнання, наявність висококваліфікованих фахівців. Позитивна репутація, яка спонукає пацієнтів звертатися до закладів, може будуватися на відгуках, рейтингах, сертифікації якості (наприклад, ISO), міжнародних партнерствах та досягненнях лікарів, які працюють у закладі.

Маркетингові кампанії, які спрямовані на підтримку зв'язку з пацієнтами (інформаційні розсилки, запрошення на профілактичні обстеження), допомагають формувати постійну базу пацієнтів. Створення програм лояльності або спеціальних пропозицій для постійних клієнтів збільшує довіру й заохочує повторні візити за необхідності.

Значимим фактором, який впливає на зростання конкурентоспроможності медичного закладу, є фокус на індивідуалізованому (пацієнтоорієнтованому) підході до кожного пацієнта, як необхідності, яка диктується зростаючими очікуваннями пацієнтів та конкуренцією на ринку медичних послуг. Важливо при цьому встановити доброзичливі відносини між співробітниками ЗОЗ та пацієнтами. Для цього слід виявляти можливості, наміри, релігійні та інші уподобання пацієнта, розуміння пацієнта в його унікальному психосоціальному та культурному контексті, встановити спільне розуміння проблем пацієнта та методів лікування, створювати фізичний, етичний, психологічний та естетичний комфорт [14]. Індивідуалізований (пацієнтоорієнтований) підхід має прямий вплив на покращання якості медичних послуг через більш точну діагностику та, як наслідок, ефективніше лікування, яке підібрано індивідуально. Це сприяє зростанню лояльності пацієнтів, що забезпечується їхньою довірою до медичного персоналу, наданням рекомендацій про заклад іншим людям, а також формуванням сталої клієнтської бази.

Визначені напрями зростання конкурентних переваг ЗОЗ дозволять реалізувати стратегію партнерства із міжнародними організаціями. Основними перевагами такого партнерства є доступ до новітніх технологій і знань, залучення інвестицій, підвищення престижу медичного закладу. Партнерські відносини з міжнародними організаціями можуть реалізуватися через науково-дослідні проекти, освітні програми (проведення спільних конференцій, семінарів, стажувань для медичного персоналу), обмін досвідом, впровадження нових технологій.

Розглянуті напрями підвищення конкурентоспроможності реалізуються за допомогою ефективної управлінської політики, яка забезпечить гідне місце ЗОЗ в конкурентному середовищі (рис. 2).

Врахування всіх аспектів в управлінській діяльності дозволить ЗОЗ отримати конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

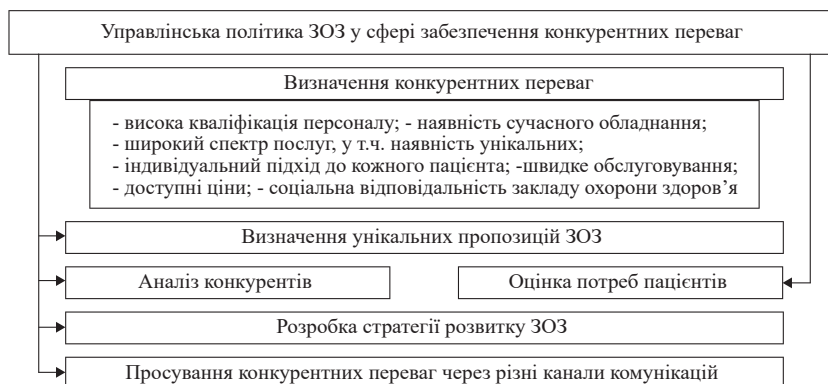


Рис. 2. Управлінська політика щодо забезпечення конкурентних переваг ЗОО

Джерело: складено автором

Висновки. Таким чином, з метою забезпечення конкурентоспроможності ЗОО важливо впроваджувати стратегії, які дозволять підвищити якість наданих послуг та забезпечити задоволення потреб пацієнтів. Основними кроками для реалізації визначених цілей є оптимізація процесів управління, впровадження новітніх технологій для покращання обслуговування, навчання та підтримка персоналу, а також розвиток маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів. Важливим є також врахування поточних тенденцій у галузі охорони здоров'я та швидке на них реагування, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку та примножувати свої конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О.М., Шелест Є.О. Теоретичні основи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-37>
2. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
3. Врадій Ю.Ю. Лікар-колега: помічник чи конкурент. 2024. URL: <https://mou.today/post/1730/likar-kolega-pomichnyk-chy-konkurent> (дата звернення: 23.11.2024).
4. Гадомська О., Подворчанська В. Особливості медичної конкуренції: світовий досвід і українські реалії. 2020. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/how_state_aid_can_impact_the_competition_in_the_ukrainian_medical_services_market/ (дата звернення: 23.11.2024).
5. Кичко І.І., Холодницька А.В., Петрук Н.В. Соціальна ефективність формування конкурентного середовища на ринку надання медичних послуг: економічні та екологічні засади. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7–8. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.3>
6. Лагодієнко В.В., Радченко О.П. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-15>
7. Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 58–69.
8. Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Войтович О.І. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6277> (дата звернення: 23.11.2024).

9. Рогачевський О.П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-39>
10. Стахів О.О., Зошук І.В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 470–483. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-470-483](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-470-483)
11. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників» від 18.06.2021 р. № 261–2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> (дата звернення: 23.11.2024).
12. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. 30 с.
13. Костюк О.С., Койда О.С. Система маркетингових комунікацій закладу охорони здоров'я. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>
14. Мирута Н. Особливості та роль комунікацій у закладах охорони здоров'я. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. № 4. С. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.12>.

References:

1. Baksalova O. M., Shelest Ye. O. (2021) Teoretychni osnovy upravlinnia rozvytkom potentsialu konkurentospromozhnosti medychnoho zakladu [Theoretical foundations of managing the development of the competitive potential of a medical institution]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, issue 2, pp. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-37>
2. Borshch V. I. (2019) Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [The modern paradigm of the healthcare facility personnel management system]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, issue 1(1), pp. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
3. Vradii Yu. Iu. (2024) Likar-koleha: pomichnyk chy konkurent [Doctor-colleague: assistant or competitor]. Available at: <https://mou.today/post/1730/likar-kolega-pomichnyk-chy-konkurent> (accessed November 23, 2024).
4. Hadomska O., Podvorchanska V. (2020) Osoblyvosti medychnoi konkurentsii: svitovi dosvid i ukraïnski realii. [Peculiarities of medical competition: world experience and Ukrainian realities] Available at: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/how_state_aid_can_impact_the_competition_in_the_ukrainian_medical_services_market/ (accessed November 23, 2024).
5. Kychko I. I., Kholodnytska A. V., Petruk N. V. (2021) Sotsialna efektyvnist formuvannia konkurentnoho seredovyshcha na rynku nadannia medychnykh posluh: ekonomichni ta ekolohichni zasady [Social efficiency of forming a competitive environment in the medical services market: economic and environmental principles]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 7-8, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.3>
6. Lahodiienko V. V., Radchenko O. P. (2020) Determinanty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi systemy okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Determinants of ensuring the competitiveness of the national healthcare system in the face of global challenges]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 4, pp. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-15>
7. Litvinov O. (2017) Vyznachennia faktoriv konkurentospromozhnosti v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Determining competitiveness factors in the context of innovative development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4, pp. 58–69.
8. Reznikova N. V., Ivashchenko O. A., Voitovych O. I. (2018) Modeli konkurentsii na rynku posluh v sferi okhorony zdorovia: problema vykorystannia potentsialu medychnoi haluzi ta yii rehuliuвання v umovakh hlobalizatsii [Models of competition in the healthcare services market: the problem of using the potential of the medical industry and its regulation in the context of globalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6277> (accessed November 23, 2024).
9. Rohachevskiy O. P. (2020) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti u haluzi okhorony zdorovia [Ensuring competitiveness in the healthcare sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, pp. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-39>

10. Stakhiv O. O., Zoshchuk I. V. (2024) Konkurentospromozhnist zakladiv okhorony zdorovia v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha [Competitiveness of healthcare institutions in a changing security environment]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1(28), pp. 470–483. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-470-483](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-470-483)

11. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro zakhody shchodo pidvyschennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia ta zabezpechennia dodatkovykh harantii dlia medychnykh pratsivnykiv” vid 18.06.2021 No. 261–2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> (accessed November 23, 2024).

12. Natsionalnyi standart Ukrainy DSTU ISO 9001:2015 (2016) *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: DP “UkrNDNTs”. (in Ukrainian)

13. Kostiuk O. S., Koida O. S. (2024) Systema marketynhovykh komunikatsii zakladu okhorony zdorovia [Healthcare facility marketing communications system]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>

14. Myruta N. (2024) Osoblyvosti ta rol komunikatsii u zakladakh okhorony zdorovia [Features and role of communications in healthcare institutions.]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3.no. 4, pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.12>

UDC 33.330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.22>**Debela Iryna**

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-4202>

Дебела І.М.

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

MAIN ASPECTS OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF HUMAN CAPITAL

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Modern theories of management interpret human capital as the driving force of economic growth. The development of human capital increases the size of the internal resource, which determines the competitiveness of the organization and ensures sustainable economic growth in the strategic perspective. The assessment of the potential of human capital should be considered as a process of analyzing and measuring the effectiveness of investment infusions with a long payback period. However, there is a problem of choosing a complex criterion – an identifier of the effectiveness of the investment potential of human capital. Methods for assessing the effectiveness of investment projects should be adapted to non-material, qualitative indicators, stochastic parameters related to various aspects of human capital. The purpose of the work is to study the key aspects of human capital as an internal investment resource, the process of movement of the organization's cash flows in the direction of increasing productivity, creativity and competitiveness in a strategic perspective.

Key words: human capital, efficiency, criteria, assessment, investment.

Сучасні теорії управління інтерпретують людський капітал як рушійну силу економічного зростання. Розвиток людського капіталу збільшує розмір внутрішнього ресурсу, впливає на конкурентоспроможність організації та забезпечує стале економічне зростання в стратегічній перспективі. Оцінку потенціалу людського капіталу слід розглядати як процес аналізу та вимірювання ефективності довгострокових інвестицій. Однак, існує проблема вибору комплексного критерію – ідентифікатора ефективності інвестиційного потенціалу людського капіталу. У загальному контексті, індикатором може бути прогнозна оцінка індексу повернення інвестицій ROI. Але, ROI доцільно розраховувати для детермінованих грошових потоків. Для людського капіталу вимога детермінованості є спрощенням реальності, що тягне за собою грубі помилки та породжує ризики не передбачених втрат ресурсу та зменшення доходу. Кількісно оцінити можна лише деякі критерії, що досягається використанням інструментів бізнес-аналітики. Методики оцінки ефективності інвестиційних проектів мають бути адаптовані до не матеріальних, якісних показників, стохастичних параметрів, що належать до різних аспектів людського капіталу. Необхідно також враховувати, що людський капітал – це динамічний ресурс, стан якого залежить від зміни в часі внутрішніх його параметрів, структурних зав'язків та зовнішнього середовища. Використання опосередкованих статистичних показників не завжди відображає реальний стан. Бажано врахувати всі аспекти людського капіталу в єдиному, інтегральному показнику, але в силу перерахованих причин ця задача потребує особливих підходів та інструментів. Використання сучасних засобів обробки неструктурованих даних дозволить спростити оцінку поточного стану людського капіталу, що є важливим елементом управління внутрішніми ресурсами організації. Метою роботи є дослідження ключових аспектів людського капіталу, як внутрішнього інвестиційного ресурсу, процесу руху грошових потоків організації у

напрямку підвищення продуктивності, креативності та конкурентоспроможності в стратегічній перспективі.

Ключові слова: людський капітал, ефективність, критерії, оцінка, інвестиції.

Formulation of the problem. Modern management theory is based on the principles of integration of economic, social, psychological and technological aspects, which reflect the complexity of economic processes in the globalized world. One of the main principles of the modern theory of economic management is the concept of the resource approach (Resource-Based View, RBV). This concept is based on the fact that it is the unique resources that are difficult to copy or replace that ensure the sustainable development of the company (business, organization) in the future. The RBV concept considers human capital as one of the key strategic resources capable of providing positive dynamics and competitive advantage of the organization in the long term. The strategic value of human capital is the basis for creating not only added value due to the satisfaction of the need for highly qualified employees, but also as a source of income from investments. Thus, the economic category of human capital can be considered as an intangible asset-investment capital in the form of the potential ability of a person – a subject of economic activity to create value for a company, organization or business. On the other hand, these are additional capital investments in the innovative development of human capital, due to the strategic need of companies that seek to achieve competitiveness in a rapidly changing economic environment. Due to the fact that the implementation of investments in human capital is a dynamic, long-term process that affects the overall economic potential of the organization in the current and future states, an error in the assessment of its effectiveness entails significant financial and reputational losses.

Analysis of recent research and publications. The theory of human capital as the main value of society, a factor of sustainable economic growth and ensuring the competitiveness of the enterprise is the subject of research by domestic scientists Yalovyi H.K., Brych V.Ya., Kolodnytska O.Z., Koliadenko D.L., Hynda S.M., Hynda O.M., Khimchenko A.M., Liekh T.A., Brych V.Ya., Kolodnytska O.Z., Koliadenko D.L., O.I. Sakhnenko, I.V. Sakhno [1–6]. The authors' works describe the main conceptual provisions of the theory of human capital. The strategic importance of human resources in ensuring the competitiveness of the Ukrainian economy is revealed. Theoretical aspects of resource potential, its significance and features of management in the direction of ensuring the sustainable development of the enterprise are studied by scientists Smolych D.V., Tymoshuk I.V., Latysheva O.V. [7–10]. Investment decision-making, like any other type of management activity, is based on a variety of formalized and informal methods, criteria, assessments and indicators of management effectiveness, which are meaningfully described by scientists: Lozovskyi O.M., Horshkov M.A., Kravchenko M.O., Holiuk V.Ya., Stoika V.O., Tochylina Yu. Yu., Koziuk V.V., Shkodych Yu.A. [11–16]. However, there is a problem of choosing a complex criterion – an identifier of the effectiveness of the investment potential of human capital, which is complicated by the multifactorial nature, dynamics and uncertainty of many components of this unique strategic resource.

Formulation of the purpose of the article. The purpose of the work is to study the key aspects of human capital as an internal investment resource, the process of movement of cash flows of the organization in the direction of increasing productivity, creativity and competitiveness in a strategic perspective.

Presentation of the main material. The term “human capital”, as a rule, means a set of acquired knowledge, skills, energy, creative abilities, health, motivation and other material and non-material factors that are inherent to a person – identify a person and can be used by society during a certain period of time with for the purpose of production of goods and services [1; 2]. Investments in human capital are the costs of an organization or society to increase the level of knowledge, skills, qualifications, health and motivation of employees. It is also a unique investment resource [4; 10; 16], which is provided by the potential opportunity to receive income due to the introduction of innovations in the management

and operational activities of the organization. The development of this resource increases the amount of investment capital and is a reflection of the potential possessed by the object of economic management (company, enterprise, organization) and which can be used for effective functioning in the future. No less important is the assessment of the current state of the internal resource – human capital, in order to determine the investment potential of the organization. Especially, when it comes to justifying additional financial infusions into this resource. The assessment of the potential of human capital should be considered as a process of analysis and measurement of the opportunities and prospects of the object of investment contributions. Identification of individual stages of this process will help identify “strong” and “weak” sides, make decisions about additional tools and measures that will ensure the fulfillment of the economic growth objectives [15–17]. In the general context, an indicator of the potential of human capital can be a predictive assessment of the return on investment index **ROI**. However, it is advisable to calculate ROI for deterministic cash flows – income and expenses. For human capital, the requirement of determinism is a simplification of reality, which entails gross errors and creates risks of unforeseen resource losses and reduced income [18]. It is possible to quantitatively assess only some criteria such as personnel costs, labor productivity, staff turnover, etc., which is achieved using business analytics tools. That is, the existing methods of assessing the effectiveness of investment projects should be adapted to non-material, qualitative indicators, stochastic parameters, and take into account the multifactorial nature of human capital. It is also necessary to take into account that human capital is a dynamic resource, the state of which depends on the change in time of its internal indicators and the external environment. The adaptation of the methodology begins with the analysis of institutional aspects of human capital. State policy on the development of education, medicine and other social spheres is studied, the structure and directions of human capital development due to the attraction of private investments. Political stability, the level of economic inequality, culture and other socio-economic factors influence the formation and realization of the investment potential of human capital. The potential of human capital includes the level of education, health, mobility and other qualitative characteristics for which there is no unified measurement and formalization method. The use of indirect statistical indicators does not always reflect the real situation. It is desirable to take into account all aspects of human capital in a single, integral indicator, but due to the reasons listed, this task requires special approaches and tools. The solution to this problem can be the development of a complex integral indicator of the potential of human capital based on multidimensional econometric models that take into account socio-economic and demographic aspects. But, again, the econometric model is built on the basis of structured numerical information, and indicators such as motivation, creativity, leadership qualities and adaptability are subjective, non-numerical assessments. The toolkit for processing subjective evaluations is provided by the theory of fuzzy sets. The theory of fuzzy sets more adequately reflects the qualitative characteristics of human capital. The fuzzy econometric multivariate model obtained in this way better describes the potential of human capital than traditional models [18]. Another approach is to use a scorecard based on big data analytics (Big Data Analytics) [19], which includes the collection, analysis and processing of unstructured data on professional activity, education, health and labor mobility of the population (social networks, messengers, educational platforms).

The most difficult problem remains the assessment of the dynamics of changes in human capital in the structure of the organization's internal resources associated with the influence of the external environment. This problem consists of several aspects.

1. How to predict the direction of changes in the external environment (political, socio-economic state of society)?
 2. How changes in the external environment will affect the state of human capital, as part of the internal resource of the organization?
 3. During what period will the potential be sufficient to ensure economic growth without additional investment costs?
-

4. What amount of investment in the development of human capital will be economically feasible and for what period?

Conclusions. The issue of quantitative assessment of the investment potential of human capital is one of the key tasks of modern economic theory and practice. Human capital is the main source and driving force of innovation, productivity and sustainable economic growth, but its assessment causes significant difficulties due to the multifactorial, dynamic and non-obvious nature of many components. The use of modern tools for processing unstructured data will simplify the assessment of the current state of human capital, which is important in the management of the organization's internal resources.

References:

1. Hynda S. M., Hynda O. M. (2017) Liudskiy kapital: sutnist, osoblyvosti analizuvannya ta otsiniuvannya [Human capital: essence, features of analysis and evaluation]. *Economy and society*, vol. 12, pp. 73–78. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (accessed December 10, 2024).
2. Sakhnenko O. I., Sakhno I. V. (2019) Investuvannya u rozvytok liudyny yak priorytetnyy napriam formuvannya ta upravlinnia liudskym kapitalom [Investing in human development as a priority direction in the formation and management of human capital]. *Investments: practice and experience*, no. 11, pp. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.50>.
3. Khimchenko A. M., Liekh T. A. (2012) Henezys teorii liudskoho kapitalu [The genesis of the theory of human capital]. *Efficient economy*, no. 5. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131> (accessed December 10, 2024).
4. Yalovy H. K. (2015) Teoriia liudskoho kapitalu yak metodolohiia formuvannya innovatsiinoi systemy [The theory of human capital as a methodology for the formation of an innovative system] *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.43884> (accessed December 10, 2024).
5. Brych V. Ya., Kolodnytska O. Z. (2015) Liudski resursy yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Human resources as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovative economy*, vol. 4, pp. 72–76. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_12 (accessed December 10, 2024).
6. Koliadenko D. L. (2017) Liudskiy kapital – faktor instytutsiinoi transformatsii v APK [Human capital is a factor of institutional transformation in agriculture]. *Efficient economy*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5620> (accessed December 10, 2024).
7. Chernikova N. M., Voronina V. L., Chebotarov K. H. (2013) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in the management of HR processes at domestic enterprises]. *Transformational economy*, no. 3(03), pp. 70–75. DOI: [10.32782/2786-8141/2023-3-12](https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12).
8. Smolych D. V., Tymoshuk I. V. (2020) Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta model upravlinnia v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern economic conditions]. *Economic space*, no. 153, pp. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>
9. Latysheva O. V. (2018) Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of sustainable development]. *Economic Heraldno*, no. 3(53), pp. 126–130. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/143516> (accessed December 10, 2024).
10. Khvesyk M. A. (2021) *Pryrodno-resursnyi potentsial Ukrainy: zabezpechennia dobrobutu ta ekolohichnoi bezpeky naseleння* [Natural resource potential of Ukraine: ensuring the well-being and ecological safety of the population]. Kyiv: State University of IEPSS of the National Academy of Sciences of Ukraine Available at: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/12/220120141057192-1767.pdf> (accessed December 10, 2024). (in Ukrainian)
11. Lozovskiy O. M., Horshkov M. A. (2023) Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [The effectiveness of managerial decisions in the management of organizations]. *Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
12. Kravchenko M., Holiuk V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku. [Management decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

13. Nesterova S. V. (2018) Metody otsinky efektyvnosti investytsii: sutnist ta kharakterystyky [Methods of evaluating the effectiveness of investments: essence and characteristics]. *Economy and society*, no. 19, pp. 1106–1110. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf (accessed December 16, 2024).
14. Stoika V., Tochylina Y. (2023) Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Characteristics of the main models of managing the development of human capital]. *Economy and society*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65>
15. Kukharyk V. (2020) Suchasni tendentsii rozvytku mizhnarodnoi investytsiinoi diialnosti TNK [Current trends of TNC's international investment activities development]. *Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, no. 3, pp. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>
16. Koziuk V. V., Shkodych Yu. A. (2022) Pokaznyky sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti investuvannia v liudskiy kapital pidpriemstva [Indicators of socio-economic efficiency of investment in human capital of the enterprise]. *Economy and society*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>
17. Debela I. M. (May 30, 2024) Ekspertna otsinka ryzykiv investytsiinoi diialnost [Expert assessment of the risks of investment activity]. *III International scientific and practical conference: Trends and prospects of development in conditions of global challenges*. Kherson: FOP Vyshe-myrsky V. S., pp. 199–201. Available at: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/9685> (in Ukrainian).
18. Debela I. M. (2024) Nechitkyi alhorytm pryiniattia rishen: skhema Bellmana-Zade otsinky alternatyv [Fuzzy decision-making algorithm: the Bellman-Zade scheme for evaluating alternatives]. *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy, pp. 626–634. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8> (in Ukrainian).
19. Dymova H. (2024) Using the Minimum Spanning Tree Problem For Data Mining. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Technical sciences*, vol. 1, pp. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.5>

Список використаних джерел:

1. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 73–78. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
2. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.50> (дата звернення: 10.12.2024).
3. Хімченко А.М., Лех Т.А. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131> (дата звернення: 10.12.2024).
4. Яловий Г.К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.43884> (дата звернення: 10.12.2024).
5. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 72–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_12 (дата звернення: 10.12.2024).
6. Коляденко Д.Л. Людський капітал – фактор інституційної трансформації в АПК. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5620> (дата звернення: 10.12.2024).
7. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
8. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>
9. Лагишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126–130. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/143516> (дата звернення: 10.12.2024).

10. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення : монографія / ред. М.А Хвесик. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 148 с. URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/12/220120141057192-1767.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).

11. Лозовський О.М., Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>

12. Кравченко М.О, Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

13. Нестерова С.В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1106–1110. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf (дата звернення: 16.12.2024).

14. Стойка В.О., Точиліна Ю.Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65>

15. Кухарик В. Сучасні тенденції розвитку міжнародної інвестиційної діяльності ТНК. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3. С. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>

16. Козюк В.В., Шкодіч Ю.А. Показники соціально-економічної ефективності інвестування в людський капітал підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>

17. Дебела І.М. Експертна оцінка ризиків інвестиційної діяльності. *Матеріали III МНПК Тенденції та перспективи розвитку в умовах глобальних викликів*. 2024. С. 199–201. URL <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/9685>

18. Дебела І.М. Нечіткий алгоритм прийняття рішень: схема Беллмана-Заде оцінки альтернатив. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: монографія. Київ, 2024. С. 626–634. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8>

19. Dumova H. Using the Minimum Spanning Tree Problem For Data Mining. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.5>

УДК 336.71:004.77:658.14(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.23>**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

Рощук А.В.

здобувач вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

Zhosan Hanna, Roshchuk Anastasiia
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson /Kropyvnytskyi)

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ УКРАЇНИ

RESEARCH ON THE IMPACT OF DIGITAL INNOVATIONS ON THE EFFICIENCY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINIAN BANKS

Наукова стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків України. Розглядаються ключові виклики та можливості, які виникають у банківському секторі в умовах цифрової трансформації, а також надаються рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. У ході дослідження виявлено, що впровадження цифрових технологій, позитивно впливає на покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх процесів банківських установ. Основними викликами залишаються питання кібербезпеки, регуляторні обмеження, недостатня цифрова грамотність населення та необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. Автори пропонують шляхи вирішення цих проблем, зокрема розвиток інноваційної екосистеми, аналіз даних з пристосування банків до стрімкого розвитку онлайн-банкінгу, вдосконалення нормативно-правової бази, створення механізмів державно-приватного партнерства для фінансування технологічних проєктів, а також підвищення кваліфікації співробітників банківської сфери. Особливий акцент робиться на важливості впровадження системи відкритого банкінгу (Open Banking) та розвитку фінансових технологій (FinTech) для підвищення конкурентоспроможності українських банків на міжнародному ринку.

Стаття має значне практичне і наукове значення для представників банківської галузі, регуляторів та наукової спільноти, оскільки надає конкретні рекомендації щодо впровадження цифрових інновацій для забезпечення стабільного розвитку фінансового менеджменту. Впровадження запропонованих заходів сприятиме модернізації банківської системи України, підвищенню її ефективності та стійкості в умовах глобальної цифровізації.

Ключові слова: блокчейн, цифровізація, онлайн, інновації, фінансова екосистема, розвиток, клієнт, розрахунки, платіжна інфраструктура, фінансові послуги, впровадження, банк, онлайн-банкінг, конкурентоспроможність.

The article is devoted to the study of modern aspects of the impact of digital innovations on the efficiency of financial management of Ukrainian banks. The article considers the key challenges and opportunities that arise in the banking sector in the context of digital transformation, and provides recommendations for improving the efficiency of financial resources management. The study found that the introduction of digital technologies has a positive impact on improving the quality of customer service and optimising the internal processes of banking institutions. The main challenges remain cybersecurity issues, regulatory re-

strictions, insufficient digital literacy of the population, and the need for significant investment in technological infrastructure. The authors propose ways to address these challenges, including the development of an innovative ecosystem, analysis of data on banks' adaptation to the rapid development of online banking, improvement of the regulatory framework, creation of public-private partnership mechanisms for financing technology projects, and professional development of banking employees. Particular emphasis is placed on the importance of implementing Open Banking and developing financial technologies (FinTech) to increase the competitiveness of Ukrainian banks in the international market. The article is of significant practical and scientific importance for representatives of the banking industry, regulators and the scientific community, as it provides specific recommendations for the introduction of digital innovations to ensure the sustainable development of financial management. Implementation of the proposed measures will contribute to the modernisation of the banking system of Ukraine, increase its efficiency and sustainability in the context of global digitalisation.

Keywords: *blockchain, digitalisation, online, innovation, financial ecosystem, development, client, payments, payment infrastructure, financial services, implementation, bank, online banking, competitiveness*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації фінансовий сектор України стикається зі значними викликами щодо впровадження інноваційних технологій у банківський менеджмент. Актуалізація теми дослідження впливу цифрових інновацій на ефективність фінансового менеджменту банків відображає необхідність адаптації до нових реалій глобальної економіки та мінливого технологічного середовища. Питання цифровізації банківської діяльності набуває особливої ваги в контексті зростаючої конкуренції, зменшення операційних витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Важливо дослідити механізми та моделі, що дозволяють оцінювати ефективність цих технологій та визначати їхній внесок у стабільність і прибутковість фінансових установ. Таке дослідження сприятиме формуванню наукових підходів до оптимізації фінансового управління через цифровізацію, що може стати основою для подальших розробок у банківському секторі.

З практичної точки зору, впровадження цифрових інновацій є ключем до підвищення конкурентоспроможності українських банків. Аналіз впливу технологій на ефективність роботи банків дозволить визначити найкращі практики і стратегії для їх впровадження, що допоможе підвищити прозорість фінансових операцій та покращити клієнтський досвід.

Аналіз поточних досліджень та публікацій. Важливий внесок у дослідження впливу цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України зробили такі вітчизняні науковці, як О. Барановський, О. Вовчак, В. Корнєєв, С. Науменкова, С. Онишко та І. Школьник. Зокрема, питання цифровізації фінансового ринку та можливі шляхи їх вирішення детально розглянуті у працях С. Волосович, В. Коваленко, К. Краус, Л. Павленко, С. Цирулик та інших дослідників. Проте, незважаючи на значні здобутки цих науковців, варто відзначити, що швидке впровадження інноваційних фінансових технологій створює ситуацію, коли теоретичні підходи до розвитку фінансового ринку не встигають за практичними змінами. Це свідчить про необхідність більшої уваги з боку наукової спільноти для забезпечення відповідності теоретичних напрацювань сучасним викликам.

Формулювання цілей статті. Визначити та оцінити вплив цифрових інновацій на ключові аспекти фінансового менеджменту українських банків, проаналізувавши їх роль у підвищенні операційної ефективності, покращенні клієнтського обслуговування.

Виклад основного матеріалу. Темпи змін у житті, суспільстві, економіці, освіті, управлінні та інших сферах за останні роки значно зросли. Причинами такого стрімкого зростання є розвиток технологій, а саме цифровізація, Інтернет, глобалізація, роль інновацій тощо. Роль конкуренції також є визначальною, адже, якщо раніше

треба було конкурувати з фізичними суб'єктами секторів економічного та суспільного життя, то зараз, наприклад, штучний інтелект стає невід'ємною частиною практично всіх галузей.

Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, лідери бізнесу вже впроваджують інновації, які можуть стати рушійною силою розвитку в цій галузі та національній економіці в найближчі роки.

Мета впровадження цифрових інновацій у фінансовому секторі: забезпечення ефективності, прозорості та доступності фінансових послуг, еволюція платіжної інфраструктури України відповідно до глобальних тенденцій, сприяння фінансовій стабільності та економічній безпеці України.

Національний банк розробив нову інституційну Стратегію Національного банку України до 2025 року, що є першим найголовнішим документом, що відображає принципи й елементи стабільної фінтех-екосистеми, деталізує найважливіші напрями та глибоко заглиблюється в індикатори розвитку екосистеми. Одним з напрямів даної стратегії є зосередження на цифрових фінансах у ролі драйвера для цифровізації економіки. Даний напрям спрямований назовні, на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми.

Перехід багатьох операцій фінансової екосистеми у віртуальний простір зумовлений цифровізацією процесів, впровадженням сучасних технологій у сферу адміністративних і фінансових послуг, а також зростанням популярності безготівкових розрахунків [1] (рис. 1).

Заходи для реалізації цілі:

1. Посилення надійності, безпеки та доступності Системи BankID НБУ.
2. Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг.
3. Посилення співпраці з учасниками ринку в напрямі розвитку RegTech в Україні – інструменти для контролю над виконанням нормативних вимог фінустановами.
4. Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг у частині посилення безпеки моделей віддаленої ідентифікації та верифікації.
5. Проведення пілотного проекту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску [1].

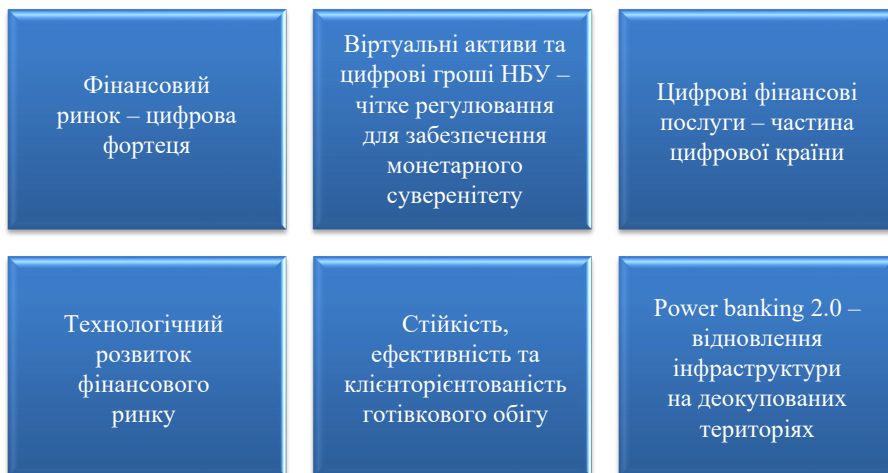


Рис. 1. Стратегічні ініціативи сучасних фінансових послуг

Протягом вересня – грудня 2018 року було проведено запуск пілотного проекту «Е-гривня». За його результатами технологія розподілених реєстрів (DLT, блокчейн) може використовуватись як платформа для випуску та обігу е-гривні. Проте основні переваги цієї технології, а саме: відсутність одного центру довіри та можливість перевірки будь-якої операції будь-якою особою не використовуються в разі централізованої моделі випуску е-гривні. Отже, використання саме цієї технології в разі централізованої моделі не є принципово необхідним. Зазначені переваги можуть бути використані для децентралізованої моделі випуску е-гривні більш ефективно, порівняно з централізованою моделлю.

Протестована в Пілотному проекті «приватна» версія блокчейн-протоколу функціонувала штатно і після виконання деяких доопрацювань могла б використовуватися для забезпечення функціонування локальних систем електронних грошей (банківського рівня). Для побудови системи національного масштабу зазначена версія використовуватися не може, оскільки її оновлення відповідно до розвитку базового блокчейн-протоколу є практично неможливим. Натомість система національного рівня може бути спроектована на базі однієї з публічних версій сучасних «потужних» блокчейн-протоколів [1].

Отже, зі сторони банківської системи, технологія блокчейн, зокрема розподілені реєстри (DLT), може ефективно використовуватися для створення платформи електронних грошей. Але особливості централізованої моделі е-гривні обмежують використання переваг децентралізованих протоколів. Прикладом може бути відкритий доступ до перевірки транзакцій та відсутність одного центру довіри.

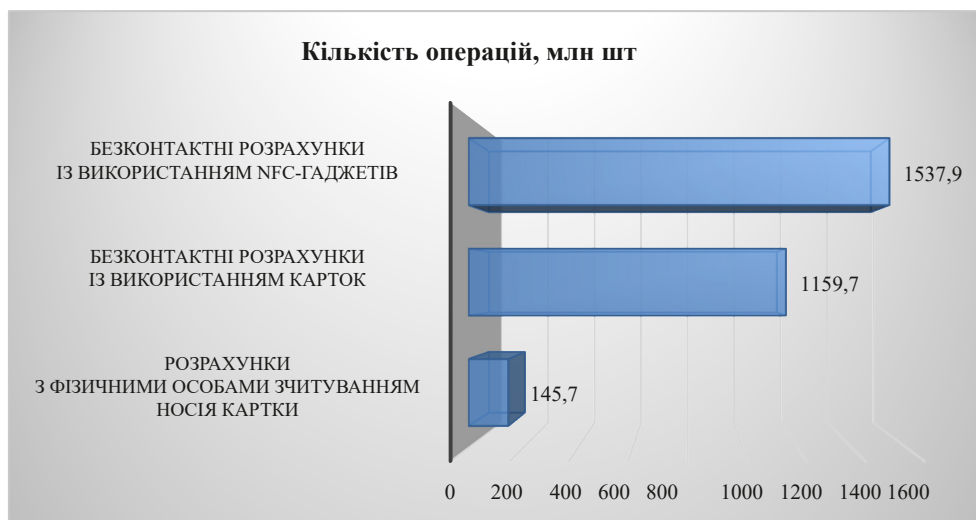
Для реалізації національної системи е-гривні банківська система потребує адаптації сучасних публічних блокчейн-протоколів, які мають значно більшу функціональність та можливість оновлення в порівнянні з приватними версіями задля забезпечення масштабованості, безпеки й відповідності сучасним міжнародним стандартам фінансових технологій.

2022 року зареєстровано торгову марку «е-гривня», яка належить НБУ (рис. 2).

Українці, як і раніше, віддають перевагу безготівковим розрахункам з платіжними картками. Про це свідчить статистика використання платіжних карток, емітованих



Рис. 2. Функції банків у розрізі запровадження «е-гривні»



a)



b)

Рис. 3. (а; б) Безготівкові розрахунки з використанням платіжних терміналів,
I півріччя 2024 року

Джерело: [1]

банками України, за перше півріччя 2024 року. Наприклад, за перше півріччя 2024 року загальна кількість емітованих платіжних карток в Україні досягла 118,8 млн шт. Це на 3% більше порівняно з січнем цього року [1]. Безготівкові розрахунки – швидкий, зручний та безпечний спосіб оплатити товари та послуги. Розширення сфери безготівкових розрахунків сприяє прозорості платежів та економічному росту країни.

Згідно розрахованої таблиці ситуація з безготівковим розрахунком значно змінилась. Так, розрахунки з фізичними особами зчитуванням носія картки зменшилися у порівнянні з 2019 р., тобто більше не користуються таким попитом. Натомість безконтактні розрахунки із використанням карток зросли на 58% по сумі операцій та на 2032% за кількістю операцій. Більше за всі види зросли саме безконтактні розрахунки із використанням NFC-гаджетів за сумою на 623%, а за кількістю аж на 10018%. Це говорить нам, що, у порівнянні 2019 року з 2024 роком, наразі активно використовуються безконтактні оплати з використанням карток та NFC-гаджетів. Вони стали вже звичними для нашого життя та надзвичайно зручними. Деякі люди вже не уявляють, як декілька років тому постійно вводили PIN-код для придбання товарів. Отже, можна зробити висновок, що метою впровадження інновацій є робити життя кращим і простішим, а банк натомість дає нам ресурс, який ми маємо освоювати для власного розвитку і комфорту.

Зростання кількості емітованих карток і безготівкових платежів є показником успішної цифровізації фінансової системи України. Це засвідчує те, що платіжна інфраструктура України, навіть в умовах воєнного стану, забезпечує надійне обслуговування безготівкових операцій з використанням платіжних карток, а темп приросту кількості операцій вказує на високий рівень довіри українців до безготівкових розрахунків.

Цифровізація банківських послуг – це ключовий фактор, який стимулює перехід до безготівкових розрахунків. Впровадження нових технологій, таких як мобільні додатки (наприклад, Monobank, Приват24), онлайн-банкінг і безконтактні платежі, робить використання платіжних карток зручнішим і доступнішим.

Громадяни та організації можуть здійснювати безготівкові розрахунки в Україні, використовуючи: платіжні інструкції, платіжні інструменти (емісійні), електронні гроші, документарні операції та інструменти. У цьому контексті важливо розглянути майбутні тенденції, які визначатимуть розвиток фінансової системи України.

Таблиця 1

Темп приросту безготівкових операцій з 2019 р. по 2024 р.

Вид операції	Сума операцій, млрд грн			Кількість операцій, млн шт.		
	1 півріччя 2019	1 півріччя 2024	Темп приросту, %	1 півріччя 2019	1 півріччя 2024	Темп приросту, %
Розрахунки фізичними особами зчитуванням носія картки	684,70	58,00	-92%	164,80	145,70	-12%
Безконтактні розрахунки із використанням карток	219,80	347,00	58%	54,40	1159,70	2032%
Безконтактні розрахунки із використанням NFC-гаджетів	70,20	507,60	623%	15,20	1537,90	10018%

Джерело: розраховані дані на основі [1]

Згідно форсайтного дослідження «ВІРТУАЛЬНІ АКТИВИ В УКРАЇНІ – 2030» ключові тренди та фактори розвитку української економіки:

1. Е-гривня стане національною цифровою валютою НБУ.
2. Україна залишається одним із лідерів за обігом віртуальних активів у світі.
3. Банки запроваджують нові фінтех-продукти, активно взаємодіють із ринком віртуальних активів.
4. Токенізація (токенізовані реальні активи – частина ринку віртуальних активів).
5. Встановлення єдиного підходу до оподаткування операцій із віртуальними активами.
6. Зростання частки галузі ІТ у ВВП та зайнятості України [2].

З 2016 року в Україні щорічно проводиться конкурс PSM AWARDS. Мета – визначити лідерів українського ринку FinTech та e-commerce.

Цифрова трансформація передбачає перехід від традиційних методів роботи до абсолютного нових. Вони побудовані на основі сучасних технологічних рішень. Цей процес впливає на важливі аспекти бізнесу. Вони включають в себе: обслуговування клієнтів; організаційну структуру; інтеграцію даних; конфіденційність користувачів; логістику; розвиток продажів.

На сьогодні складно уявити життя без інтернет-банкінгу – це вид дистанційного банківського обслуговування, завдяки якому клієнти банку отримують цілодобовий доступ до власних рахунків через Інтернет.

Можливості потенційних клієнтів онлайн-банкінгу:

1. Можливість стати клієнтом банку без відвідування відділення.
2. Переказ грошей з картки на картку.
3. Оформлення депозиту онлайн.
4. Оплата комунальних послуг.
5. Обмін валюти онлайн.

Таблиця 2

Переможці фінтех-Премії PaySpace Magazine Awards 2023

Номінація	Переможці
Найкращий цифровий банк	1 місце – monobank Universal Bank 2 місце – Приват24, ПриватБанк 3 місце – АБанк24
Найкращий сервіс онлайн-ідентифікації у банках	1 місце – monobank Universal Ban 2 місце – ПриватБанк 3 місце – Sense Bank
Найкращий блокчейн-проект	1 місце – Everstake 2 місце – UA Cats Division 3 місце – Conflux Network
Найкращий сервіс для онлайн-платежів	1 місце – Portmone.com 2 місце – Приват24, ПриватБанк 3 місце – monobank Universal Bank
Найкращий партнер бізнесу з прийому платежів онлайн	1 місце – LiqPay, ПриватБанк 2 місце – Portmone.com 3 місце – Fondy
Найкращий TechFin-проект	1 місце – NovaPay 2 місце – €Допомога 3 місце – ProFIX
Найкращий криптовалютний проект	1 місце – Whitepay 2 місце – Weld Money 3 місце – Trustee Plus

Джерело: дані з [3]

6. Поповнення мобільного рахунку.
7. Онлайн-кредитування.
8. Міжнародні валютні перекази.
9. Наявність BankID.
10. Додаткові можливості [4].

Загалом, онлайн-банкінг спрощує роботу банкам, хоча можуть бути труднощі. Даний вид обслуговування полегшує фізичну роботу банків та надає можливість охопити більшу кількість людей. Збільшення клієнтської бази є наслідком відкриття рахунків чи бізнесу громадянами не тільки на території України а й тих, хто знаходяться за кордоном. Наприклад, клієнти ПриватБанку вже мають можливість замовити доставку картки на будь-яку адресу в 14 країнах Європи (Польща, Молдова, Литва, Німеччина, Чехія, Румунія, Естонія, Латвія, Італія, Словаччина, Великобританія, Іспанія, Франція та Угорщина) [5].

Таблиця 3

Реалії онлайн-банкінгу для банків

Категорія	Переваги	Недоліки
1. Залучення клієнтів	Простий процес реєстрації онлайн – запорука збільшення кількості клієнтської бази.	Висока конкуренція серед онлайн-банків; складніше утримувати клієнтів. Завжди має бути щось нове та зрозуміле.
2. Операційні витрати	Зниження витрат на утримання фізичних відділень, персоналу.	Значні витрати на впровадження та підтримку IT-інфраструктури, систем безпеки.
3. Технологічні можливості	Можливість швидкого впровадження нових послуг та функціоналу.	Потреба в постійних оновленнях для уникнення застарівання.
4. Швидкість обслуговування	Автоматизація процесів дозволяє швидше обслуговувати клієнтів і скорочувати час транзакцій.	Відсутність «живого» спілкування може призводити до втрати лояльності клієнтів старшого покоління.
5. Масштабованість	Легке масштабування бізнесу та розширення на нові ринки без значних інвестицій.	Можливі проблеми із навантаженням серверів під час пікових періодів.
6. Безпека	Впровадження сучасних систем кібербезпеки знижує ризики шахрайства.	Постійна загроза кібератак і потреба в удосконаленні захисту даних.
7. Аналітика та дані	Збір великої кількості даних про клієнтів для аналітики, що допомагає краще розуміти потреби.	Використання даних потребує дотримання жорстких стандартів конфіденційності (GDPR, НБУ).
8. Доступність	Цілодобове обслуговування без необхідності відвідувати банк.	Технічні збої або недоступність платформи можуть викликати невдоволення клієнтів.
9. Лояльність клієнтів	Програми лояльності, кешбек та персоналізовані пропозиції утримують клієнтів. Повідомлення-пропозиції.	Зниження лояльності через відсутність особистого контакту.
10. Фінансова стійкість	Підвищення прибутковості за рахунок додаткових комісій (за переказ коштів/обмін валюти онлайн).	Ризик втрати прибутку у разі надання надто вигідних умов для клієнтів (кредити, депозити).

Таблиця 4

Підібрати інтернет-банк можна за такими функціями

Банк	Ресрація нових клієнтів без відвідування відділення банку	Наявність BankID	Відкриття депозиту онлайн	Онлайн-кредитування				Перекази з картки на картку (власні картки)	Перекази за номером телефону	Оплата комунальних послуг	Поповнення мобільного рахунку	Обмін валюти онлайн	SWIFT платіжі
				Кеш-кредит	Кредитка	Оплата частинами	Збільшення ліміту						
O.Bank	+	+	+	+	+	+	+	0,5%		+	+	+	+
Sense Bank	+	+	+	+	+	+	+	0%		+	+	+	+
Абанк	+	+	+	+	+	+	+	0% за власні кошти		+	+	+	+
Альянс банк	+	+	+		+			0% за власні кошти		+	+	+	
Глобус Банк	+	+	+		+	+	+	0%		+	+	+	+
Кредобанк	+	+	+		+		+	0%		+	+	+	+
Піреус Банк	+	+	+					0%		+	+	+	
Приватбанк	+	+	+	+	+	+	+	0% або 0,5% (на картку для виплат)		+	+	+	+
ПУМБ	+	+	+	+	+	+	+	0%			+	+	+
Райффайзен Банк	+	+	+		+		+	0%			+	+	+
Таскомбанк	+	+	+		+		+	0%			+	+	+
Укрексімбанк	+	+	+					0%		+	+	+	+

Джерело: складено на основі даних [6]

У 2023 році Ukrainian Business Award оголосив ТОП-6 онлайн банків в Україні. У рейтинг потрапили такі банки, як monobank, sportbank, Банк Власний Рахунок, IZIBANK, NEOBANK та O.Bank.

Рейтинг очолює Monobank, який є першим повністю мобільним банком в Україні, що запровадив новий стандарт обслуговування, базуючись виключно на цифрових технологіях. Його основна перевага полягає у відсутності фізичних відділень, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати швидкі й зручні послуги клієнтам через мобільний додаток. Основними досягненнями роботи банку у розрізі цифровізації його діяльності є прибутковість, автоматизація процесів та швидка адаптація до нових технологій.

Платежі між картками налічують 1,6 млрд вхідних і 1,5 млрд вихідних. Monobank не тільки задає високі стандарти цифровізації, але й сприяє зростанню конкуренції серед інших українських банків. Його приклад стимулює традиційні установи до активного розвитку своїх цифрових платформ, що пришвидшує загальну цифрову трансформацію фінансової системи країни.

З одного боку задоволеність клієнтів, як наслідок цифровізації, сприяє використанню все більшої кількості цифрових каналів отримання банківських послуг, освоєння нових платформ для взаємодії з банками. З іншого боку, використання цифрових інноваційних технологій та аналіз існуючих обсягів даних дозволяє створювати

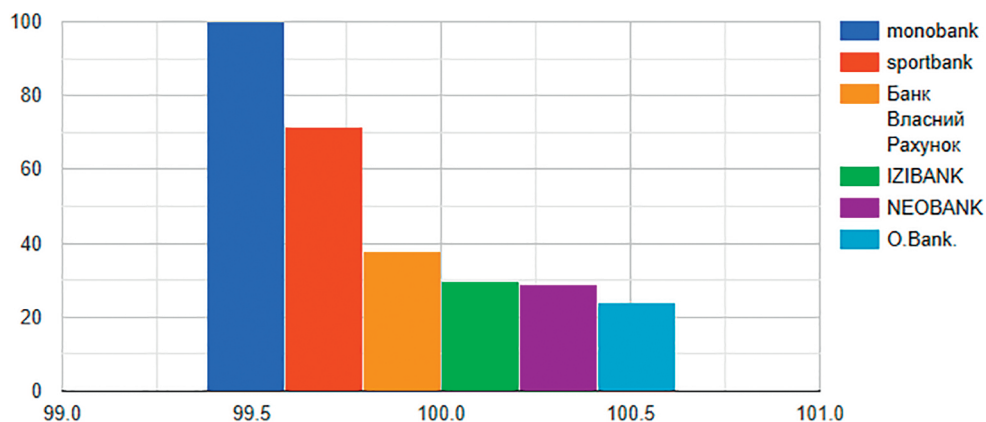


Рис. 4. Рейтинг онлайн-банків України

Джерело: [7]



Рис. 5. Дашборд на сайті Monobank відображує кількості та суми операцій на даний момент

Джерело: [8]

принципово нові банківські продукти та послуги, залучаючи до співпраці сучасні фін-тех-компанії, які сьогодні активно позиціонують себе на фінансовому ринку [9].

Впровадження сучасних технологій у роботу українських банків наразі стає одним із ключових напрямів їх розвитку в умовах цифрової трансформації. Сьогодні в умовах воєнного стану люди, на жаль, не мають можливості вільно з почуттям безпеки пересуватися по вже знайомих місцях. А раніше, наприклад, як демонструє динаміка безготівкових розрахунків та кількість функцій онлайн-банкінгу, люди віддавали перевагу своїм фізичним діям у справі персональних фінансів. Загалом, вагома частка, звісно, на реалізації інноваційних проєктів та розвитку цифровізації. Та наразі економіка України не стоїть на місці, а йде вперед. І дізнаватися про новітні впровадження, сидючи у будь-якому куточку світу, є необхідним для власного фінансового благополуччя. Це поширення OpenAPI, розвиток електронної комерції, біометричних рішень та зручних платіжних інструментів. Дані процеси сприятимуть появі нових фінансових стартапів, розширенню учасників платіжного ринку,

а також стимулюватимуть розвиток інноваційних технологій, продуктів і послуг у вітчизняній банківській сфері.

Висновки. Дослідження підкреслює важливу роль цифрових інновацій у підвищенні ефективності фінансового менеджменту українських банків. У ньому визначено трансформаційний потенціал сучасних технологій, таких як блокчейн, відкритий банкінг (Open Banking) та фінансові технології (FinTech), у оптимізації банківських операцій, покращенні якості обслуговування клієнтів і зміцненні конкурентоспроможності банків як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У дослідженні акцентується увага на основних викликах, серед яких кіберзагрози, регуляторні обмеження, низький рівень цифрової грамотності населення та необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. Для вирішення цих проблем запропоновано низку стратегічних заходів, зокрема розвиток інноваційної екосистеми, удосконалення нормативно-правової бази, механізми державно-приватного партнерства для фінансування технологічних проєктів. Крім того, підкреслено необхідність підвищення кваліфікації персоналу банківської сфери та інтеграції сучасних інструментів аналізу даних для адаптації до швидко змінюваного середовища онлайн-банкінгу.

Результати дослідження мають практичне та наукове значення, пропонуючи конкретні рекомендації для органів державної влади, банківських установ і наукової спільноти. Ці рекомендації спрямовані на забезпечення сталого розвитку практик фінансового менеджменту та сприяння модернізації банківської системи України в умовах глобальної цифровізації. Реалізація цих стратегій дозволить українським банкам посилити операційну стійкість, довіру клієнтів та загальну конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/obyavleny-pobediteli-fintex-premii-payspace-magazine-awards-2023.html>
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/14/45323282/>
5. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/>
6. Каталог кращих інтернет-банкінгів України. URL: <https://sp.minfin.com.ua/banks-online>
7. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/>
8. Monobank. URL: <https://monobank.ua/>
9. Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під впливом цифрової трансформації фінансового ринку. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3908/3831>
10. Відкриті можливості: як розвивається український фінтех. URL: <https://mind.ua/openmind/20245729yak-rozvivayetsya-ukrayinskij-finteh>
11. Волосевич С.В. Домінанти технологічних інновацій у фінансовій сфері. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33(1). С. 15–22.
12. Глобальний ринок Fintech. The Business Research Company. 2023. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/fintech-market>
13. Каталог фінтех-компаній України. URL: <https://drive.google.com/file/d/1muA2397x-KPsbQEM86Ws8fTame-3jplif/view>
14. Коваленко В.В. Розвиток FinTech: загрози та перспективи для банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. No. 4(09). С. 127–133.
15. Краус К.М. Blockchain як новітній фінансовий інститут: процеси, стратегії, технології та практика застосування в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. No. 1.
16. Огляд українського фінтех-сектору. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/27-10-22>
17. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua>
18. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
19. Павленко Л.І. Фінансові технології: розвиток і регулювання. *Економіка і суспільство*. 2017. No. 13. С. 1193–1200.

20. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 No 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
21. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4
22. ТОП-10 подій на українському фінтех-ринку в 2022 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/top-10-podij-na-ukrayinskomu-finteh-rynku-v-2022-rozci>
23. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
24. Український фінтех: нові та старі тренди 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/02/22/682571>
25. Цирулик С. В. Тенденції розвитку fintech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнесінформ*. 2018. No. 10.
26. Цифрові ринки: FinTech. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide#transaction-value>
27. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. No. 2(55). P. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>
28. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. No. 6(53). P. 43–57 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>

References:

1. National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/>
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Available at: <https://thedigital.gov.ua/>
3. PaySpace Magazine. Available at: <https://psm7.com/uk/fintech/obyavleny-pobediteli-fintex-premii-payspace-magazine-awards-2023.html>
4. Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/14/45323282>
5. PrivatBank. Available at: <https://privatbank.ua/>
6. Catalog of the Best Internet Banking in Ukraine. Available at: <https://sp.minfin.com.ua/banks-online>
7. Ukrainian Business Award. Available at: <https://uba.top/>
8. Monobank. Available at: <https://monobank.ua/>
9. Assessment of the Effectiveness of Implementing Innovative Technologies in Domestic Banks under the Influence of Digital Transformation of the Financial Market. Available at <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3908/3831>
10. Open Opportunities: How the Ukrainian FinTech is Developing. Available at: <https://mind.ua/openmind/20245729yak-rozvivaetsya-ukrayinskij-finteh>
11. Volosovych S. V. (2017) Dominants of Technological Innovations in the Financial Sphere. *Economic Bulletin of the University*, issue 33(1), pp. 15-22.
12. Global FinTech Market. The Business Research Company. 2023. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/fintech-market>
13. Catalog of Ukrainian FinTech Companies. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1muA2397xKPsQEM86Ws8fTame-3jplif/view>
14. Kovalenko V. V. (2018) Development of FinTech: Threats and Prospects for Ukrainian Banks. *Prizovskiyi Economic Bulletin*, no. 4(09), pp. 127–133.
15. Kraus K. M. (2022) Blockchain as a Modern Financial Institution: Processes, Strategies, Technologies, and Practices in the Context of Digitalization of the Economy. *Effective Economy*, no. 1.
16. Overview of the Ukrainian FinTech Sector. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/27-10-22>
17. Official Website of the Ministry of Digital Transformation. Available at: <https://thedigital.gov.ua/>
18. Official Website of the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/>
19. Pavlenko L. I. (2017) Financial Technologies: Development and Regulation. *Economy and Society*, no. 13, pp. 1193–1200.
20. On Payment Services: Law of Ukraine dated June 30, 2021 No 1591–IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

21. FinTech Development Strategy in Ukraine until 2025. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4
 22. TOP-10 Events in the Ukrainian FinTech Market in 2022. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/top-10-podij-na-ukrayinskomu-finteh-rynku-v-2022-rocz>
 23. Ukraine 2030E – A Country with a Developed Digital Economy. Ukrainian Institute of the Future. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
 24. Ukrainian FinTech: New and Old Trends of 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/02/22/682571>
 25. Tsyruyk S. V. (2018) Trends in the Development of FinTech Services in Global and Domestic Financial Markets. *Business Inform*, no. 10.
 26. Digital Markets: FinTech. Statista. Available at: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide#transaction-value>
 27. Yankovoi R., Stadniichuk R., Zhosan H., Garafonova O., Biriukov I. (2018) Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 2(55), pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>
 28. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M. (2023) International Experience in Applying Innovative Financial Management Strategies for Business Revitalization in the Post-War Period in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(53), pp. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>
-

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.24>**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>**Польова А.В.**

старший викладач,
Черкаська філія

Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4783-8897>**Кононенко В.І.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0672-5762>**Poliova Nataliya**

Private Higher Education Establishment
"European University"

Polova Anastasiia

Cherkasy branch
of Private Higher Educational Establishment
"European University"

Kononenko Vitalii

Private Higher Educational Establishment
"European University"

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

STANDARDIZATION AS A FACTOR IN THE INNOVATION STRATEGY OF MODERN BUSINESS

В умовах сучасної глобалізації та швидкого технологічного прогресу, успіх бізнесу залежить від здатності компаній адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Стандартизація відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки вона створює базу для узгодженості, ефективності та впровадження нових технологій. Підвищення значення стандартів у бізнесі пов'язане з кількома чинниками: прискорення інноваційних процесів – єдині стандарти дозволяють компаніям швидше інтегрувати нові технології, знижуючи витрати на розробку та впровадження; гармонізація міжнародних ринків – завдяки стандартам компанії можуть легше виходити на зовнішні ринки, зменшуючи бар'єри для торгівлі та спрощуючи кооперацію; конкурентоспроможність – організації, що дотримуються стандартів, отримують конкурентні переваги, оскільки їх продукція чи послуги відповідають очікуванням споживачів та вимогам регуляторів; забезпечення сталого розвитку – уніфікація технологій через стандарти сприяє сталому розвитку, оскільки дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати екологічно чисті рішення. Інноваційна стратегія бізнесу сьогодні неможлива без врахування ролі стандартів у таких аспектах, як цифровізація, впровадження нових виробничих методів, автоматизація чи розвиток штучного інтелекту. Крім того, стандартизація виступає каталізатором співпраці між бізнесом, науковими установами та урядовими організаціями. Вона забезпечує чіткі правила гри, що сприяє прозорості та ефективності реалізації інноваційних проектів. У статті досліджу-

ються поняття стандартизації та добровільної сертифікації в сучасному бізнесі, їх вплив на розвиток бізнесу. Розкриваються основні цілі та завдання міжнародної стандартизації.

Ключові слова: стандартизація, сертифікація, технічне регулювання, технічний регламент, інформаційний центр.

In the context of modern globalization and rapid technological progress, business success depends on the ability of companies to adapt to changes and implement innovations. Standardization plays a key role in this process, as it creates a basis for consistency, efficiency and the implementation of new technologies. The increasing importance of standards in business is associated with several factors: acceleration of innovation processes – uniform standards allow companies to integrate new technologies faster; reducing development and implementation costs; harmonization of international markets – thanks to standards, companies can more easily enter foreign markets, reducing barriers to trade and simplifying cooperation; competitiveness – organizations that adhere to standards gain competitive advantages, as their products or services meet consumer expectations and regulatory requirements; ensuring sustainable development – unification of technologies through standards contributes to sustainable development, as it allows companies to optimize the use of resources and implement environmentally friendly solutions. An innovative business strategy today is impossible without taking into account the role of standards in such aspects as digitalization, the introduction of new production methods, automation or the development of artificial intelligence. In addition, standardization acts as a catalyst for cooperation between business, scientific institutions and government organizations. It provides clear rules of the game, which contributes to the transparency and efficiency of the implementation of innovative projects. The topic of standardization as a factor in innovation strategy is relevant because it provides the basis for sustainable business development, integration of innovations, and increased competitiveness in a dynamic global environment. The article examines the concepts of standardization and voluntary certification in modern business, their impact on business development. The main goals and objectives of international standardization are revealed.

Keywords: standardization, certification, technical regulation, technical regulations, information center.

Постановка проблеми. У практиці зарубіжних країн стандартизація та добровільна сертифікація розглядаються представниками бізнесу та владою як одні з найважливіших факторів інноваційного розвитку бізнесу та конкурентної боротьби за вихід на глобальні ринки, стрімкого просування новітніх технологій та товарів у сферу, де вони можуть бути реально застосовні різними великими корпораціями, а також малими та середніми фірмами. Це пояснюється тим, що сертифікація та стандартизація є інструментами, які забезпечують якість продукції, що випускається та робіт чи послуг, що надаються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові аспекти дослідження проблем стандартизації й сертифікації в здійсненні бізнесу розкривалися в роботах таких вчених як Шевчук О.І. [1], Бойко Р.М. [2], Грищенко І.М. [3], Ковальчук С.О. [3], Бречко О. [4], Драган І. [5], Дакал А. [5], Антонова Л. [5], Й. Шумпетер [6] та інші відомі автори. Попри вагомий внесок провідних вчених й практиків, ряд теорії і концепцій щодо впровадження вимог стандартизації, досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

Формулювання цілей статті. Дослідити поняття стандартизації та добровільної сертифікації в сучасному бізнесі, їх вплив на розвиток бізнесу. Розкрити основні цілі та завдання міжнародної стандартизації.

Виклад основного матеріалу. Ще в середині ХХ ст. Йозеф Шумпетер описав розвиток сучасної економіки з допомогою теорії інноваційних хвиль [6]. Кожна нова хвиля приносить із собою початок чергової «нової економічної епохи», що характеризується різким зростанням інвестицій, за якою йде новий спад.

Після кожної нової хвилі економіка в цілому стає все більш потужною та багатогою. Прискорення хвиль можна пояснити тим, що компанії перестали сподіватися на ініціативу незалежних винахідників і самі активно включилися у пошук та розробку нових технологій. Виник системний попит на науково-технічну продукцію та інновації, і як наслідок – ринок інновацій.

Стимулювання розвитку технологій, як показує світовий досвід, неможливе без державного втручання. Охоплення та глибина такого втручання можуть бути різними залежно від традицій розвитку економіки, які в даному випадку виявляються у здатності суб'єктів економіки самостійно здійснювати стратегічне управління.

Одним із механізмів стимулювання державою попиту на інноваційну продукцію є стандартизація. Міжнародна організація зі стандартизації (скорочено – ISO) дає визначення Стандартизації як «встановлення та застосування правил з метою впорядкування діяльності у певній галузі на користь та за участю всіх зацікавлених сторін, і, зокрема, для досягнення загальної оптимальної економії за дотримання умов експлуатації (використання) та вимог безпеки. Стандартизація ґрунтується на об'єднаних досягненнях науки, техніки та практичного досвіду та визначає основу не лише сьогодення, а й майбутнього розвитку і має здійснюватися нерозривно з прогресом» [7]. Найбільш поширеним є визначення стандартизації – як діяльності, спрямованої на розробку та встановлення вимог, норм, правил, характеристик як обов'язкових для виконання, так і рекомендованих, що забезпечує право споживача на придбання товарів належної якості за прийнятну ціну, а також право на безпеку та комфортність праці.

Враховуючи незаперечну значущість стандартизації у житті сучасного суспільства, ця діяльність останніми роками стає особливо важливим політичним питанням, якому приділяють свою увагу не лише пересічні громадяни, а й міністерства та відомства, включаючи Президента країни. Різні бізнес-структури активно взаємодіють із державою у розробці національних та міжнародних стандартів на базі асоціацій, спілок, саморегульованих організацій, інших професійних об'єднань, а також у створенні авторитетних систем добровільної сертифікації. Настільки пильну увагу представників бізнесу до нагальних проблем сучасної стандартизації можна пояснити її реальним внеском у майбутнє, у довгострокову перспективу. Так, наприклад, виготовлення продукції відповідно до вимог міжнародного стандарту відкриває підприємствам великі можливості для її реалізації на глобальному ринку. Корпорації, великі фірми з високим інтелектуальним та фінансовим потенціалом беруть участь безпосередньо у розробці міжнародних стандартів, закладаючи цим вже на цій стадії сприятливі для себе можливості для виконання встановлених у них вимог. Малі та середні фірми для організації бізнесу звертаються до чинного фонду стандартів, який відіграє значну роль у поширенні нових ідей та технологій, оскільки часто не можуть самостійно розробляти нові вироби та рецептури.

Технічне регулювання, основою якого є стандартизація, – один із найважливіших державних інструментів розвитку техніки та технологій, формування платоспроможного попиту на інноваційну продукцію та, як наслідок, стимулювання інноваційного розвитку економіки. Коли підвищення стандартів та якості життя на основі перманентного кількісного збільшення валового внутрішнього продукту (ВВП) при якісній зміні факторів, що зумовлюють його зростання (а саме: багаторазове підвищення у структурі ВВП частки продукту, отриманого від інноваційної діяльності), стало одним із найважливіших завдань соціально-економічного розвитку країни, можливості технічного регулювання при вирішенні цього завдання важко переоцінити. У разі монополізації економіки лише держава з допомогою засобів технічного регулювання разом із іншими непрямими засобами управління економікою може стимулювати монополії з традиційних сфер діяльності до підвищення якості як продукції чи послуг, так і своєї діяльності, ефективності управління в цілому.

Розвиток національних і міжнародних (регіональних) систем стандартів, з одного боку, забезпечує підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, з іншого – дозволяє уникнути непотрібної дорогої конкуренції. Поширення тієї чи іншої системи національних стандартів на відповідні країни та території значною мірою визначає економічну інтеграцію країн на територіях і постає як різновид зовнішньоекономічної експансії, є одним із факторів глобалізації.

Рівень вимог міжнародних (регіональних) стандартів використовується на національному рівні як базисний. Національні стандарти економічно розвинених країн зазвичай жорсткіші за базисний рівень. Широко використовуються також стандарти науково-технічних та професійних об'єднань (асоціацій), які містять ще більш жорсткі вимоги. Багато з них (особливо в ЄС) набувають де-факто статусу міжнародних. Така багатоступенева система ускладнює гармонізацію національних систем стандартів [4].

Головна світова проблема стандартизації нині має системний характер. Так, якісне вдосконалення комунікаційних каналів між державними, приватними та суспільними компонентами системи пов'язане з інформаційним та освітнім удосконаленням стандартизації.

Глобальні постіндустріальні процеси стандартизації відбуваються на фоні інтеграції промисловості, зокрема оборонної. Проблема в тому, що ця інтеграція часто йде не шляхом ліберальної технологічної інтеграції за допомогою гармонізації стандартів і подолання технічних бар'єрів розвитку ринку високотехнологічних товарів, а за силовою сценарієм корпоративної політики з використанням механізмів захоплення, злиття та поглинання конкурентів.

Не менш важлива і проблема надійного фінансування за рахунок державного та приватного секторів. В останні роки національні системи розробки стандартів різних країн світу зазнають зростаючих фінансових труднощів, особливо цей процес загострився у 1990-х роках. у зв'язку з проведенням дерегулюючих заходів.

Для підвищення ефективності державного технічного регулювання в галузі стандартизації зі стимулювання виробника в плані впровадження інновацій необхідне життя наступних заходів:

1. Уряд виділяє орієнтири, які технічні регламенти мають бути розроблені найближчим часом. Очевидною є необхідність концептуального визначення пріоритетів у сфері розробки концепції стандартизації та уніфікації понятійної бази. Необхідно створити відповідні органи управління процесом стандартизації та методологію, а також комплексну програму розробки певних технічних регламентів.

2. Стає необхідним встановлення національних стандартів для підвищення рівня безпеки об'єктів інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного обладнання та послуг, забезпечення науково-технічного прогресу, технічної та інформаційної сумісності, сумісності результатів досліджень та вимірювань, взаємозамінності обладнання.

3. Необхідно законодавчо визначити випадки, коли замовник і виконавець вправі керуватися при визначенні якості послуги чи продукту будь-якими іншими механізмами – від корпоративних стандартів до оцінок експертів. Щоб виконати технічний регламент, виробник може вибрати два шляхи. Перший – виконати вимоги, які перебувають у документах із переліку відповідного технічного регламенту. Другий – розробити власні нормативні документи. Наприклад, виробник хоче випускати продукцію за іншою, більш економічною, технологією, з іншими характеристиками, використовувати міжнародні документи та інші нормативні документи, які розробив сам. При цьому він доводить, що ця продукція відповідає технічному регламенту. Це дозволяє виробнику не використовувати стандарти і правила, якщо документи, на його думку, не відповідають виробництву.

4. Нормальними темпами оновлення фонду має стати щонайменше 2 тис. стандартів на рік. Для цього необхідно, щоб промисловість брала активну участь у розробці стандартів. Першою ознакою такої участі є інвестування коштів у розробку стандартів: бюджети національних органів із стандартизації економічно розвинених країн багато в чому складаються з інвестицій промисловості. Причому найчастіше у розвинених країнах це не виділення грошей на розробку стандартів, а безпосередньо участь у їх розробці своїми знаннями.

Держава має створити стимули для участі промисловості у процесах стандартизації. Серед таких стимулів можуть бути податкові пільги для організацій, які інвестують свої кошти у стандартизацію. Зокрема, витрати, пов'язані з роботами зі стандартизації, повинні входити до собівартості продукції.

5. Щоб особа, якій завдано шкоди, могла отримати компенсацію, потрібне страхування відповідальності. Воно буде доповнювати вже існуючі методи контролю та нагляду. Метод страхування відповідальності підвищує ефективність механізму, оскільки підвищує як відповідальність виробника, так і органу, відповідального за підтвердження відповідності, і навіть мінімізує витрати споживача на відшкодування збитків [1; 2].

Підтвердження відповідності (акредитація) – процес підтвердження компетентності організацій (органи із сертифікації, випробувальні лабораторії тощо), які працюють на ринку. В даний час існує багато недобросовісних органів з підтвердження відповідності. На ринку діють фальшиві сертифікати. Тому необхідне реформування акредитації як однієї з механізмів допуску на цей ринок. Це може бути застосування відповідних документів Світової організації торгівлі та підвищення поінформованості населення про роботи з підтвердження відповідності.

6. Необхідне також створення та розвиток інформації, що забезпечує високоефективне просування та подальшу реалізацію державної політики в галузі стандартизації та проведення організаційно-економічних заходів, які дадуть можливість більшості вітчизняних виробників працювати відповідно до нових стандартів і вимог.

Загальновідомо, що система маркетингової комунікації поряд із відповідною інфраструктурою, зокрема фінансово-юридичною, є найважливішим елементом інноваційної економіки. Вона перетворює стратегічні інновації на стандарти, чим забезпечує відповідну технологічну ренту, без чого інноваційна економіка неможлива. Задля реалізації великих обсягів інноваційного продукту необхідний простір – нової постіндустріальної економіки [6].

Щоб ефективно здійснювати маркетингову комунікацію, необхідне використання структур цієї нової економіки інноваційного типу. Для ефективного просування інноваційної продукції ці системи мають бути інституційно об'єднані державою або на міждержавному рівні.

Одним із важливих елементів такої інфраструктури можуть стати також регіональні субконтрактингові інформаційні центри.

Міжрегіональні зв'язки менш ефективні через високі транспортні витрати; зв'язки на місцевому рівні – внаслідок обмеженості набору технологій місцевих підприємств та, як наслідок, недостатності запропонованих послуг та малого обігу коштів, що на місцевому рівні викликає обмеження у можливостях розвитку та переозброєння малих та середніх підприємств. Максимальна ефективність досягається лише на внутрішньо-регіональному рівні, і основною чинною ланкою повинні стати регіональні субконтрактингові інформаційні центри, які мають достатні ресурси і великий обсяг інформації.

Інформаційна база створюється безпосередніми учасниками мережі. Носіями бази є субконтрактингові інформаційні центри, що створюються учасниками мережі, що функціонують за рахунок їх членських внесків та є їхньою колективною власністю. Членство в інформаційній мережі забезпечує більш оперативне володіння інформацією про ринок попиту на ті чи інші послуги, про самі послуги, про пакети замовлень, що існують на даний момент. Це, у свою чергу, дозволяє організації оперативніше вирішувати питання щодо власної кооперації, дозавантаження виробничих потужностей, участі в тендерних субконтрактингових торгах, визначати політику розвитку тощо. Рівень доступу до інформаційної мережі (місцевий, регіональний, міжрегіональний) визначається величиною членського внеску. У разі відсутності доступу центр надає інформацію за плату.

Регіональні субконтрактингові інформаційні центри повинні брати участь у програмах технологічного розвитку та переозброєння великих промислових підприємств,

займатися розвитком міжрегіональних та міжнародних зв'язків, проводити атестацію субконтрактингових центрів місцевого рівня, проводити атестацію малих і середніх підприємств за розробленими внутрішніми стандартами, адаптованими до ISO серії 9000, проводити рекламно-виставкову діяльність, розробляти програми фінансового та матеріального забезпечення виконання замовлень, програми розвитку субконтрактингу та ін.

До завдань цих центрів входять також: формування пакетів замовлень та їх розподіл, створення інжинірингових служб, забезпечення дії інформаційної мережі, робота з кредитно-фінансовими інститутами, лобювання інтересів субконтрактингу у законодавчих та виконавчих гілках місцевої влади, розробка та впровадження програм технічного та технологічного розвитку та переозброєння на підприємствах-субконтракторах [5].

Маючи велику базу даних про технологічні можливості підприємств-субконтракторів, центри субконтрактингу здійснюють підбір на основі тендерних торгів оптимального виробника тих чи інших послуг, на яких він спеціалізується; розроблення необхідної для виконання замовлення технологічної документації та оснащення, адаптованого до конкретного виробництва та відповідного вимогам замовника; фінансове та матеріальне забезпечення процесу виконання замовлення; страхують можливі ризики, що виникають; логістичне забезпечення поставок та ін. Після розвитку спеціалізації для отримання більш високих результатів – збільшення обсягу випуску та покращення якості продукції – субконтрактинговий центр організує впровадження на цих нових виробництвах сучасних технологій з відповідною заміною чи модернізацією основного парку технологічного обладнання, виводячи підприємства на новий, більш високий рівень виробництва.

При укладанні контракту на виготовлення продукції субконтрактинговий центр насамперед приймає на себе зобов'язання перед підприємством-замовником щодо виконання замовлення з належною якістю, у строки та в кількостях, необхідних замовнику, та за цінами, що не перевищують встановленої максимально вигідної ціни для цього замовлення. Забезпечує необхідний конструкторський та технологічний супровід замовлення з розробкою всієї необхідної додаткової документації.

Формуючи великі пакети замовлень та маючи можливість для великооптової закупівлі матеріалів, центр виробляє за погодженням із замовником через спеціалізовані заготівельні виробництва необхідне матеріальне забезпечення, здійснює фінансове забезпечення замовлень за допомогою акумулювання на своїх рахунках оборотних коштів малих та середніх підприємств. Наявність великих пакетів замовлень та страхування ризиків підвищують кредитну привабливість центру для фінансових структур.

Спільно з іншими установами, зокрема центрами технологічного розвитку, він займається розробкою та впровадженням сучасних високопродуктивних технологій на малих і середніх підприємствах, надає допомогу в придбанні нового сучасного обладнання.

До функцій центру входять також створення єдиної системи транспортних перевезень, юридичного супроводу та юридичної підтримки, розробка програм з підготовки та атестації кадрів, впровадження прогресивних програм управління підприємством, забезпечення єдиним інформаційним полем [3].

Висновки. Очевидно, що для багаторазового підвищення частки продукту, отриманого від інноваційної діяльності, у структурі ВВП необхідний перехід від реактивного типу технічного регулювання до стратегічного типу. Однак це є не лише економічною, а й політичною проблемою. Враховуючи високу конкурентність на ринках інноваційної економіки, можна припустити, що реалізація стратегічних інновацій, розроблених вітчизняними організаціями, у фінансовому аспекті буде малоефективною для них, оскільки за інших рівних умов перевага буде віддана зарубіжному інноваційному продукту.

Завдання переходу від реактивного типу технічного регулювання до його стратегічного типу можливе при розвитку зароджуваних і створенні нових галузей економіки, де вітчизняні підприємства поки що мають певний інноваційний потенціал,

наприклад в мікробіологічній промисловості, нанотехнологіях або так званих захищених технологіях. Можливо, таким чином Україні вдасться зайняти гідне місце в новій економіці і отримати нову технологічну основу, а потім ефективнішу організаційно-фінансову та соціальну основи для розвитку власної нової економіки.

Для України як країни, що розвивається, з відносно низьким платоспроможним попитом, що не має досвіду інвестування бізнесом і населенням в інновації при нестачі фінансових ресурсів, державне втручання в процеси є вкрай актуальним для якнайшвидшого переведення на інноваційний шлях розвитку. Виходом із цієї ситуації може бути законодавче, зокрема технічне, регулювання інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, що є ефективним вирішенням проблеми, насамперед у сфері формування платоспроможного попиту на інноваційну продукцію.

Список використаних джерел:

1. Шевчук О.І. Стандартизація у сфері цифрових технологій: проблеми та перспективи. *Економічний вісник*. 2022. № 6. С. 72–80.
2. Бойко Р.М. Стандартизація як елемент інноваційної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3. С. 56–64.
3. Грищенко І.М., Ковальчук С.О. Вплив стандартів ISO на конкурентоспроможність підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 23–32.
4. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Економіки*. 2023. № 2. С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
5. Драган І., Дакал А., & Антонова Л. Стандартизація як ключовий фактор реалізації напрямків державної політики. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-5>
6. Schumpeter J.A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press. 1911.
7. International Organization for Standardization (ISO). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. ISO. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

References:

1. Shevchuk O. I. (2022). Standardization in the field of digital technologies: problems and prospects. *Ekonomicnyi Visnyk*, no. 6, pp. 72–80.
2. Boiko R. M. (2021). Standardization as an element of innovative strategy of enterprises. *Innovatsiina Ekonomika*, no. 3, pp. 56–64.
3. Hryshchenko I. M., & Kovalchuk S. O. (2020). Vplyv standartiv ISO na konkurentospromozhnost pidpryemstv [Impact of ISO standards on the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika i Prohnozuvannia*, no. 1, pp. 23–32.
4. Brechko O. (2023). Tsyfrovyy standart: novi mozhlyvosti dlia transformatsii biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Digital standard: new opportunities for transformation of business processes in conditions of digitalization]. *Visnyk Ekonomiky*, no. 2, pp. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
5. Dragan I., Dakal A., & Antonova L. (2023). Standartyzatsiia yak kliuchovyi faktor realizatsii napriamkiv derzhavnoi polityky [standardization as a key factor in the implementation of public policy directions]. *Public Administration and Local Government*, no. 4, pp. 31–37, DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-5>
6. Schumpeter J. A. (1911). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
7. International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

УДК 658.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.25>**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>**Чернов О.Ф.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9811-5636>**Луговий О.В.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3974-9921>**Poliova Nataliya, Chernov Oleksii, Luhovyi Oleksii**

Private Higher Education Establishment

"European University"

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ І КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

THE INTERCONNECTION BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND CORPORATE CULTURE

Взаємозв'язок корпоративної культури та інтелектуального капіталу є важливим аспектом для розвитку сучасних організацій. Корпоративна культура формує цінності, норми та поведінкові моделі, що визначають взаємодію працівників і сприяють ефективному використанню інтелектуального капіталу. Вона створює середовище, в якому знання, досвід і навички працівників можуть бути обмінювані та інтегровані в стратегічні процеси організації. Інтелектуальний капітал, в свою чергу, є основою для інновацій та прийняття рішень, забезпечуючи організації конкурентні переваги. Взаємодія цих двох елементів дозволяє максимально використовувати потенціал людських ресурсів, сприяє розвитку інновацій та адаптації до змінюваного ринкового середовища. В статті обґрунтовано та доведено, що організації, які успішно інтегрують корпоративну культуру і інтелектуальний капітал, демонструють вищий рівень продуктивності та стійкості в умовах глобалізації та технологічних змін.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, корпоративна культура, творча енергія, нематеріальні активи, людський капітал, фактори особистості.

The relationship between corporate culture and intellectual capital is an important aspect for the development of modern organizations. Corporate culture forms values, norms and behavioral patterns that determine the interaction of employees and contribute to the effective use of intellectual capital. It creates an environment in which the knowledge, experience and skills of employees can be exchanged and integrated into the strategic processes of the organization. Intellectual capital, in turn, is the basis for innovation and decision-making, providing organizations with competitive advantages. The interaction of these two elements allows for the maximum use of the potential of human resources, promotes the development of innovations and adaptation to a changing market environment. The article substantiates and proves that organizations that successfully integrate corporate culture and intellectual capital demonstrate a higher level of productivity and resilience in the face of globalization and technological change. Research on intellectual capital, corporate culture, creative energy of employees and

intangible assets focuses on their impact on the sustainable development and competitiveness of organizations. Intellectual capital consists of human, structural and relational assets that provide the basis for the creation of new knowledge and innovation. Corporate culture acts as a catalyst, forming values and behavioral patterns that support efficiency and adaptability. The creative energy of employees, as an integral part of human capital, stimulates the generation of ideas and contributes to their implementation. Intangible assets, including brands, reputation and knowledge, create unique value that is impossible to copy. An integrated approach to managing these elements contributes to the achievement of strategic goals and innovative development. The relevance of the topics of research on intellectual capital, corporate culture, creative energy of employees, intangible assets, and issues of their valuation is due to the shift in the economy's attention towards intangible values, since in most cases, things that cannot be touched and are often even very difficult to measure have great economic and financial value.

Keywords: *intellectual capital, corporate culture, creative energy, intangible assets, human capital, personality factors.*

Постановка проблеми. Актуальність тем дослідження інтелектуального капіталу, корпоративної культури, творчої енергії працівників, нематеріальних активів, питань їх оцінки обумовлена зміщенням уваги економіки у бік невлених цінностей, оскільки в більшості випадків велику економічну та фінансову цінність мають речі, які не можна помацати і найчастіше навіть дуже складно виміряти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему взаємозв'язку корпоративної культури та інтелектуального капіталу свідчить про зростаючий інтерес до цієї теми серед науковців та практиків у різних сферах. Зокрема питання корпоративної культури та інтелектуального капіталу піднімалися в роботах таких науковців, як: Шепеленко С.М. [1], Степанов Л.В. [2], Тужилкіна О.В. [2], Замковий О.І. [3], Палагусинець Р.В. [4], Кушал І. [5], Харьковська Ю. [5], Andriessen D., [6], Tissen R. [6] та ін.

В загальному, останні публікації демонструють, що дослідження взаємозв'язку корпоративної культури та інтелектуального капіталу набувають дедалі більшої популярності. Ці дослідження підтверджують важливість організаційного середовища та культури для формування та ефективного використання інтелектуального капіталу, що є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей організації.

Вивчення того, як міжособистісні стосунки, співпраця та довіра в команді сприяють розвитку інтелектуального капіталу, є недостатньо дослідженим аспектом. Важливо виявити, які саме елементи корпоративної культури сприяють формуванню таких відносин, які підвищують рівень інтелектуального капіталу.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та інтелектуальним капіталом в контексті сучасних компаній. У статті буде розглянуто, як корпоративна культура впливає на розвиток і використання інтелектуального капіталу, а також як інтелектуальний капітал сприяє формуванню та підтримці ефективної корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. Нині відбувається збільшення частки інтелектуальних (духовних) витрат, проти матеріальними, під час виробництва економічного продукту [1]. Дійсно, як вартість багатьох високотехнологічних товарів абсолютно неперівнянна з вартістю матеріалів і складових частин, з яких вони виготовлені, так і вартість сучасних високотехнологічних компаній найчастіше лише меншою мірою визначається вартістю майна підприємства: матеріального, фінансового або грошового.

Якщо розглядати сучасну компанію з позиції власника або інвестора, то традиційні фінансові показники недостатньо описують стан справ компанії, а головне її перспективи, оскільки крім показників руху грошових коштів, перспективи розвитку компанії залежать і від інтелектуальних (духовних) витрат, тобто корпоративної культури. Ці витрати може бути абсолютно не видно через призму фінансових показників. Наприклад, підприємство, ще не випустивши товар на ринок, може створити навколо нього інформаційне поле, яке в подальшому вплине на продаж. Звідси постає

завдання оцінки інтелектуальних (духовних) витрат, а також результатів цих вкладень, виражених у корпоративній культурі (знаннях, технологіях, репутації компанії). Слід зазначити, що вимір нематеріальних результатів був би актуальним, якби вони були джерелами доходів підприємства.

У 1995 році шведська компанія Scandia вперше включила до річного звіту розділ про інтелектуальний капітал, започаткувавши нову практику. У розділі звіту «Інтелектуальний капітал» було наведено оцінки наступних статей: людський капітал; клієнтський капітал; структурний капітал; організаційний капітал; інноваційний капітал; процесний капітал [2]. Це невловиме майно компанії, що є джерелом вигоди (прибутків, переваг), називають також нематеріальними активами.

В даний час існує кілька поглядів на взаємовідносини понять інтелектуальний капітал і нематеріальні активи, а також способи поділу майна компанії на відчутне і невловиме. Поєднує всі методи та підходи два завдання: управління та вимірювання вартості компанії. Під терміном вартість тут розуміються поняття цінності, ринкової вартості компанії, вартості бренду, гудвіл. Ми будемо застосовувати для узагальнення цих економічних понять термін вартість. Незважаючи на наявність різноманіття поглядів на інтелектуальний капітал (ІК), різні варіанти ототожнення, угруповання та поділу його складових, усі компоненти ІК дуже тісно взаємопов'язані та взаємозалежні.

За найбільш узагальненою схемою інтелектуальний капітал складається з:

- людського капіталу;
- структурного, чи організаційного капіталу;
- клієнтського капіталу.

Якщо розглянути суть цього поділу, то можна сказати, що інтелектуальний капітал визначається людьми, системою їх взаємовідносин усередині компанії, а також відносинами компанії із зовнішнім світом (клієнтами та партнерами), тобто корпоративною культурою. Таким чином, в процесі управління слід виходити з того, що джерелом зміни вартості компанії є людина, а ефективність управління визначається ухваленням рішень та їх реалізацією людьми. Саме люди створюють такі відносини, які можуть бути джерелом прибутку компанії, вони ж наймають інших людей, талант і досвід яких також є нематеріальним активом.

Тут варто згадати підхід до управління підприємницької діяльності, як функцією витрат творчої енергії суб'єктів ринку. Уявлення про творчу енергію виходять далеко за межі оцінки вартості компанії. Творча енергія запроваджується як основне поняття у взаємодії людини з навколишнім світом, причому як з матеріальною, так і з духовною її складовою. В основі цього підходу лежить уявлення про творчу енергію особистості, а всі економічні процеси розглядаються з точки зору передачі, перетворення та накопичення цієї енергії. Творча енергія особистості є інтегральним показником біологічної та соціально-економічної активності людини, і постає як оцінка рівня внеску особистості (або іншого суб'єкта ринку) у процес зміни світу [4]. Ґрунтуючись на цьому визначенні, можна припустити, що вартість компанії також є оцінкою (величиною рівною або явно залежною) від корпоративної творчої енергії, як складової корпоративної культури. Насправді, вартість (цінність) підприємства, яку визначає ринок це і є оцінка можливості компанії змінювати навколишній світ, забезпечуючи його затребуваними товарами і послугами.

Застосування поняття енергія в рамках економіки відкриває ряд можливостей, зумовлених фізичним (або філософським) визначенням [5] поняття енергія та прямими логічними наслідками. Зокрема, енергія об'єкта залежить від системи, що розглядається, а значення енергії в загальному випадку залежить від обраної системи координат. Таким чином, енергія може бути універсальним основним поняттям, застосовним для фінансових та індексних оцінок. Ця фізична (чи швидше філософська) установка якраз дозволяє зіставляти поняття енергії з усією широтою понять, які ми включили до поняття вартість.

Енергія системи визначається взаємодією та рухом частин системи. Звідси корпоративна культура (творча енергія) визначається діями людей та зв'язками між ними. У свою чергу, людина, що є носієм творчої енергії витрачає її (здійснюючи дії) для досягнення цілей компанії, тобто на рух самої компанії. Таким чином, корпоративна культура визначається ефективністю використання творчої енергії осіб, що входять до корпорації. Така складна математична аналогія демонструє дуже простий принцип: цінність (вартість) компанії визначається цінністю (талантом, знаннями, навичками) людей, що входять в компанію і ефективністю їх взаємодії – всередині цього колективу, що власне поєднується з класифікацією нематеріальних активів, наведеною вище.

Творча енергія особистості складається з двох складових: Кбіо (біогенна складова) та Ксоц (соціально-економічна складова) [3]. Людина, маючи біологічно задану творчу енергію, може її збільшувати через взаємодію з іншими людьми, суспільством. Отже, творча енергія людини проявляється у її взаємодії із зовнішнім світом. Крім цього, до процесів прояву творчої енергії можна віднести процеси, пов'язані з інтелектуальною діяльністю, що протікають усередині особистості. Таким чином, творча енергія – витрачається, перетворюється і накопичується у взаємодії людини:

- з предметним світом (людина створює об'єкти матеріального світу, наприклад, виробляє ювелірні прикраси);
- з духовним, інтелектуальним світом (людина вчиться, набуває знань, виробляє навички, займається дослідженнями);
- з іншими людьми (людина навчання інших людей, надає їм підтримку).

Можна виділити такі образні «носії» творчої енергії особистості.

1. Знання. Існують два визначення, добре застосовні до нашого завдання:

- знання – це форма існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини;
- знання – це закономірності предметної галузі (принципи, зв'язки, закони), отримані в результаті практичної діяльності та професійного досвіду, що дозволяють фахівцям ставити та вирішувати завдання в цій галузі.

2. Навички та вміння. Вміння людей визначають їхню здатність ефективно виконувати дію (діяльність) відповідно до цілей та умов, у яких доводиться діяти. Вміння та навички можуть формуватися як шляхом практики застосування знань, так і незалежно від знань. Коли йдеться про таланти виконавців, художників, то їх навички (наприклад, якісного виконання, створення вражаючих образів) часто можуть бути не підкріплені теорією (знаннями). Талант художника, або дизайнера не може бути алгоритмізований і покладений на папір, проте цей талант, так само як і знання, може бути носієм творчої енергії. З точки зору теорії знань, до навичок та вмінь можна віднести і неявні (особистісні) знання.

3. Емоції. Емоційний настрій людини є фактором, що визначає ефективність використання і знань і навичок, а також їх набуття. Люди передають свої емоції під час спілкування. Співробітник, який говорить правильні слова, але відчуває тугу, роздратування і агресивність буде неефективним в обслуговуванні клієнта. Емоції є носієм творчої енергії адже саме на них заробляють індустрія шоу-бізнесу, мистецтва, розваг. Більше того, якщо говорити про керівників і лідерів, то на думку ряду дослідників [2; 5], фактори особистості, що формують так званий емоційний інтелект, мають домінуючий вплив на успіхи керівника.

4. Цінності та установки. Цінності – термін, що широко використовується у філософській та соціологічній літературі для вказівки на людське, соціальне та культурне значення певних явищ дійсності.

Способи та критерії, на основі яких виробляються самі процедури оцінювання відповідних явищ, закріплюються у суспільній свідомості та культурі як «суб'єктні цінності» (установки та оцінки, імперативи та заборони, цілі та проекти, виражені у

формі нормативних уявлень), виступають орієнтирами діяльності людини. Установки, підходи, система цінностей особистості є носієм творчої енергії.

Вплив цінностей та установок на творчу енергію особистості можна продемонструвати на прикладі такої особистої настанови, як відповідальність за результат. Наявність такої установки у працівника відрізнятиме його поведінку у критичних ситуаціях, тобто, у ситуаціях, коли дії працівника не визначено інструкцією.

В знаменитій мініатюрі, коли, відповідаючи на претензії клієнта, кравець запитує: «До гудзиків претензії є?». Формально працівник, який пришивав гудзики, у цій ситуації виконав свою роботу. На рівні цінностей він діяв, виходячи з відповідальності за виконання посадових інструкцій. Однак клієнт у результаті залишився не задоволений, а економічний ефект від такої поведінки співробітника, швидше за все, буде негативним.

Якщо, навіть будучи простим кравцем, який пришиває гудзики, співробітник виходив із відповідальності за кінцевий результат діяльності своєї компанії, тобто, за те щоб клієнт залишився задоволений костюмом і купив його, то він би діяв інакше, наприклад, покликав директора або колег, які брали участь у виготовленні костюма. Отже, при володінні необхідними знаннями, навичками та продуктивним емоційним настроєм результативність діяльності колективу може бути різко знижена «пробілами» на рівні цінностей. В умовах ринку, компанії, які не дбають про вплив на рівень цінностей людей (корпоративну культуру), опиняються в програшному становищі.

Якщо зіставити наведений перелік носіїв творчої енергії особистості з класифікацією нематеріальних активів за Андрієсеном і Тиссенном, то простежується їх схожість з чотирма ключовими складовими зв'язки нематеріальних активів компанії: технології та явні знання; процеси; навички та приховані знання; колективні цінності та норми [6].

З точки зору енергетичного погляду на економічні процеси, мета управління підприємницькою діяльністю полягає в досягненні максимальної творчої енергії у всіх учасників діяльності. Виходячи з цього, постає завдання ефективного використання всіх носіїв творчої енергії.

Якщо діяльність компанії не суперечить цінностям суспільства, то її довгостроковий успіх і процвітання можливий, коли кожен її співробітник вважає досягнення мети компанії своєю особистою відповідальністю, відчуває з цього приводу радість та натхнення, майстерно робить свою роботу і примножує знання в компанії.

Висновки. З точки зору максимізації творчої енергії особистості, завдання управління та вимірювання творчої енергії підприємства, як складової корпоративної культури, ділиться на такі пласти: знання; навички та вміння; емоції; підходи. Це передбачає вивчення і вироблення інструментів впливу на ці пласти, як і в масштабі окремої особистості, так і у масштабі колективу (компанії).

Отже: вимірювання корпоративної творчої енергії, як складової корпоративної культури, можна розглядати як один із підходів до визначення вартості компанії, її цінності на ринку, вартості нематеріальних активів, інтелектуального капіталу, інших значень; управління нематеріальною вартістю підприємства є процес максимізації творчої енергії компанії; управління творчою енергією підприємства включає створення умов для ефективного використання особистостей, як носіїв творчої енергії, а також управління процесами її обміну та накопичення в колективі; поняття управління творчою енергією підприємства, як складової корпоративної культури, узагальнює безліч завдань, що існують у сучасному менеджменті, серед яких створення бренду, управління знаннями та багато інших; розробка методик вимірювання ефективності «енергетичних» процесів – перший значний крок на шляху до формування інструментів управління корпоративною творчою енергією для забезпечення корпоративної культури компанії на високому рівні.

Список використаних джерел:

1. Шепеленко С.М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. № 55. С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-76-86>
2. Степанов Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія* / С.І. Бандур, Т.А. Костишина, О.О. Нестуля та ін.; за ред. Т.А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 518–534.
3. Замковий О.І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
4. Палагусинець Р.В. Основні аспекти механізму формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. №3(46). С. 147–156. DOI: <https://doi.org/10.33287/102056>
5. Кушал І., Харківська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. №2(258). С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-40-45>
6. Andriessen D., Tissen R. *Weightless wealth: Finding your real value in a future of intangible assets*. Pearson Education, 2004. 256 p.

References:

1. Shepelenko S. M. (2024). Formuvannia korporatyvnoi kul'tury pidpriemstv ta yii vplyv na protses intelektualizatsii [Formation of corporate culture of enterprises and its influence on the process of intellectualization]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia" – Collection of scientific works of the State University of Information Technology. Series "Economics and Management"*, vol. 55, pp. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-76-86>
2. Stepanov L., Tuzhilkina O. (2020) Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulation of social and labor relations]. In S. I. Bandur, T. A. Kostyshyna, O. O. Nestulia; za red. T.A. Kostyshynoi. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia*. Poltava, pp. 518–534. (in Ukrainian)
3. Zamkovyi O. I. (2022). Korporatyvna kul'tura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrains'koho dilovoho otocennia na shliakhu do yevropeiskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment on the path to European standards]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 41, pp. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
4. Palahusynets' R. V. (2020). Osnovni aspekty mekhanizmu formuvannia intelektual'noho kapitalu dyplomatychnoi sluzhby [Main aspects of the mechanism for forming intellectual capital of the diplomatic service]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadyvannia – Public administration and local self-government*, vol. 3(46), pp. 147–156. DOI: <https://doi.org/10.33287/102056>
5. Kushal I., Kharkovska Yu. (2020) Systema upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Enter-prise intellectual capital management system]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho Natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 2(258), pp. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-40-45>
6. Andriessen D., & Tissen R. (2004). *Weightless wealth: Finding your real value in a future of intangible assets*. Pearson Education.

УДК 658.8:004:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.26>**Чернявський І.Ю.**

кандидат економічних наук,
Національний університет біоресурсів
та природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-9578>

Cherniavskyi Ivan

University of Bioresources
and Nature Management of Ukraine

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПЛАТФОРМА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

DIGITAL LEADERSHIP AS A PLATFORM FOR ACTIVATING THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Метою статті є уточнення сутнісних характеристик цифрового лідерства підприємств, визначення його критеріїв (які допоможуть в оцінці ступеня цифровізації підприємств аграрної сфери, їх здатності бути цифровим лідером та ідентифікації їх інтелектуального капіталу), ризиків і переваг та розробка обґрунтованих заходів і пропозицій стосовно забезпечення цифрового лідерства як платформи активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери. Зокрема, наголошено, що інтеграція цифрових технологій в діяльність підприємств аграрної сфери є ключовою для досягнення стійкого і ефективного їх розвитку, для адекватної відповіді на виклики сучасності, такі як інтелектуалізація діяльності, зміна клімату, зростання населення і глобалізація ринків. Досягнення цифрового лідерства вимагає системного підходу та впровадження низки заходів

Ключові слова: цифрове лідерство, інтелектуальний капітал, підприємства аграрної сфери, цифрові технології, цифрові близнюки.

The purpose of the article is to clarify the essential characteristics of digital leadership of enterprises, determine its criteria (will help in assessing the degree of digitalization of agricultural enterprises, their ability to be a digital leader and identify their intellectual capital), risks and benefits and develop substantiated measures and proposals for ensuring digital leadership as a platform for activating the development of intellectual capital of agricultural enterprises. In particular, it is emphasized that the integration of digital technologies into the activities of agricultural enterprises is key to achieving their sustainable and effective development, for an adequate response to the challenges of modernity, such as the intellectualization of activities, climate change, population growth and globalization of markets. It is argued that the criteria for determining a digital leader among agricultural enterprises should reflect the degree of implementation of digital technologies, the development of intellectual capital, innovations and their impact on the efficiency of the enterprise. Achieving digital leadership requires a systematic approach and the implementation of a number of measures that will help an agricultural enterprise not only improve the efficiency of its processes, but also become a digital leader in its industry, which will positively affect competitiveness and profitability. It is noted that the choice of digital technologies and tools by agricultural enterprises depends on their business needs and digital potential and maturity, but it is worth considering the possibility of using digital twin technology to activate the development of their intellectual capital. Gaining digital leadership for agricultural enterprises in modern conditions becomes a platform for activating the development of their intellectual capital, which requires attention and investment. Digital leaders must be ready for new challenges and requests and develop the necessary competencies, since today, we consider the transition to digital leadership to be

an important stage for all agricultural enterprises that strive to achieve economic success and development.

Keywords: *digital leadership, intellectual capital, agricultural enterprises, digital technologies, digital twins.*

Постановка проблеми. Серед ключових критично важливих чинників, що сприяють досягненню високих ринкових позицій й формують конкурентні переваги є здатність адаптуватися до нових цифрових рішень, що визначає конкурентоспроможність та стратегічний успіх підприємств аграрної сфери у глобальному бізнесі на платформі розвитку інтелектуального капіталу. Актуальність забезпечення цифрового лідерства задля активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери пояснюється швидким технологічним прогресом, загостренням конкуренції, змінами у поведінці споживачів, потребою оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності, необхідністю забезпечення конфіденційності і безпеки даних. Так, цифрові системи точного землеробства, супутникові технології та використання дронів, дозволяють аграріям оптимізувати процеси обробки земель, зменшувати витрати на добрива та засоби захисту рослин, підвищувати врожайність, краще враховувати погодні умови, адаптувати агрономічні практики відповідно до нових викликів, розробляти стратегії, які підвищують стійкість рослин до негод і засух, прогнозувати тенденції ринку, оптимізувати ресурси, забезпечити високу якість продукції, що є важливим для експорту, виходити на нові ринки, користуватися перевагами електронної комерції та нових бізнес-моделей, ухвалювати обґрунтовані інноваційні рішення. Тобто, підприємствам аграрної сфери слід адаптуватися до нових цифрових умов, використовуючи сучасні інструменти, цифрові продукти, платформи та сервіси, що дозволить не лише поліпшити якість послуг, оптимізувати внутрішні процеси та автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність роботи, знизити витрати, забезпечити належний захист конфіденційності та безпеки інформації, а й активізувати розвиток інтелектуального капіталу. Таким чином, зазначене підтверджує важливість представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти проблематики забезпечення цифрового лідерства задля активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери представлені у багаточисельних працях таких визначних вчених, як: Р. Базака [1], І. Бондар [8], Л. Бойко [4], С. Gorton [14], О. Гудзь [6], Л. Джига [2], О. Джур [2], Й. Завадський [3], А. Єфремов [1, 4], І. Кубарева [5], Г. Мазур [6], Н. Руденко [11], С. Саламаніна [2], В. Тарлев [5], Г. Темченко [8], І. Яненкова [11], та інші. Водночас, відмітимо, що цифрове лідерство вимагає від підприємств аграрної сфери, не лише технічних компетенцій, але й уміння впроваджувати зміни, активізувати розвиток інтелектуального капіталу і впливати на цифрову культуру, тому виникла доцільність у додаткових наукових розвідках щодо розробки обґрунтованих пропозицій стосовно забезпечення цифрового лідерства як платформи активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення сутнісних характеристик цифрового лідерства підприємств, визначення його критеріїв, ризиків і переваг та розробка обґрунтованих пропозицій стосовно забезпечення цифрового лідерства як платформи активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція цифрових технологій в діяльність підприємств аграрної сфери є ключовою для досягнення стійкого і ефективного їх розвитку, для адекватної відповіді на виклики сучасності, такі як інтелектуалізація діяльності, зміна клімату, зростання населення і глобалізація ринків. «Бути лідером в цифрову епоху означає розуміти технології настільки ж, наскільки ви розумієте гроші, управління персоналом або закон. Якщо у лідерів є цифрове розуміння, вони можуть потім приймати впевнені, поінформовані і ефективні рішення для своєї організації та

свого користувача» [14]. «Лідерство – це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей. Лідерство не потребує застосування сили, хоча і має її. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень» [3, с. 312].

Внаслідок агресивної війни росії спостерігається «скорочення населення України з 43,528 млн. осіб у 2022 році до 28–34 млн. осіб у 2023 році» [7]. «Стає очевидним, що в бізнесі очікується продовження розвитку в напрямку штучного інтелекту, щоб замінити людей на автоматизовані системи, які можуть покращити ведення підприємницької діяльності та зменшити фінансові витрати» [4, с. 9]. За ствердженням агентства «Newage», 86 % (22,1 млн.) громадян користуються Інтернетом. Доступність Інтернету вважається важливим індикатором розвитку інтелектуального капіталу, «у 2021 р. Україна була на 28 місце (0,10), у 2022 р. – 22 місце (0,13); за якістю інтернету у 2021 р. Україна була на 68 місце (0,47), у 2022 р. – 94 місце (0,29); за показниками цифрової інфраструктури у 2021 р. Україна була на 42 місце (0,77), у 2022 р. – 37 місце (0,81); за показниками цифрової безпеки у 2021 р. Україна була на 25 місці (0,86), у 2022 р. – 41 місце (0,59); за показниками електронного урядування у 2021 р. Україна була на 61 місці (0,63), у 2022 р. – 64 місце (0,63)» [13]. Для повноцінного використання Інтернету у працівників підприємств мають бути необхідні компетенції, а «у 2019 році, було виявлено, що 15,1% українців віком від 18 до 70 років взагалі не володіють цифровими навичками, а 53% мають цифрові навички нижче базового рівня» [10]. Цікаво, що дослідження у 2021 році, виявило, що «відсоток українців, які не мають цифрових навичок, скоротився на 4%, а кількість осіб, цифрові навички яких нижчі базового рівня, зменшилась на 5,2% і склала 47,8%» [10]. Водночас, відмітимо, що «кількість активних сім-карт у мережі мобільного зв'язку в Україні на кінець 2022 року складала 49,3 млн. карток, що майже на 12% або на 6,6 млн. карток менше, ніж у 2021 році [9]. І хоча покриття мобільними мережами охоплює практично усі територіальні громади, але зазвичай, інтернет-провайдери функціонують не глибше районних центрів. Сутність цифрового лідерства для виробництва, переважно зводиться до «застосування інтегрованих комп'ютерних систем, що використовують моделювання, 3-D візуалізацію, аналітику та інструменти спільної роботи для проектування виробів та забезпечення їх виробництва» [11, с. 38].

Таким чином, критерії визначення цифрового лідера серед підприємств аграрної сфери мають відображати ступінь впровадження цифрових технологій, розвитку інтелектуального капіталу, інновацій та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Розглянемо деякі з цих критеріїв:

- впровадження й використання сучасних агротехнологій, таких як precision farming (точне землеробство), дрони, датчики та IoT (інтернет речей), автоматизація виробничих процесів, включаючи системи управління;
- використання аналітики великих даних для оптимізації врожайності, моніторингу стану рослин і ґрунту, застосування програмного забезпечення для управління підприємством (ERP-системи, CRM-системи);
- рівень інтелектуалізації та інноваційності бізнес-процесів, наявність власних розробок, співпраця з стартапами для впровадження нових рішень і технологій, адаптація до змін на ринку за допомогою нових бізнес-моделей;
- впровадження екологічних технологій та практик, що підтримують сталий розвиток, управління ресурсами з акцентом на екологічні та соціальні аспекти;
- соціальна відповідальність, наявність програм навчання для співробітників у сфері нових технологій та управлінських практик, формування команди експертів у цифрових технологіях;
- фінансова ефективність, показники зростання доходів, зниження витрат завдяки цифровізації, обсяги інвестицій у цифрові технології;
- наявність партнерств з технологічними компаніями, співпраця з університетами та науковими установами, участь у аграрних кластерних ініціативах;

- використання цифрових каналів для продажів і комунікації з клієнтами й партнерами, залучення споживачів через платформи онлайн-торгівлі;

- висока репутація та визнання у галузі через нагороди, сертифікації та участь у професійних асоціаціях, позитивні відгуки від партнерів і споживачів.

Запропоновані критерії допоможуть в оцінці ступеня цифровізації підприємств аграрної сфери, їх здатності бути цифровим лідером та ідентифікації їх інтелектуального капіталу, оскільки «сутність цифрового лідерства підприємства полягає в здатності керівництва та менеджменту підприємства адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища та розвивати і реалізовувати нові цифрові стратегії для досягнення високих результатів і конкурентних переваг» [6, с. 53]. «В епоху цифрової трансформації, основна суть лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати наявні можливості персоналу; свідомо керувати організацією; переборювати зовнішні обставини... досягти поставлених цілей з якомога меншою витратою часу» [8, с. 112].

Підтримуємо тезу, що «лідерство, найчастіше, розвивається поступово, має кілька ступенів зростання: внутрішнє, контекстуальне, командне, стратегічне» [2, с. 460]. Таким чином, досягнення цифрового лідерства підприємствами аграрної сфери вимагає системного підходу та впровадження низки заходів за наступними блоками:

- впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема, використання систем управління підприємством (ERP) для інтеграції усіх бізнес-процесів, впровадження систем для збору даних (IoT) з полів, які дозволять відстежувати стан рослин, вологість ґрунту, погодні умови тощо;

- модернізація сайту підприємства, підтримка профілів підприємства в соціальних мережах (Facebook, X, Instagram, LinkedIn, YouTube тощо), організація он-лайн простору для електронної комерції, SEO та онлайн-реклама;

- використання аналітичних платформ та дашбордів для моніторингу ключових показників діяльності підприємства, освоєння технологій штучного інтелекту для прогнозування врожайності, оптимізації витрат та прийняття рішень;

- автоматизація бізнес-процесів (процесів обліку, управління запасами, продажу та маркетингу), використання безпілотних літальних апаратів (дронів) для моніторингу полів та ведення обліку посівів;

- цифрова трансформація агрономічних практик, включаючи запровадження precision agriculture (точного сільського господарства), що включає технології для точного внесення добрив та пестицидів, використання програм для розрахунку оптимальних термінів посіву, поливу, збору врожаю;

- навчання та підвищення кваліфікації персоналу з використання цифрових технологій, формування команд із фахівців з ІТ та агрономії для розробки та впровадження інновацій;

- співпраця з ІТ-компаніями, партнерство з університетами та дослідницькими установами для доступу до новітніх технологій та інновацій, участь у виставках, конференціях та форумах з метою обміну досвідом та ідеями;

- забезпечення захисту даних та інформаційних систем підприємства від кібератак, розробка політики кібербезпеки та обробки й зберігання даних;

- розробка довгострокової стратегії цифрової трансформації, яка враховуватиме цілі підприємства, ресурси та ринок, та передбачатиме модернізацію цифрової культури, розробку цифрових продуктів (послуг), інвестування в цифрові ресурси, оптимізацію цифрового профілю, впровадження цифрових рішень, забезпечення захисту цифрової інфраструктури.

Окреслені заходи допоможуть підприємству аграрної сфери не лише покращити ефективність своїх процесів, але й стати цифровим лідером у своїй галузі, що позитивно вплине на конкурентоспроможність та прибутковість.

«Цифрові технології значно змінюють конкурентне середовище, підвищують загальну виробничу ефективність» [12]. У цифрову епоху споживачі передусім отримують

ють інформацію із соціальних мереж і сайтів («87 % споживачів читають онлайн-огляди, і даний показник збільшується (на 6 % з 2019 по 2020 рр.» [16]). Тобто, підприємства аграрної сфери мають скористатися багатьма цифровими технологіями для активізації розвитку свого інтелектуального капіталу, однак, найбільш перспективними вважаємо:

- інтернет речей (IoT), оскільки використання сенсорів і пристроїв для моніторингу стану ґрунту, атмосферних умов, вологості та інших чинників, що впливають на урожайність, дозволяє агровиробникам приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу, що підвищує ефективність їх роботи;
- Big Data, оскільки збір і обробка великих обсягів даних про врожайність, погодні умови, стан ґрунту тощо, дозволяє прогнозувати результати, оптимізувати процеси та зменшувати витрати;
- системи точного землеробства (Precision Agriculture), оскільки використання GPS-технологій та технологій супутникового моніторингу для оптимізації витрат ресурсів (підживлення, полив, захист рослин), дозволяє підвищити врожайність та знизити негативний екологічний вплив;
- агро-робототехніка, оскільки використання автоматизованих систем і роботів для обробки землі, посадки, збору врожаю знижує трудозатрати та підвищує ефективність виробництва;
- блокчейн, оскільки ця технологія забезпечує прозорість і безпеку в обліку товарів і послуг, є корисною для контролю ланцюгів постачання, підтвердження якості продукції та підвищення довіри між виробниками і споживачами;
- системи управління підприємствами (ERP), оскільки використання ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства дозволяє мати єдину платформу для моніторингу фінансів, виробництва, комунікації з постачальниками та замовниками;
- штучний інтелект (AI), оскільки використання AI є корисним для аналізу даних, прогнозування врожайності, виявлення шкідників і хвороб на ранніх стадіях та оптимізації управлінських рішень.

Успішне освоєння означених технологій суттєво підвищить інтелектуальний потенціал, конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери, дасть змогу оптимізувати витрати і, зрештою, забезпечити їх сталий розвиток в умовах глобальних змін. Водночас, зауважимо, що вибір цифрових технологій та інструментів підприємствами аграрної сфери залежить від їх бізнес-потреб та цифрового потенціалу й зрілості. Так, підприємствам аграрної сфери, варто розглянути можливість використання технології цифрових близнюків (Digital Twin) для активізації розвитку свого інтелектуального капіталу. Цифрові близнюки – це віртуальні копії фізичних об'єктів та систем, які дозволяють проводити моделювання, аналіз і моніторинг в режимі реального часу, фактично це програмний аналог реального фізичного об'єкту, що моделює внутрішні процеси та поведінку за технічними характеристиками в умовах перешкод та впливу навколишнього середовища. Для підприємств аграрної сфери вони генерують наступні переваги:

- за допомогою цифрових близнюків підприємства можуть аналізувати дані про стан ґрунту, погоду, вологість і інші чинники, що впливають на вирощування культур, що допоможе оптимізувати процеси й агрономічні практики;
- моделі дають змогу передбачити врожайність на основі різних сценаріїв, що дозволяє краще планувати ресурси і зменшувати ризики;
- цифрові близнюки сприяють ефективному управлінні водними, земельними та іншими ресурсами, що особливо важливо в умовах зміни клімату;
- симуляція різних сценаріїв допоможе тестувати різні методи вирощування, обробки ґрунту, впровадження нової техніки, не ризикуючи втратою реального врожаю й ресурсів;
- цифрові близнюки можуть бути інтегровані з сенсорами, що дозволяє в режимі реального часу стежити за станом рослин і вчасно реагувати на проблеми їх вирощування;

• ця технологія дозволяє оптимізувати виробничі процеси, логістичні ланцюги, простежувати продукт від поля до ринку, що сприяє прозорості і довірі споживачів.

Таким чином, впровадження технології цифрових близнюків значно підвищує надійність і доступність інтелектуального потенціалу, знижує ризики та витрати на обслуговування, сприяє моніторингу, моделюванню та управлінню активами й мережами, примножує ефективність і конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери, а також сприяти їх сталому розвитку. Це абсолютно реально, оскільки ще «у 2021 році Україна перебувала на 77 місці серед 191 країни, які приймали участь в рейтингу, і віднесена до групи країн з високим рівнем людського розвитку. У період з 1990 по 2021 рік значення індексу людського розвитку України зросло з 0,729 до 0,773, тобто на 6,0 %» [15].

Використання цифрових технологій в підприємствах аграрної сфери суттєво підвищує ефективність та продуктивність, але також супроводжується певними ризиками і загрозами:

- аграрні підприємства можуть стати мішенню для кіберзлочинців, злом інформаційних систем, крадіжка даних, атаки на інфраструктуру можуть призвести до серйозних збитків;

- підвищується вразливість до технічних збоїв, поломок програмного забезпечення й обладнання, що може загальмувати виробництво та призвести до втрати врожаю або матеріальних ресурсів;

- недостатня цифрова кваліфікація персоналу, відсутність необхідних навичок може призвести до неефективного використання технологій (проведене опитування керівників та спеціалістів підприємств аграрної сфери кількох регіонів продемонструвало, що, лише 24% з них мають достатні цифрові навички, водночас 67% сприймають цифрове лідерство як можливість активізації розвитку підприємства).

- стратегічна залежність від постачальників технологій і програмного забезпечення та обладнання може обмежити гнучкість підприємства і збільшити ризики в разі банкрутства постачальника або погіршення якості послуг;

- використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, може генерувати етичні проблеми, зокрема щодо обробки даних, конфіденційності та рішення, що приймаються автоматично;

- підвищуються інвестиційні ризики, оскільки витрати на впровадження нових технологій можуть бути значними, а віддача не завжди є гарантованою;

- правові та регуляторні нові правила можуть вплинути на використання певних технологій, наприклад, у сфері обробки даних або екологічної відповідальності;

- відсутність належної інфраструктури для підтримки цифрових рішень (зокрема, слабкий інтернет-зв'язок у віддалених сільських районах) може обмежити можливість їх використання;

- зміни в ринковій кон'юнктурі породжують ризики, пов'язані з політичними, соціальними чи економічними змінами, що може впливати на попит на цифрові рішення в аграрній сфері.

Управління цими ризиками вимагає комплексного підходу, включаючи навчання персоналу, впровадження заходів кібербезпеки, а також стратегічне планування і аналіз загроз.

Водночас, використання цифрових технологій в підприємствах аграрної сфери відкриває безліч переваг та можливостей, які можуть суттєво поліпшити ефективність вирощування сільськогосподарських культур, управління ресурсами та загальну продуктивність. Розглянемо деякі з них:

- цифрові технології дозволяють оптимізувати управління ресурсами, ефективно управляти водою, добривами і засобами захисту рослин, зменшити екологічний вплив;

- системи дистанційного моніторингу, такі як дрони і супутникові технології, дозволяють аграріям отримувати в реальному часі дані про стан культур, що сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень;

- впровадження автоматизованих систем обробки, збирання і транспортування врожаю дозволяє знизити трудові витрати і підвищити продуктивність;
- електронна комерція, цифрові платформи продажу дозволяють підприємствам безпосередньо виходити на кінцевого споживача, що зменшує витрати на посередників та збільшує прибутки;
- за допомогою аналітики даних і моделей машинного навчання підприємства можуть прогнозувати врожайність, базуючись на аналізі кліматичних умов та історичних даних;
- цифрові технології допомагають виявляти проблеми на ранніх стадіях, що дозволяє вчасно вжити заходів для запобігання втратам від шкідників та хвороб;
- завдяки використанню даних про клімат і метеорологічні умови, підприємства можуть адаптувати свої стратегії до змін кліматичних умов, що підвищує їхню стійкість;
- цифрові технології дозволяють зменшити затрати на логістику та управління запасами, покращуючи координацію між постачальниками, виробниками і споживачами;
- цифрові платформи надають доступ до нових знань, досліджень та інструментів навчання, що дозволяє підприємствам активізувати розвиток інтелектуального капіталу та залишатися в курсі сучасних технологій і практик.

Загалом, інтеграція цифрових технологій в діяльність підприємств аграрної сфери дозволяє значно підвищити продуктивність, знизити витрати та поліпшити якість продукції.

Отже, здобуття цифрового лідерства для підприємств аграрної сфери в сучасних умовах стає платформою активізації розвитку їх інтелектуального капіталу, що вимагає уваги та інвестицій. Цифрові лідери мають бути готові до нових викликів й запитів та розвивати необхідні компетенції, оскільки нині, перехід до цифрового лідерства вважаємо важливим етапом для усіх підприємств аграрної сфери, які прагнуть досягти економічного успіху та розвитку. Цей процес вимагає змін у цифровій культурі, освоєння нових технологій та інновацій, підвищення соціальної відповідальності, впровадження інклюзії, інформаційної та цифрової безбар'єрності, що сприятиме розвитку та нарощенню інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери.

Висновки. Метою статті є уточнення сутнісних характеристик цифрового лідерства підприємств, визначення його критеріїв (допоможуть в оцінці ступеня цифровізації підприємств аграрної сфери, їх здатності бути цифровим лідером та ідентифікації їх інтелектуального капіталу), ризиків і переваг та розробка обґрунтованих заходів і пропозицій стосовно забезпечення цифрового лідерства як платформи активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери. Зокрема, наголошено, що інтеграція цифрових технологій в діяльність підприємств аграрної сфери є ключовою для досягнення стійкого і ефективного їх розвитку, для адекватної відповіді на виклики сучасності, такі як інтелектуалізація діяльності, зміна клімату, зростання населення і глобалізація ринків. Аргументовано, що критерії визначення цифрового лідера серед підприємств аграрної сфери мають відображати ступінь впровадження цифрових технологій, розвитку інтелектуального капіталу, інновацій та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Досягнення цифрового лідерства вимагає системного підходу та впровадження низки заходів, які допоможуть підприємству аграрної сфери не лише покращити ефективність своїх процесів, але й стати цифровим лідером у своїй галузі, що позитивно вплине на конкурентоспроможність та прибутковість. Відмічено, що вибір цифрових технологій та інструментів підприємствами аграрної сфери залежить від їх бізнес-потреб та цифрового потенціалу й зрілості, але варто розглянути можливість використання технології цифрових близнюків (Digital Twin) для активізації розвитку свого інтелектуального капіталу. Здобуття цифрового лідерства для підприємств аграрної сфери в сучасних умовах стає платформою активізації розвитку їх інтелектуального капіталу, що вимагає уваги та інвестицій. Цифрові лідери мають бути готові до нових викликів й запитів та розвивати необхідні компетенції, оскільки нині, перехід до

цифрового лідерства вважаємо важливим етапом для усіх підприємств аграрної сфери, які прагнуть досягти економічного успіху та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Базака Р., Єфремов А. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19, С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
2. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
3. Завадський Й.С. *Менеджмент*. Київ. Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.
4. Єфремов А.О., Бойко Л.О. Вплив розвитку штучного інтелекту та автоматизації на зайнятість та ринок праці. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку: збірник тез наукових праць XIV Міжнародної наукової конференції (Прага, Чехія, 28 вересня 2023 року). ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій»*, 2023. С. 8–11. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844>.
5. Кубарева І.В., Тарлев В.В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>
6. Мазур Г.Ф., Гудзь О.Є., Залізник О.Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(44). С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
7. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. URL: <https://idss.org.ua/index>
8. Темченко Г.В., Бондар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг*, 2020. С. 110–114. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416>
9. Україна втратила 6,6 млн абонентів мобільного зв'язку за 2022 рік. Але їхня кількість знов починає поступово зростати. URL: <https://dev.ua/news/mobilnyi-1680442891>
10. Цифрова грамотність населення України: звіт за результатами загальнонаціонального опитування. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf
11. Яненко І.Г., Руденко Н.О. Концептуальні засади цифрової трансформації економіки. *Наукові праці: Науково-методичний журнал. Серія: Економіка*. Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили. 2018. Випуск 300. Том 312. С. 37–40.
12. Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study – IBM. 2017. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1VZV5X8J>
13. Digital Quality of Life Index. 2022. URL: <https://surfshark.com/dql2022>
14. Gorton C. Building digital leadership and resilience in the UK's Cultural sector. 2018. URL: <https://digileaders.com/wp-content/uploads/2018/03/Ceri-Gorton-Digital-Leadership-Report.pdf>
15. Human Development Index 2021. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
16. Why Digital Marketing is Important for Small Business. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business>

References:

1. Bazaka R. & Yefremov A. (2024) Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoi transformatsii menezhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of the challenges of digital transformation of management and building the organizational culture of the enterprise]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. no 19, pp. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24> (in Ukrainian)
2. Jur, O., Dzhiga, L., & Salamanina, S. (2023). Antykryzovyi menezhment i liderstvo na vysokotekhnolohichnykh pidpriemstvakh [Anti-crisis management and leadership in hightech enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>. (in Ukrainian)

3. Zavadskiy Y. (1997) *Menedzhment* [Management]. Vol. 1. Kyiv/ Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu. 543 p. (in Ukrainian)
4. Yefremov A. O. & Boiko L. O. (2023) Vplyv rozvytku shtuchnoho intelektu ta avtomatyzatsii na zainiast ta rynek pratsi [The impact of the development of artificial intelligence and automation on employment and the labor market]. *Naukovi doslidzhennia: paradyhma innovatsiino-ho rozvytku: zbirnyk tez naukovykh prats XIV Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*. Praha, Chekhiiia. Pp. 8–11. Available at: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844> (in Ukrainian)
5. Kubareva I. V. & Tarliev V. V. (2023) Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozysii pidpriemstva: korporatyvnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening the market position of an enterprise: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. no 51. pp. 120–138. Available at: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138> (in Ukrainian)
6. Mazur H. F., Hudz O. Ie. & Zalizniak O. Iu. (2024) Rozvytok tsyfrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyfrovoho liderstva pidpriemstva [Developing a digital profile to ensure the digital leadership of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no 1(44), pp. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007> (in Ukrainian)
7. Ofitsiinyi sait Instytutu demografii ta sotsialnykh doslidzen imeni M.V. Ptukhy Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy [Official website of the M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Available at: <https://idss.org.ua/index> (in Ukrainian)
8. Temchenko H. & Bondar I. (2020) Rol liderstva v systemi upravlinnia orhanizatsiieiu [The role of leadership in the management system of the organization]. *Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta suspilstva: materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii*. Kryvyi Rih. Pp. 110–114. Available at: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416>. (in Ukrainian)
9. Ukraina vtratyla 6,6 mln abonentiv mobilnoho zviazku za 2022 rik. Ale yikhnia kilkist znov pochynaie postupovo zrostaty [Ukraine lost 6.6 million mobile subscribers in 2022. But their number is gradually starting to grow again]. Available at: <https://dev.ua/news/mobilnyi-1680442891> (in Ukrainian)
10. Tsyfrova hramotnist naseleennia Ukrainy: zvit za rezultatamy zahalnonatsionalnoho opytuvannia. [Digital literacy of the population of Ukraine: report on the results of a nationwide survey] (2021). Available at: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf (in Ukrainian)
11. Yanenkova I. H. & Rudenko N. O. (2018) Kontseptualni zasady tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Conceptual foundations of digital transformation of the economy]. *Naukovi pratsi: Naukovo-metodychnyi zhurnal. Seriia: Ekonomika*. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU imeni Petra Mohyly. Is 300. vol. 312. pp. 37–40. (in Ukrainian)
12. Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study – IBM. (2017). Available at: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1VZV5X8J>
13. Digital Quality of Life Index. (2022). Available at: <https://surfshark.com/dql2022>
14. Gorton, C. (2018). Building digital leadership and resilience in the UK’s Cultural sector. Available at: <https://digileaders.com/wp-content/uploads/2018/03/Ceri-Gorton-Digital-Leadership-Report.pdf>
15. Human Development Index (2021). Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
16. Why Digital Marketing is Important for Small Business. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/why-digital-marketing-is-important-for-small-business>

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.27>

Власенко І.Г.

доктор медичних наук, професор,
професор кафедри товарознавства, експертизи
та торговельного підприємництва,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9995-2025>

Василишина О.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри товарознавства, експертизи
та торговельного підприємництва,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-516X>

Vlasenko Iryna, Vasylyshyna Olga

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА НІШЕВИХ КУЛЬТУР У ПРОДОВОЛЬЧОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТА ЕКСПОРТНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ ДЕРЖАВИ

PROSPECTS OF THE PRODUCTION OF NICHE CULTURES IN THE FOOD SUPPLY AND EXPORT POTENTIAL OF THE STATE

В статті показано, що Україна незважаючи на суттєві труднощі воєнного стану та окупацію певної частини території, Україна має високий потенціал розвитку сільського господарства і тримає лідерство на світових аграрних ринках з виробництва зерна, цукру, меду, соняшникової олії. На сьогоднішній день в Україні трендом сільського господарства стало виробництво нішевих культур. Масштаби виробництва нішевої сільськогосподарської продукції в Україні дуже обмежені. Розглянуто переваги та недоліки вирощування нішевих культур в Україні. Нішеві культури виробляються в порівняно невеликих обсягах, мають невисокий, але стабільний попит, переважно закордонний, і вирощуються для диверсифікації виробництва як альтернативне джерело доходу.

***Ключові слова:** нішеві культури, продовольча безпека, сільськогосподарська продукція, агрохолдинги, фермерські господарства.*

The article shows that despite the significant difficulties of the martial law and the occupation of a certain part of the territory, Ukraine has a high potential for the development of agriculture and holds the leadership in the world agricultural markets in the production of grain, sugar, honey, and sunflower oil. To date, the trend in agriculture in Ukraine has become the production of niche crops. In this segment, both large agricultural holdings and farms strive to prove themselves. The main characteristics of growing niche crops are a low level of competition, the ability to diversify production risks, high profitability and export orientation. Modern agribusiness is increasingly betting on niche crops. However, the scale of production of niche agricultural products in Ukraine is currently very limited. Today, niche crops in Ukraine are a kind of security cushion

that guarantees farmers an additional source of income in case of adverse weather conditions and falling prices for traditional crops, market overcrowding and increased competition. The advantages and disadvantages (risks) of growing niche crops in Ukraine are considered. Niche crops are produced in relatively small volumes, have a low but stable demand, mainly foreign, and are grown to diversify production as an alternative source of income. They are interesting to manufacturers primarily because of their profitability: with low production costs, their purchase prices are consistently high. Production and processing of niche crops can become not only a reliable source of income for farms, but also an export item for the state as a whole. However, for successful integration into the EU market, it is much more promising to go out with ready-made products – canned vegetables and beans, frozen mixes, etc. Cultivation of niche agricultural crops can be considered as one of the most promising directions for strengthening Ukraine's food security, reducing dependence on the import of agricultural products, increasing the stability of the country's agricultural sector and ensuring its sustainable development in the face of modern challenges.

Keywords: *new crops, food security, agricultural products, agricultural holdings, farms.*

Постановка проблеми. Україна – аграрно-індустріальна держава, яка володіє третиною світових чорноземів. Незважаючи на суттєві труднощі воєнного стану та окупацію певної частини території, Україна має високий потенціал розвитку сільського господарства і тримає лідерство на світових аграрних ринках з виробництва зерна, цукру, меду, соняшникової олії.

В аграрному секторі України існують крупні агропромислові компанії – агрохолдинги кожний із земельним фондом понад 50 тис. га а також фермерські та індивідуальні господарства населення. Агрохолдинги з огляду на їх масштаби мають цілий ряд переваг над дрібними фермерськими та індивідуальними господарствами і відповідно вищу конкурентоспроможність на ринку. Такі підприємства практично в повному обсязі забезпечують експортну пропозицію української аграрної продукції на світових ринках. Проте, а сучасній аграрній економіці з'являється все більше ніш, зайняти які можуть фермерські та індивідуальні господарства населення.

Так, однією з таких ніш є вирощування культур, які не потребують великих площ, але можуть забезпечити високий вихід прибутку з одиниці земельної площі. Нішеві культури – це культурні рослини, популярні у вузькому сегменті споживчого ринку.

Дрібні фермерські та індивідуальні господарства, вдаючись до кооперації у сфері матеріально-технічного забезпечення та збуту продукції, цілком об'єктивно можуть мати свої ефективні ніші на ринку [1]. Достатньо реальним шляхом розвитку сільського господарства в умовах його дуалізації є вирощування нішевих культур та виробництво нішевих продуктів, що є особливо актуальним для господарств із невеликими розмірами земельної площі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми виробництва нішевих культур та тенденції розвитку нішевого агробізнесу цікавлять багатьох вітчизняних вчених. Так, в роботі Беженар І.М., Скиба Г.І. проведено аналіз актуальних тенденцій і основних особливостей українського ринку нішевих культур, з урахуванням можливостей внутрішнього виробництва, розглянуто стан, проблеми та перспективи виробництва нішевих культур в Україні [2]. В роботі Бойко Л. Зосереджено увагу на ролі нішевих культур для ревіталізації агробізнесу у період невизначеності [3]. В праці Височанської М.Я., Зубченко В.В. розглядаються еколого-економічні аспекти вирощування нішевих культур в аграрному секторі України. Визначено, що майбутнє нішевих культур в аграрному секторі є перспективним, особливо в контексті зростаючої уваги до сталого розвитку, збереження навколишнього середовища та потреби в диверсифікації продуктових кошиків [4]. Цікавими є дослідження, присвячені виробництву окремих нішевих культур, які можуть зайняти вагомe місце не лише у забезпеченні продовольчої безпеки держави, а й у зростанні її експортного потенціалу. Так, в роботі Аверчева О.В., Фесенко Г.О. проведено аналіз економічних аспектів вирощування та виробництва гречки, проса та рису в Україні [5]. Проблемам і тенденціям розвитку

нішевого конопляного агробізнесу в Україні присвячено працю Черевко І.В. [6]. Одже напрям розвитку аграрної економіки в плані нішевого землеробства для України є відносно новим, що формує високий рівень актуальності і цікаве поле для наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідити актуальні тенденції та ключові проблеми вітчизняного ринку нішевих культур та можливості їх внутрішнього виробництва з метою збільшення експортного потенціалу держави.

Виклад основного матеріалу. Україна – лідер у Європі з вирощування традиційних культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник, а також ріпак та соя. До 80–90% усіх розораних земель України щорічно засаджують пшеницею, соняшником і кукурудзою. Україна, незважаючи на всі кризи, як і раніше входить до десятки найбільших експортерів пшениці. Так, у 2021 році було зібрано 32,08 млн тонн пшениці, що на 28,9% більше ніж у 2020 році. У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення та окупацією частини території України, збір пшениці зменшився до 20,73 млн тонн (на 35,5% менше від попереднього року). Проте, у 2023 році знову децю зріс – до 21,63 млн т.

Загалом, у 2023 році валовий збір зернових і зернобобових культур в Україні 2023 року становив 59,77 млн т, що на 11% більше, ніж у 2022 році. Урожай було зібрано з 10,98 млн га (-10%) за врожайності 55,2 ц/га (+21%).

Якщо розглянути динаміку виробництва сільськогосподарських культур в Україні, то стає очевидним різке зниження обсягів виробництва за всіма культурами з початком повномасштабного вторгнення рф. Проте, вже у 2023 році ситуація стабілізувалась, а за деякими показниками навіть покращилась. В таблиці 1 наведена динаміка показників виробництва деяких нішевих культур в порівнянні з традиційними.

На сьогоднішній день в Україні трендом сільського господарства стало виробництво нішевих культур. У цьому сегменті прагнуть себе проявити як великі агрохолдинги, так і фермерські господарства. Головними характеристиками вирощування нішевих культур є низький рівень конкуренції, можливість диверсифікувати ризики виробництва, висока рентабельність і експортоорієнтованість.

Таблиця 1

Динаміка виробництва зернових, зернобобових та технічних культур в Україні, 2021–2023 роки

Культура	Рік		
	2021	2022	2023
Зернові та зернобобові			
пшениця	32,08 млн т.	20,73 млн т.	21,63 млн т.
ячмінь	9,42 млн т.	5,61 млн т.	5,5 млн т.
кукурудза	41,87 млн т.	26,19 млн т.	31,03 млн т.
жито	593,8 тис. т.	314 тис. т.	231,2 тис. т.
овес	470,7 тис. т.	378,5 тис. т.	427,3 тис. т.
гречка	106 тис. т.	147,7 тис. т.	210,7 тис. т.
просо	204,2 тис. т.	90,1 тис. т.	203,5 тис. т.
зернобобові	681 тис. т.	334,2 тис. т.	460,6 тис. т.
Технічні культури			
насіння соняшнику	16,38 млн т.	11,33 млн т.	12,76 млн т.
ріпак	2,93 млн т.	3,32 млн т.	4,18 млн т.
соеві боби	3,48 млн т.	3,44 млн т.	4,74 млн т.
цукрові буряки	10,8 млн т.	9,94 млн т.	13,13 млн т.

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Сучасний агробізнес усе частіше робить ставку на нішеві культури. Однак, масштаби виробництва нішевої сільськогосподарської продукції в Україні наразі дуже обмежені. Такі культури, як сорго, амарант чи спаржа займають невелику кількість посівних площ і мають свою вузьку нішу. Сьогодні нішеві культури в Україні – це своєрідна подушка безпеки, яка гарантує аграріям додаткове джерело прибутку в разі несприятливих погодних умов і падінні цін на традиційні культури, переповненні ринку і нарошуванні конкуренції [1].

Попит на виробництво нішевих культур зростає з ряду причин. По-перше, це поширення тенденції серед населення на здорове харчування, збільшення в раціоні продуктів рослинного походження. Проте, для того щоб забезпечити раціон білком з рослинних продуктів потрібно споживати білкові культури – горох, квасоля, люпин. Останнім часом зріс інтерес до більш широкого використання люпину в харчовій галузі. Борошно з зерен люпину та білкові ізоляти використовуються в хлібобулочному, макаронному виробництві, кондитерській та м'ясопереробній промисловості, у виробництві дієтичних та лікувально-профілактичних продуктів. Популярність кіноа та розширення її вирощування зумовлена тим, що в ній фактично немає глютену і є усі незамінні амінокислоти, а також омега-3 та омега-6 [8].

Окрім того, нішеві культури цікаві не лише для виробництва харчових продуктів. Так, коноплі використовують в екобудівництві, текстильній, косметичній та фармацевтичній галузях. Окремі господарства починають спеціалізуватися на вирощуванні лікарських рослин. Цікавим напрямком може стати вирощування трюфельів. Це може стати прибутковою справою, проте потребує великих та довготривалих інвестицій, а повернення капіталу починається лише через 8–10 років.

Економічна ефективність вирощування нішевих культур в цілому характеризується двома важливими показниками – рівнем витрат та рівнем рентабельності виробництва. Але більш важливим на сьогодні, в умовах необхідності швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, стає показник терміну окупності здійснених інвестицій, що особливо важливо, коли перехід на нову нішеву культуру пов'язаний з необхідністю у кількох роках до отримання першого урожаю. Найбільш інвестиційно місткими із нішевих культур у питомому розрахунку є ягідні (як багаторічні насадження, особливо – ожина і лохина), лікарські (лаванда тощо).

Нішеві культури виробляються в порівняно невеликих обсягах, мають невисокий, але стабільний попит, переважно закордонний, і вирощуються для диверсифікації виробництва як альтернативне джерело доходу. Вони цікаві виробникам в першу чергу своєю рентабельністю: при малозатратності виробництва закупівельні ціни на них стабільно високі.

За період повномасштабної війни ситуація з прибутковістю основних сільськогосподарських культур істотно змінилася. Ціни на них стають все нижчі (лише олійні залишаються відносно стабільними), а питання збуту стає все гостріше. Тож нішеві культури стали чудовою альтернативою заробітку для багатьох агробізнесів. Практика свідчить, що на гектарі нішевих культур можна заробити більше ніж на гектарі зернових.

Розширення портфеля господарства шляхом вирощування нішевих культур має вагомий переваги так і певні ризики (рис. 1).

Окрім цього, можуть існувати проблеми з пошуку споживачів в умовах нерозв'язності попиту на таку продукцію і відповідної культури її споживання. Слід подбати також про створення або оснащення спеціальних приміщень для правильного і безпечного зберігання продукції. Підприємцю, який прагне вийти на ринок з нішевими культурами слід також мати додаткові фінансові можливості для підтримки бізнесу на період проходження своєрідного лагу освоєння нового нішевого виду виробництва, оскільки деякі нішеві культури починають окупатися лише на 2–3 рік, а то і значно пізніше. Проблемаю є і дорожнеча імпортного насіння нішевих культур та відсутність його вітчизняного виробництва.

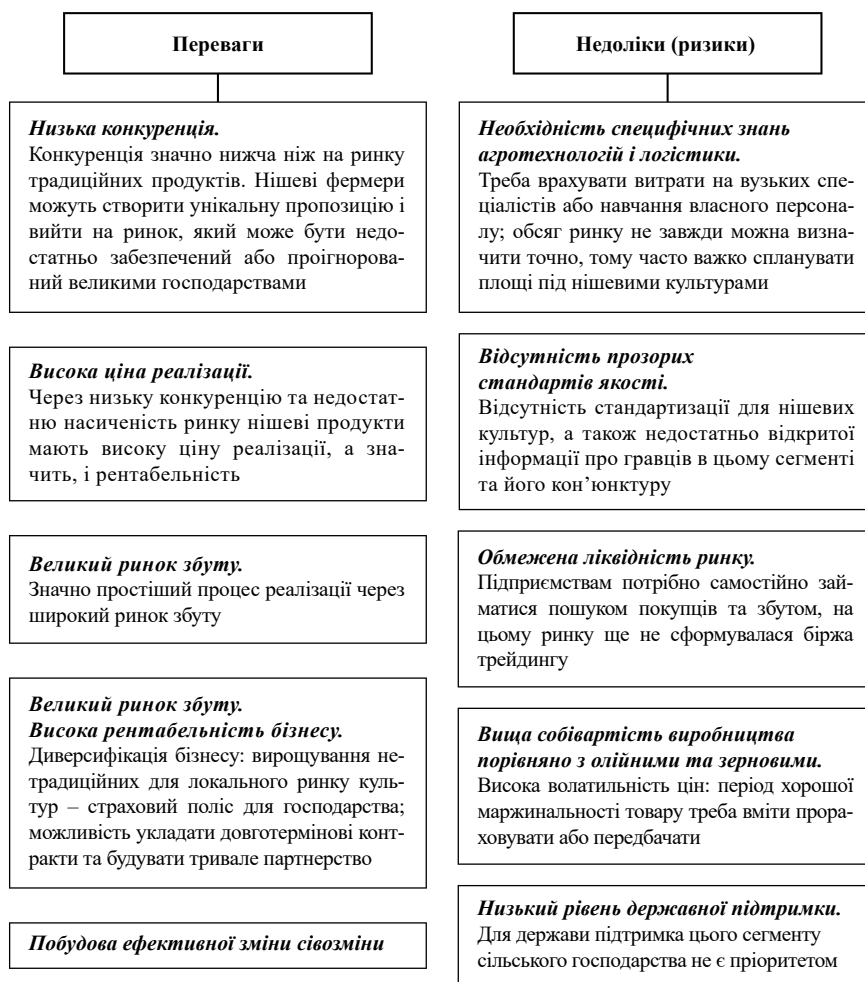


Рис. 1. Переваги та недоліки вирощування нішевих культур в Україні
Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел [1–6]

Актуальність роботи з нішевими культурами в умовах воєнного стану зросла, оскільки ціни на традиційні бізнес-культури суттєво знизилися. Ситуація така, що з 1 га нішевих культур в Україні можна отримати більший прибуток, ніж із 1 га зернових. Проте, слід врахувати, що попит на ці культури може періодично стрімко зростати кожні 2–3 роки, після чого відбувається спад. В той же час, у періоди високого попиту прибуток від виробництва окремих нішевих культур і продукції їх первинної переробки може сягати 1000%.

Виробництво та переробка нішевих культур може стати не лише надійним джерелом прибутку для фермерських господарств, а й статтею експорту для держави в цілому. Проте, для успішної інтеграції на ринок ЄС набагато перспективніше виходити з готовою продукцією – овочевими та бобовими консервами, замороженими сумішами тощо. У цьому сегменті бізнесу конкуренція нижча й працювати українським експортерам простіше. Проте, така продукція повинна відповідати високим стандартам якості. Для цього потрібні певні інвестиції. Вирощування нішевих сільськогосподарських

культур можна розглядати як один із найбільш перспективних напрямів для зміцнення продовольчої безпеки України, зниження залежності від імпорту сільськогосподарської продукції, підвищення стійкості аграрного сектору країни та забезпечення її сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Висновки. Актуальність вирощування нішевих культур в Україні зростатиме. Основними стимулами будуть як глобальний попит, так і необхідність диверсифікації бізнесу. Таким чином, вирощування нішевих культур як шлях до підвищення ефективності функціонування дрібних виробників сільськогосподарської продукції в сільських регіонах України нині має стратегічно важливе значення у здійсненні диверсифікації напрямів діяльності багатьох малих та середніх господарств. Загалом потрібна кооперація між сільськогосподарськими виробниками у сфері вирощування нішевих культур та формування експортного потенціалу продукції їх вирощування. Така кооперація дозволить цим виробникам об'єднати свої зусилля і ресурси у вирішенні нагальних і важливих для них питань. В сукупності подібна коперація дозволить значно здешевити формування ланцюга створення додаткової вартості від виробника до кінцевого споживача за кордоном і на внутрішньому ринку за рахунок виключення з процесу посередників, які за свої послуги вимагають значних сум, що здорожує весь процес і внаслідок цього виробник недоотримує частину кінцевого прибутку від реалізації продукції на експорт і на внутрішньому ринку. Ще одним шляхом для відновлення прибутковості рослинництва могла б стати власна переробка. Проте створення власних переробних потужностей потребує значних коштів, що в нинішніх умовах є проблемою, а також пошуку ринків реалізації готової продукції. Тобто переробка – це перспективна галузь, але початково вона потребуватиме лише вкладень і прибутків не приноситиме. В нинішніх економічних умовах аграрії навряд чи зможуть собі дозволити перспективну, проте витратну переробку. Тому альтернативою можуть стати нішеві культури, які за правильного підходу принесуть дохід вже в перший рік вирощування.

Список використаних джерел:

1. Нішеві культури в 2024 році: вирощування, перспективи, експорт URL:<https://agroapp.com.ua/uk/blog/nishevi-kulturi-v-2024-roci-viroshchuvannya-perspektivi-eksport/>
2. Беженар І.М., Скиба Г.І. «Нішеві» культури: стан, проблеми та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 4(71). С. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-3>
3. Бойко Л. Нішеві культури для ревіталізації агробізнесу у період невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.6>
4. Височанська М.Я., Зубченко В.В. Еколого-економічні аспекти вирощування нішевих культур сільськогосподарськими підприємствами. *Збалансоване природокористування*. 2024. № 1. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2024.302623>
5. Аверчев О.В., Фесенко Г.О. Аналіз економічних аспектів вирощування та виробництва гречки, проса та рису в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 14. С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.1>
6. Черевко І.В. Проблеми і тенденції розвитку нішевого конопляного агробізнесу в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 121–125.
7. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_usze_20.htm
8. Hebryn-Baidy L., Sakal O., Tretiak N., Kovalenko A., Shtogryn H., Kovalyshyn O., Vrublevska O. Cultivation of niche crops and prospects of eco-innovative agricultural production in Ukraine. *Acta Sci. Pol. Formatio Circumiectus*. 2021. No. 20(3-4). P. 29–46. DOI: <https://doi.org/10.15576/ASP.FC/2021.20.3/4.29>

References:

1. Nishevi kultury v 2024 rotsi: vyroshchuvannya, perspektyvy, eksport Available at: <https://agroapp.com.ua/uk/blog/nishevi-kulturi-v-2024-roci-viroshchuvannya-perspektivi-eksport/>

2. Bezhenar I. M., Skyba H. I. (2023). “Nishevi” kultury: stan, problemy ta perspektyvy [“Niche” crops: state, problems and prospects]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, no. 4(71), pp. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-3> (in Ukrainian)
 3. Boiko L. (2023). Nishevi kultury dlia revitalizatsii ahrobiznesu u period nevyznachenosti [Niche crops for revitalization of agribusiness in the period of uncertainty]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk, Economics*, no. 17, pp. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.6> (in Ukrainian)
 4. Vysochanska M., Zubchenko V. (2024). Ekoloho-ekonomichni aspekty vyroshchuvannia nishevykh kultur silskohospodarskymy pidpriemstvamy. [Ecological and economic aspects of growing niche crops by agricultural enterprises]. *Balanced nature management*, no. 1, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2024.302623> (in Ukrainian)
 5. Averchev O., Fesenko H. (2022). Analiz ekonomichnih aspektiv viroshchuvannya ta virobnitstva grechki, prosa ta risu v Ukraini [Analysis of economic aspects of growing and production of buckwheat, millet and rice in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk, Economics*, no. 14, pp. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.1> (in Ukrainian)
 6. Cherevko I. V. (2020) Problemy i tendenciji rozvytku nishevogho konopljanogho ahrobiznesu v Ukraini [Problems and trends in the development of niche hemp agribusiness in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 27, pp. 121–125. (in Ukrainian)
 7. State Statistics Service of Ukraine [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy]. (2024). Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
 8. Hebryn-Baidy L., Sakal O., Tretiak N., Kovalenko A., Shtogryn H., Kovalyshyn O., Vrublevska O. (2021). Cultivation of niche crops and prospects of eco-innovative agricultural production in Ukraine. *Acta Sci. Pol. Formatio Circumiecus*, no. 20(3–4), pp. 29–46. DOI: <https://doi.org/10.15576/ASP.FC/2021.20.3/4.29>
-

УДК 658.512

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.28>

Кліщ М.Ю.

здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,

Хмельницький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6693-0135>

Klishch Maksym

Khmelnytskyi National University

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS

У статті визначено основні методологічні підходи до управління бізнес-процесами підприємств ритейлерів в умовах системних трансформацій. Висвітлено основні переваги та недоліки кожного з окреслених підходів. Встановлено, що за умов ведення бізнесу, які характеризуються системними трансформаціями, з-поміж основних підходів до управління бізнес процесами найбільш дієвим є процесний підхід, який сфокусований на досягнення конкурентоспроможності підприємства-ритейлу. У рамках запропонованого підходу та на підставі проведеного контент-аналізу понять «адаптація» та «адаптивність» визначено, що «адаптивність» використовують як характеристику соціально-економічної системи, здібність до пристосування, структурної перебудови, в умовах трансформацій; в той час як адаптація є ознакою конкретного підприємства з метою набуття ним ознак та властивостей характерних для середовища трансформації.

Ключові слова: методологічний підхід, процесний підхід, управління бізнес-процесами, адаптація підприємства-ритейлу, адаптивність підприємства ритейлу.

The article identifies the main methodological approaches to managing business processes of retail enterprises in the context of systemic transformations. The main advantages and disadvantages of each of the outlined approaches are highlighted in details. It has been established that in the conditions of doing business which is characterized by systemic transformations, the most effective among the main approaches to managing business processes is the process approach that is focused on achieving the competitiveness of a retail enterprise. Within the framework of the proposed approach and based on the conducted content analysis of the concepts of "adaptation" and "adaptability". It is determined that "adaptability" is used as a characteristic of the socio-economic system, the ability to adapt, structural restructuring, in the context of transformations; while adaptation is a feature of a specific enterprise in order for it to acquire features and properties characteristic of the transformation environment. It has been established that the application of the proposed approaches allows achieving adaptability and efficiency of business processes, which is based on the efficiency of the enterprise as a whole. Among the analyzed approaches to the business process management system of a retail enterprise, the leading place belongs to the process approach. Therefore, the process approach can be combined with functional, strategic or other approaches. Depending on the degree of adaptation of a retail enterprise to the conditions of transformation of the economic system, approaches to business process management can be combined in different variations. Using a process approach in enterprise management, processes are systematically identified, managed, and consistently interacted. The stages of implementation of approaches to business process management were investigated and analyzed in the article. The point of combination of approaches acts as a bifurcation point, on which the choice of the next approach for the purpose of adapting the enterprise depends.

Keywords: methodological approach, process approach, business process management, adaptation of a retail enterprise, adaptability of a retail enterprise.

Постановка проблеми. Ситуація, що склалася для вітчизняних підприємств-ритейлу під час воєнного стану продемонструвала складність організації процесів реалізації й обслуговування споживачів; зменшення кількості об'єктів ритейлу, що реально можуть обслуговувати споживачів; порушення логістики просування товарів; скорочення товарного портфелю. Безперечно, такий стан речей характеризується неможливістю задоволення споживчого попиту, відсутністю безпечності функціонування в окремих регіонах України та зміною режиму роботи тощо.

Проте, виконання підприємствами ритейлу соціально-економічної ролі щодо забезпечення життєдіяльності населення за будь-яких умов показує, що практично більше 80% об'єктів у різних сегментах ринку на сьогодні працюють й поступово нарощують темпи відновлення. Безумовно, системні трансформації національної економіки не можуть не відобразитись на підходах до управління ключовими процесами, відтак здійснюється відхід від класичних моделей управління до більш гнучких, таких, які перш за все, мають на меті оптимальне просування та реалізацію бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток дослідження теорії структурних трансформацій у вітчизняній та зарубіжній економіці зробили такі відомі вчені, як-от: Д. Кейнс [1], Л. фон Мізес [2], Д. Норт [2], та інші. Теоретико-методологічні аспекти структурних трансформацій в економіці України загалом та компаній-ритейлерів зокрема, висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: О. Амоша, О. Новікова [3], І. Біла, Н. Салатюк [4] та інші.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї роботи є дослідження науково-теоретичного, методологічного та прикладного значення управління бізнес-процесами та векторів його розвитку в умовах системних трансформацій. Під концепцією управління бізнес-процесами підприємств торгівлі слід розуміти систему поглядів на виконання завдань щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо вирішення найважливіших проблем у цій області. В свою чергу, ми уточнюємо дефініцію концепції управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій, та приходимо до висновку, що в цих умовах концепція управління, перш за все, повинна оцінювати адаптацію бізнес-процесів до зовнішнього мінливого середовища. Окрім зазначеного вище, за умов невизначеності, змінності та системних трансформацій, науково-теоретичне та прикладне значення управління бізнес-процесами та детермінування векторів його розвитку, рекомендацій щодо ефективності менеджменту бізнес-процесів потребує належного науково-методичного та методологічного обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. За умов ведення бізнесу, які характеризуються системними трансформаціями, з-поміж основних підходів до управління бізнес процесами більш дієвим слід вважати процесний підхід, який є одним із небагатьох способів досягнення конкурентоспроможності підприємства-ритейлу.

Концепція використання процесного підходу ґрунтується на засадах таких відомих теорій:

1. Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. А. Файоль, якого вважають основоположником підходу, виділяв п'ять головних функцій управління. Він вважав, що «управляти означає планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [5]. Концепція А. Файоля зробила вагомий внесок у розвиток менеджменту. Розроблена ним теорія адміністрування, функцій управління і принципів поведінки досі активно застосовується у практичній діяльності.

Посилення конкуренції в США в 1970-і роки змусило американських підприємців шукати нові способи управління бізнесом. Функціональний підхід (95% українського бізнесу все ще використовує зазначений підхід) перестав бути ефективним, відтак втратила ефективність і концепція розподілу на «білі комірці» і «сині комірці».

В основі процесного підходу, який витіснив функціональний, лежать кілька тез:

1. Клієнт (як внутрішній, так і зовнішній) – головний цензор наших дій;
2. Місія бізнесу – створення цінностей для клієнта;
3. Цінність для клієнтів створюється в процесах;
4. Не виробляти і збувати, а відчувати і реагувати;
5. Бізнес повинен знати як створюється цінність у його процесах;
6. Бізнес повинен постійно підвищувати свою ефективність (через вимірювані метрики);
7. У бізнес-процесів повинні бути власники (фахівці, що відповідають за бізнес-процес у цілому);
8. Персонал – це не ресурс, а капітал [6].

Процесний підхід змінив дизайн бізнесу та фокусування бізнесу: з функцій – на задоволення потреб клієнта (зовнішнього і внутрішнього); з розрізнених функцій – на цілісні бізнес-процеси; з колективної безвідповідальності – на персоналізовану відповідальність; з ієрархічної організаційної структури – на пласку (сплошену).

Перехід до процесного підходу в управлінні бізнесом складається з 2-х великих кроків:

- 1) регламентації бізнес-процесів, яка включає визначення спершу стратегії бізнесу (якщо її немає), а потім перехід до бізнес-процесів і їх вирівнювання / дизайн під розроблену стратегію. Як наслідок — зміна організаційної структури, перевизначення профілів необхідних фахівців під новий підхід до управління;
- 2) автоматизації (айтізації), створення керованої ІТ моделі бізнес-процесів і постійне підвищення їх ефективності [6].

Використанням процесного підходу в управлінні підприємством дозволяє систематично здійснювати ідентифікацію процесів, управління ними та послідовно вибудовувати їх взаємодію.

Вітчизняні дослідники Запужляк І.Б., Зелінська Г.О. та Побігун С.А. виявили, що позитивними проявами імпліmentaції процесного (процесно-орієнтовного) підходу до системи управління є: удосконалення організаційної структури підприємства; оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції; стандартизації та сертифікації системи управління підприємства; соціальної відповідальності та зміні підходів до мотивації праці; переходу до гнучкого та активного розвитку підприємств; налагодженні ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», тощо [7].

Процесний підхід дозволяє досягнути високої адаптивності підприємств ритейлу, що є ключовою здібністю підприємства ритейлу до його самозбереження, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності або трансформації.

Через плюралізм наукових підходів та трактувань поняття «адаптація» та «адаптивність» не мають чіткого, усіма визнаного, визначення, як і усі поняття, які використовуються у різних галузях знань. Таким чином, існує декілька дефініцій, що свідчить про різнобічність використання понять.

В економічній енциклопедії під поняттям адаптація (від англ. adaptation, від латин. adapto означає пристосовую) розуміють пристосування економічної системи та окремих її суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюються: виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [8]. А. Мельник розглядає адаптацію як процес, який передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу [9].

У широкому розумінні, «адаптація підприємства – це пристосування суб'єкта підприємницької діяльності до змін зовнішнього середовища». У більш вузькому трактуванні, «адаптація підприємства – це процес розвитку та змін результатів діяльності за будь-яких зовнішніх обставин на ринку без втрати його основних характеристик».

На підставі проведеного контент-аналізу дефініцій «адаптація» та «адаптивність» визначено, що надалі ми адаптивність використовуватимемо як характеристику соціально-економічної системи, здібність (властивість економічної системи) до самозбереження та структурної перебудови, пристосування в умовах глобальних економічних криз, нестабільності, трансформації; в той час як адаптація є ознакою конкретного підприємства з метою набуття ним конкретних ознак та властивостей характерних для середовища трансформації.

Таблиця 1

Групування класифікаційних ознак адаптації підприємства ритейлу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид адаптації підприємства
1	2	3
1	За сферою реалізації	– економічна; – організаційно-управлінська; – техніко-технологічна; – соціально-трудова; – комплексна; – локальна.
2	За функціональною сферою	– виробнича; – маркетингова; – логістична; – фінансова; – науково-технічна; – адаптація персоналу.
3	За способом дії	– статична; – динамічна.
4	За мірою охоплення	– комплексна; – локальна.
5	За рівнем адаптації	– первинна; – вторинна.
6	За часовою характеристикою	– постійна; – циклічна; – періодична; – одномоментна; – довгострокова; – короткострокова; – оперативна; – стратегічна; – тактична.
7	За ступенем та ефективністю використання засобів виробництва	– інтенсивна; – екстенсивна; – інтегрована.
8	За характером зміни параметрів	– параметрична; – ресурсна; – алгоритмічна; – структурна.
10	За рівнем управління	– вищого рівня управління; – середнього рівня управління; – низового рівня управління.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
13	За ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища	– вимушена; – запланована; – попереджувальна.
14	За кінцевим результатом	– спрямована на виживання; – спрямована на збереження стабільного стану; – спрямована на стійкий розвиток; – конструктивна; – деструктивна
15	За характером змін, що вносяться	– пасивна; – активна; – превентивна; – компенсаційна
16	За рівнем планування	– спонтанна; – запланована
17	За ступенем інвестиційної підтримки	– капіталомістка адаптація; – некапіталомістка адаптація.
18	За ступенем окупності витрат	– витратна адаптація; – прибуткова адаптація.

Джерело: доповнено автором на основі джерела [10]

При функціонально-орієнтованому підході за кожним структурним підрозділом закріплено певні функції, визначені критерії діяльності, надані повноваження та описана область відповідальності. Горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами підприємства досить слабкі, а вертикальні зв'язки в середині функціонального підрозділу між керівником і підлеглими міцні. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі розподілу праці між підрозділами, з закріпленням за ними певних функцій (операцій). Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються між підрозділами різними методами і у процесі діяльності підприємства відбувається нарощування цих функцій. Головні недоліки функціонального підходу такі ж як у і структурного, але вони менш явно виражені.

Стратегічний підхід базується на визначених кроках побудови стратегії підприємства-ритейлу. В основі запропонованого підходу лежить такий алгоритм дій:

1. Визначення стратегії. Зазвичай цей початковий етап планування передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства-ритейлу з метою виокремлення сильних та слабких сторін. Застосування SWOT-аналізу на цьому етапі не лише допомагає зрозуміти поточні позиції, а й будувати стратегію підприємства ритейлу в цілому;

2. Етап комунікації. На цьому етапі відбувається синергія між вищими та нижчими структурними підрозділами підприємства-ритейлу. Підприємства-ритейлу широко застосовують програмне забезпечення ВРМ для вдосконалення процесу комунікації. Управління бізнес-процесами (англ. – ВРМ) – це структурований підхід до оптимізації процесів, як-от підприємства-ритейлу для виконання роботи, обслуговування клієнтів і створення цінності для бізнесу.

3. Чітке визначення цідей на усіх рівнях підприємства-ритейлу. Після визначення стратегії підприємства-ритейлу менеджмент підприємства вимагає встановлення цілей на інших рівнях компанії, тобто на тактичному рівні (управління) та операційному рівні (виконання/виробництво).

4. Постійний моніторинг стратегічного управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу.

5. Перегляд стратегії. Через регулярні проміжки часу, залежно від аналізу зовнішнього середовища, підприємство-ритейлу переглядає свої стратегічні плани, щоб завжди покращувати якість продукції і надання послуг клієнтам.

Креативний (творчий) підхід передбачає імпліmentaцію певних прийомів, які дозволяють знайти нестандартні рішення в процесі управління підприємством-ритейлу. Серед креативних прийомів можуть застосовуватись:

1. Процеси розробки та затвердження продукції. Ці процеси забезпечують дотримання вимог, як-от технічних та творчих під час розробки та затвердження творчої продукції.

2. Взаємодія з клієнтом. Ця дія подібна до попередньої. Вивчення бажань клієнта – основний етап реалізації креативного підходу для того, щоб переконатися, що очікування клієнта буде реалізовано.

3. Управління знаннями. Знання – важливий фактор, що впливає на управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу, такий етап дозволяє використовувати знання з метою виконання творчих завдань.

Інтеграційний (синергетичний) підхід відображає потреби і тенденції в економіці. Відносини управління пронизують всю соціально-економічну систему. Вона характеризує інтеграцію процесів управління. Інтеграція процесів управління не тільки відображає особливості об'єкта управління, його вимоги до процесів управління, а й формує необхідні ознаки інтеграції в об'єкті, перенаправляє так званий потенціал інтеграції в сферу управлінської діяльності. За такого підходу посилюється взаємозв'язок між окремими підсистемами організації та елементами системи управління, службами, суб'єктами управління тощо. Інтеграційний підхід ґрунтується на законі синергії.

Дослідник бізнес-процесів П. Друкер визначає низку принципів управління за цілями, які повинні бути виконані для його успішного функціонування: цілі мають бути поставлені разом з працівниками; цілі мають бути сформульовані як на кількісному, так і на якісному рівнях; співробітники повинні регулярно отримувати відгуки про те, як вони просуваються в досягненні цілей; співробітники повинні отримувати винагороди за досягнення цілей; зростання і розвиток повинні бути більш пріоритетними ніж покарання [14].

Висновки. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної системи, система управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу повинна оцінюватись за показником адаптації складових бізнес-процесів до зовнішнього мінливого середовища. В залежності від ступеня адаптації підприємства-ритейлу до умов трансформації економічної системи, підходи до управління бізнес-процесами можуть поєднуватись у різних варіаціях. Серед проаналізованих підходів до системи управління бізнес-процесами підприємства ритейлу провідне місце належить процесному підходу. Відтак, процесний підхід може поєднуватись з функціональним, стратегічним або іншими підходами. Точка поєднання підходів виступає у ролі точки біфуркації, від якої залежить вибір наступного підходу з метою адаптації підприємства. Застосування запропонованих підходів дозволяє досягнути адаптивності та результативності бізнес-процесів, яка спирається на результативність підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Король М.М. Аналіз і еволюція кейнсової теорії та кейнсіанства, їх вплив на становлення і розвиток науково-кадрового потенціалу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. № 2(10). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_2_41.pdf (дата звернення: 17.12.2024).
2. Економіка та бюрократія у відкритому суспільстві: до 130-ї річниці з дня народження Людвіга фон Мізеса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. 232 с.
3. Амоша О., Новікова О. Проблеми та шляхи забезпечення соціальної орієнтації економіки України. *Журнал європейської економіки*. 2018. № 4. С. 173–184.
4. Біла І.С., Салатюк Н.М. Світовий досвід державного регулювання підприємництва. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 26–30.

5. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/539/517/> (дата звернення: 17.12.2024).
6. Процесний підхід до управління підприємством: вебсайт URL: <https://strategic-ua.com/insights/protsesniy-pidhid-do-upravlinnya-biznesom-abo-chomu-vam-potribni-biznes-protsesi> (дата звернення: 17.12.2024).
7. Запукхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
8. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т.1. Мочерний С.В. Львів : Світ 2005. 616 с.
9. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч. 2. Т. 2. С. 135–138.
10. Grosul V., Askerov T. Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves*. 2019. No. 1/4(45). P. 38–43.
11. Sviridova S.S., & Tolstova S.A. Modern instruments of strategic management agricultural enterprises. *Economics: time realities. Scientific Journal*. 2017. № 2(30). P. 109–116.
12. Chernodubova E. V., & Martynov A. A. Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise. *Global and National Problems of Economics*. 2018. № 22. С. 860–865. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (дата звернення: 17.12.2024).
13. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 860 с.
14. Drucker Peter. The practice of management. URL: https://www.academia.edu/28747842/PRACTICE_OF_MANAGEMENT_THE (дата звернення: 17.12.2024).
15. Markovych I.B. Disclosure of the essence of the notion of transformation of the economic space in the system of categories of development of the national economy. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/acro_2014_2_16 (дата звернення: 17.12.2024).

References:

1. Korol M. M. (2013) Analiz i evoliutsiia keinsovoi teorii ta keinsianstva, yikh vplyv na stanovlennia i rozvytok naukovo-kadrovoho potentsialu [Analysis and evolution of Keynesian theory and Keynesianism, their influence on the formation and development of scientific and human resources potential]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 2(10). (accessed December 17, 2024).
2. LRIDU NADU (2012) *Ekonomika ta biurokratiia u vidkrytomu suspilstvi: do 130-yi richnytsi z dnia narodzhennia Liudviha fon Mizesa* [Economics and Bureaucracy in an Open Society: To the 130th Anniversary of Ludwig von Mises' Birth]. 232 p.
3. Amosha O., Novikova O. (2018) Problemy ta shliakhy zabezpechennia sotsialnoi oriantatsii ekonomiky Ukrainy [Problems and ways to ensure the social orientation of the Ukrainian economy]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, no. 4, pp. 173–184.
4. Bila I. S., Salatiuk N. M. (2014) Svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytstva [World experience in state regulation of entrepreneurship]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 26-30.
5. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management] *Ekonomika ta sypilstvo*, no. 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/539/517/> (accessed December 17, 2024).
6. Protsetsniy pidhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]: websait. Available at: <https://strategic-ua.com/insights/protsesniy-pidhid-do-upravlinnya-biznesom-abo-chomu-vam-potribni-biznes-protsesi> (accessed December 17, 2024).
7. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools for managing changes in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 23, pp. 204–209.
8. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary]: u 2 t., V.1, Mochernyi S.V. Lviv: Svit 2005. 616 p.
9. Melnyk A. O. (2004) Stanovlennia ta rozvytok poniattia “adaptatsiia pidpriemstva” [The formation and development of the concept of “enterprise adaptation”]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*. no. 1. p. 2, vol. 2, pp. 135–138

10. Grosul V., Askerov T. (2019). Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves*. no. 1/4(45). pp. 38–43.
 11. Sviridova S. S., & Tolstova S. A. (2017). Modern instruments of strategic management agricultural enterprises. *Economics: time realities. Scientific Journal*, no. 2(30), pp. 109–116.
 12. Chernodubova E. V., & Martynov A. A. (2018). Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise. *Global and National Problems of Economics*, no. 22, pp. 860–865. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (accessed December 17, 2024).
 13. Osovskaya H. V., Osovskiy O. A. (2014) *Menedzhment orhanizatsii [Organizational management]: navch. posib.* Kyiv: Kondor, 860 p.
 14. Drucker Peter. The practice of management. Available at: https://www.academia.edu/28747842/PRACTICE_OF_MANAGEMENT_THE (accessed December 17, 2024).
 15. Markovych I. B. Disclosure of the essence of the notion of transformation of the economic space in the system of categories of development of the national economy. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_16 (accessed December 17, 2024).
-

УДК 658.62/65.012.16:645.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.29>**Кучерук Н.І.**

викладач вищої кваліфікаційної категорії,
викладач-методист,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут

Тришкіна Н.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1883-3540>

Kucheruk Nadiya, Trishkina Nina

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ОЦІНКА СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТА ЕКСПЕРТИЗА МЕБЛІВ

ASSESSMENT OF CONSUMER PROPERTIES AND FURNITURE EXPERTISE

Стаття актуальна тим, що в ній піднімаються питання, які пов'язані з оцінкою споживчих властивостей та експертизою меблевих товарів. Проведений аналіз літературних джерел підтвердив, що спостерігається недостатня кількість публікацій стосовно питань оцінки споживчих властивостей та експертизи меблевих товарів. За останній рік спостерігається відновлення меблевого виробництва. В статті досліджено основні вимоги до меблів, а саме: функціональні, конструктивні, естетичні, ергономічні, гігієнічні, вимоги до міцності та довговічності. Досліджено фактори, що впливають на якість меблів. Конкретизовано алгоритм проведення експертизи меблевих товарів. Зроблений висновок, що завоювання ринку та прихильності споживачів неможливе без створення продукції високого класу та якості, конкурентоспроможної ціни та відповідно вимогам національних стандартів.

Ключові слова: асортимент, вимоги, експертиза, меблі, показники, споживчі властивості, якість.

The article is relevant because it raises issues related to the assessment of consumer properties and the examination of furniture products. The group of furniture products includes a large number of items that surround a person in his everyday life. Modern furniture is characterized by high functionality and comfort, polymateriality, serial design based on broad normalization and unification of elements, high manufacturability and cost-effectiveness of production, expansion and updating of the nomenclature, reliability in operation. Special attention is paid to decorative and artistic characteristics and comfortable conditions for the operation of furniture. The furniture market of Ukraine, with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our country, significantly reduced its volumes due to a sharp drop in the purchasing power of the population. Over the past year, furniture production has been restored. The analysis of literary sources confirmed that there is an insufficient number of publications on the issues of assessing consumer properties and the examination of furniture products. The article examines the basic requirements for furniture, namely: functional, constructive, aesthetic, ergonomic, hygienic, requirements for strength and durability. Factors that shape the quality of furniture products are considered: raw materials, processing and assembly, decoration. Factors that affect the quality of furniture are studied. The algorithm for conducting an examination of furniture products is specified: general requirements are updated, control methods are characterized, and the procedure for drawing up examination results is improved. It is established that the quality of furniture depends on the level of design

development, regulatory and technical documentation, technological preparation, production organization, dimensional, technical and economic, aesthetic and other characteristics, as well as on the quality of raw materials and starting materials, all factors are regulated by the State Standard of Ukraine and other documents. As a result of the work carried out, it was concluded that the problem of assessing consumer properties and examination of furniture continues to remain relevant. Conquering the market and consumer loyalty is impossible without creating high-class and quality products, competitive prices and in accordance with the requirements of national standards.

Keywords: *assortment, requirements, expertise, furniture, indicators, consumer properties, quality.*

Постановка проблеми. Меблевий ринок України з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої країни суттєво скоротив свої обсяги у зв'язку з різким падінням купівельної спроможності населення. Однак за останній рік спостерігається відновлення меблевого виробництва. Враховуючи те, що меблі є предметом тривалого користування і до них висуваються особливі вимоги щодо міцності та довговічності проблематика споживчих властивостей та експертиза меблевих виробів є актуальною. Зокрема, необхідно дослідити основні вимоги до меблів, охарактеризувати фактори які формують якість меблевих виробів, дослідити споживчі властивості та етапи проведення експертизи меблевих товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінки споживчих властивостей та проведення експертизи меблевих виробів висвітлювалася в роботах наступних науковців: Холодова О.Ю., Архіпова В.В. [3], Луців Н.В. [4], Ковальчук М.С. [5], Серединський В.В. [6], Сіренко С.О. [7] та інших. Проведений аналіз літературних джерел підтвердив, що спостерігається недостатня кількість публікацій стосовно питань оцінки споживчих властивостей та експертизи меблевих товарів.

Формулювання цілей статті. Надати вичерпну інформацію про оцінку споживчих властивостей меблів. Конкретизувати алгоритм проведення експертизи меблів.

Виклад основного матеріалу. Групу меблевих товарів охоплює велика кількість предметів, що оточують людину в її повсякденному житті. Для сучасних меблів характерні висока функціональність та комфортність, поліматеріальність, серійність проектування на базі широкої нормалізації та уніфікації елементів, висока технологічність та економічність виготовлення, розширення та оновлення номенклатури, надійність в експлуатації. Особлива увага приділяється декоративно-художнім характеристикам та комфортним умовам експлуатації меблів.

При проектуванні нових моделей враховуються сучасні конструкторські та художні вимоги. При розробці корпусних виробів передбачається використання плитних матеріалів зменшеної товщини зі збиранням щитів за принципом універсальних збірно-розбірних меблів, виготовлення пресованих фасадних вузлів-рамок, профільованих щитів зі шпону або подрібненої деревини. У меблів для сидіння широко використовують гнотоклеєні конструкції, а при виготовленні м'яких меблів застосовують пінополіуретан на простих поліефірах, чохла з легких тканин, перфоровану гуму. В обробці меблів переважають матові поліефірні покриття, облицьовування текстурним папером та рулонними матеріалами (метод ламінування).

До меблів висувають низку вимог, що зумовлюють задоволення певних потреб відповідно до призначення.

Функціональні вимоги передбачають проектування та виготовлення меблів, які за номенклатурою, формою, розмірами, ступенем забезпеченості необхідними зручностями, взаємозв'язку виробів в інтер'єрі задовольняли б сучасні потреби як окремої людини та і сім'ї в цілому. В основу функціональних вимог покладено дані антропометрії, фізіології та гігієни.

Конструкція меблів повинна забезпечувати їх стійкість та міцність, технологічність, експлуатаційну надійність, можливість трансформації, взаємозамінність окремих еле-

ментів, економію матеріалів без зниження якості меблів. Міцність конструкції, її довговічність, матеріаломісткість залежить від вибору матеріалів, заданого терміну служби.

Конструкція дитячих меблів повинна сприяти фізичному, розумовому та естетичному розвитку дитини, повинна бути легкою, простою формою.

Конструкція і технологія виготовлення меблів повинні забезпечувати її стійкість як при динамічних, так і при статичних навантаженнях і, крім того, в необхідних випадках – багаторазове її складання і розбирання, заміну оббивного матеріалу або цілих елементів.

Естетичність меблів визначається функціональною досконалістю виробів, єдністю форми, конструкції, матеріалу і залежить від текстури деревини, кольору та обробки, які надають виробу закінченого вигляду, виявляють переваги матеріалів, забезпечують цілісність сприйняття форми та її гармонійність.

Естетичні показники меблів відображають її відповідність напрямку моди, запитам покупців. Сучасні меблі відрізняються красою, визначеністю форм, легкістю елементів і простою конструкцій. При виготовленні її використовують різноманітні матеріали. Так, для облицювання меблів застосовують різноманітні види струганого і лушеного шпону з деревини, синтетичного шпону, плівок на основі полімерів, паперово-шаруватих пластиків, які зумовлюють різноманітність меблів за текстурою та кольором.

Естетичні вимоги до дитячих меблів тісно пов'язані з її функціональними особливостями. Для дитячих меблів характерні спокійніші, близькі до квадрата пропорції основних елементів, лаконічність деталей. При обробці дитячих меблів не тільки прагнуть зберегти природну текстуру деревини (найчастіше світлої), але і використовують вологостійкі і життєрадісні за кольором покриття зовнішніх поверхонь, особливо кришок столів, дверей, а також нітроемалеві та масляні фарби, паперово-шаруваті пластики.

До основних естетичних особливостей кухонних меблів відноситься сумісність різних за призначенням елементів обладнання (столів, шаф, електричних плит, холодильників); сприяє сприйняттю пропорцій; раціональне колірне рішення до створення як оптимальних умов праці так і декоративно-художнього ефекту.

Ергономічні вимоги припускають відповідність виробів меблів антропометричним, фізіологічним, гігієнічним та психологічним особливостям людини. Меблі не повинні негативно впливати на функціонування організму людини. Її розміри повинні відповідати розмірам тіла людини, забезпечувати найменшу стомлюваність під час роботи. Так, зручність меблів для сидіння забезпечується жорсткою конструкцією; спинка стільців та крісел повинна мати певний кут нахилу.

Гігієнічні вимоги регламентують виділення токсичних речовин для того, щоб вони не перевищували гранично допустимі концентрації їх у повітрі житлових приміщень, Меблі повинні якнайменше забруднюватися і легко очищатися, мати якнайменше ділянок, де осідає і затримується пил. Найбільш гігієнічні меблі є меблі з гладкою та рівною поверхнею. Особливо високі гігієнічні вимоги висувають до дитячих меблів та меблів для зберігання продуктів. Меблі повинні бути безпечними для людини під час експлуатації.

Меблі є предметом тривалого користування, тому вони повинні бути міцними. Можливість ремонту меблів залежить від конструкції деталей меблів та способів їх з'єднання. У деталях меблів напрямок волокон деревини повинен збігатися з напрямком стискаючих й розтягуючих сил та перпендикулярно згинальним. Надійність та довговічність меблів залежать від її конструкції, властивостей вихідних матеріалів, а також від зовнішніх факторів: вологості навколишнього середовища, перепадів температури та ін.

Національний стандарт ДСТУ EN 12520:2018 Меблі. Міцність, довговічність та безпека. Вимоги до меблів для сидіння побутової призначеності встановлює мінімальні вимоги щодо безпеки, міцності й довговічності всіх типів меблів для сидіння побутового призначення для дорослих [1]. ДСТУ 7956:2015 Меблі для сидіння та

лежання. М'які елементи. Метод визначення м'якості поширюється на меблі для сидіння та лежання й установлює метод визначення м'якості м'яких елементів розміром не менше ніж 350 мм x 350 мм [2].

Якість меблів залежить від рівня конструкторської розробки, нормативно-технічної документації, технологічної підготовки, організації виробництва, розмірених, техніко-економічних, естетичних та інших ознак, а також від якості сировини та вихідних матеріалів, усі фактори регламентуються ДСТ України та іншими документами.

Сурове дотримання вимог проекту розробки з урахуванням вимог, які пред'являються до вихідних матеріалів, режимів технологічної підготовки та організації виробництва, забезпечує отримання меблів відповідної якості.

Рівень якості меблів оцінюють за технічними та органолептичними показниками, які об'єднують в такі групи: комфортність, естетичність, технологічність, рівень виготовлення, рівень уніфікації, надійність та довголіття, патентно-правові показники.

На якість меблів великий вплив мають показники якості вихідних матеріалів (деревини, пластиків та інших), обробки та збирання, покриття. На ці показники впливають різні дефекти, які можна поділити на такі групи: дефекти деревини та інших матеріалів, обробки та з'єднання окремих деталей та зборки, фурнітури, відхилення від лінійних розмірів, фанерування. Ці дефекти можуть бути на лицевих або неліцевих поверхнях. Вимоги до дефектів диференційовані залежно від їх виду, розміру, кількості та місцезнаходження.

У торгівлі якість меблів визначають шляхом зіставлення показників меблевих виробів з вимогами нормативно-технічної документації.

До показників якості меблів відносять функціональні розміри, якість конструкції, якість виробничого виконання.

Для споживачів головними критеріями є: вихідний матеріал, відповідний дизайн, який задовольняє вимоги кольору та форми, комплектистність на надійність в експлуатації.

Для виробників поняття якості меблів значно ширше. Воно включає в себе якість вихідних матеріалів, технологій та кваліфікацію виробничого персоналу. Якість деревинних матеріалів характеризується породою використовуваної деревини, її дефектами і вологістю. Дефекти деревини встановлюються візуально за її характерними ознаками. Вплив дефектів на якість деревинних матеріалів залежить від виду, розміру, кількості та місця розташування.

У свою чергу використання натуральної деревини у виробництві меблів на всі сто відсотків, як правило, призводить до подорожчання меблів.

Неможливо не відмітити той факт, що з боку сучасного споживача до побутових меблів пред'являються найвищі вимоги. Ринок нині розвивається в складних умовах розбалансування попиту та пропозиції. У зв'язку із зростаючими споживчими вимогами, які пред'являються до меблів, велику увагу приділяють питанням удосконалення асортименту.

Аналіз наукових праць щодо формуванню сучасного асортименту меблів свідчить про незадовільний стан інформаційного базису, оснований на недостатньому вивченні тенденції споживчої культури та структури попиту, розвитку асортименту меблів та матеріально-технічної бази їх виробництва.

Рішення поставлених завдань оптимізації асортименту, максимального задоволення попиту населення на різні види меблів, забезпечення розмаїття моделей меблів з урахуванням вимог різних вікових груп населення, вдосконалення системи проектування меблів з урахуванням підвищення експлуатаційної надійності неможливе без проведення дослідження з опитування населення про рівень конструктивних рішень та експлуатаційних властивостей виробів.

Головною проблемою формування асортименту побутових меблів є забезпечення збалансованого відношення між попитом та пропозицією на регіональних ринках та створення різновиду асортименту з урахуванням запитів груп, різних за віком, соці-

альним становищем, забезпеченістю житлом і тому подібне. Найкоротшим шляхом до вирішення цієї проблеми повинно стати створення оптимальної структури асортименту, що уможливить забезпечити великий вибір меблів на ринку. Необхідність надати покупцю можливість вибору меблів пов'язана як з рівнем їх достатку, так і з тим, що деякі покупці віддають перевагу масовим меблям, а інші хочуть виділитись за принципом «не так, як у всіх».

Розглянемо порядок та методи проведення експертизи в закладах торгівлі.

Визначення кількості товарних місць (товару) та комплектності може проводитися як при розвантаженні товару з транспортного засобу: вагона, контейнера, автофургона.

Визначення кількості товарних місць та комплектності виробів у транспортних засобах здійснюється за схемою:

а) перед розкриттям транспортного засобу експерт зобов'язаний:

- звірити і зіставити всі дані транспортного засобу з даними, зазначеними в транспортних документах;

- перевірити стан (справність) транспортного засобу: дверей, дверних запорів, наявність та стан пломб та відбитків відправника або пункту відправлення, та відповідність даних пломб відомостям, зазначеним у транспортних та товаросупровідних документах;

б) у процесі відкриття та вивантаження товару з транспортного засобу експерт зобов'язаний:

- перевірити наявність вологозахисних засобів (паперу, поліетиленової плівки тощо) з боку дверей;

- визначити ступінь заповнення транспортного засобу та звернути увагу на виконання вимог попереджувальних знаків на маркування тари та упаковки при розміщенні транспортних місць;

- перевірити кількість транспортних місць та встановити відповідність даних маркування на упаковці даним товаросупровідним документам;

- при виявленні пошкодженої або підмоченої транспортної тари та упаковки з товаром необхідно провести ретельний огляд транспортного засобу, а пошкоджені місця розкрити та перевірити безпосередньо після вивантаження з транспортного засобу.

При визначенні комплектності меблів у товарних місцях та в упаковці виробника або відправника необхідно перевірити стан тари та пакувальних засобів, а також дані маркування на виробі та на упаковці. Потім порівняти дані маркування на упаковці та на виробі з даними товаросупровідних документів.

При експертизі меблів, пошкоджених при транспортуванні експертиза може проводитися як за заявкою товародержувача, так і заявкою транспортної організації. Експерт повинен звернути увагу на характер і ступінь ушкодження упаковки та товару.

Під час проведення експертизи може бути виявлено виробничі дефекти різного характеру – явні і приховані:

- явні, які можуть бути встановлені після вивантаження товару з транспортного засобу (на складі товародержувача), а також у споживача;

- приховані, що виявилися в процесі експлуатації виробу споживача.

Оцінка якості меблів проводиться залежно від завдання експертизи: за показниками якості, споживчими властивостями, передбаченими технічними умовами договору, стандартами тощо. Як правило, оцінка товару визначається органолептичним методом.

Під час перевірки якості виробів, залежно від завдання, можуть бути використані такі методи:

- органолептичний метод, заснований на використанні інформації, що отримується в результаті аналізу сприйняття органів чуття на основі наявного досвіду, з використанням технічних засобів (лупи);

- інструментальний (вимірювальний) – з використанням універсальних вимірювальних приладів та інструментів (штангенциркулі, лінійки, кутоміри, щупи тощо).

Методи, що застосовуються експертом під час проведення експертизи, мають бути зазначені у договорі або заявці замовника експертизи.

Методами руйнівного контролю визначають такі показники:

- розміри виробів перевіряють універсальними вимірювальними інструментами, граничними калібрами;
- матеріали, що застосовуються під час виробництва виробів, комплектність виробів перевіряються за технічною документацією на вироби;
- зовнішній вигляд – у тому числі напрям волокон деревини облицювання, якість облицювання та оздоблення, якість складання, вимоги до трансформації виробів, що комплектують: фурнітури, скловиробів та дзеркал, а також до наявності зміцнення кромки щитових деталей з деревостружкових плит – контролюють оглядом без приладів, якщо інше не передбачено відповідною нормативно-технічною документацією, технічними умовами до договору чи умовами замовника;
- покоробленість деталей визначають вимірюванням максимальної довжини прогину деталі по двох її діагоналях за допомогою щупа і металевої перевіркової лінійки. Довжина перевіркової лінійки повинна перевищувати максимальні розміри поверхонь, що перевіряються;
- вологість дерев'яних деталей та деталей з деревних матеріалів визначають за нормативно-технічною документацією.
- шорсткість поверхонь деталей з деревини або деревних матеріалів, для яких не передбачені захисно-декоративні покриття, визначають за відповідними стандартами;
- показники якості лакофарбових покриттів та облицювання деталей виробів також визначають відповідно до норми.

Методи руйнівного контролю:

- експертиза товару методами руйнівного контролю, без офіційної згоди на те власника товару, не проводиться;
- методи руйнівного контролю використовуються лише в тих випадках, коли це передбачено договірними умовами, або на прохання замовника.

Встановлені експертом вироби з дефектами вказуються в акті експертизи окремо та послідовно, залежно від характеру дефектів:

- дефекти, пов'язані з некомплектним постачанням;
- дефекти виробничого характеру;
- механічні пошкодження;
- дефекти невиробничого характеру.

При описі дефектів та ушкоджень обов'язково вказується місце знаходження, розміри дефектів та ушкоджень та, якщо це можливо, причини їх утворення.

Висновки. В результаті проведеної роботи можна зробити висновок, що проблема оцінки споживних властивостей та експертизи меблів продовжує залишатися актуальною. Завоювання ринку та прихильності споживачів неможливе без створення продукції високого класу та якості, конкурентоспроможної ціни та відповідно вимогам національних стандартів. В статті викладено теоретичний аналіз основних вимог до меблевих виробів, розглянуті питання, що пов'язані з розвитком асортименту меблів, його збалансування між споживанням та попитом, а також оцінкою споживчих властивостей, якістю та експертизою меблів. Запропоновано алгоритм проведення експертизи меблевих виробів.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ EN 12520:2018 Меблі. Міцність, довговічність та безпека. Вимоги до меблів для сидіння побутової призначеності. [Чинний від 2020-01-01]. Київ, 2019. 8 с. (Інформація та документація).
2. ДСТУ 7956:2015 Меблі для сидіння та лежання. М'які елементи. Метод визначення м'якості. [Чинний від 2017-07-01]. Київ, 2017. 10 с. (Інформація та документація).

3. Холодова О.Ю., Архипов В.В. Особливості дослідження якості меблевого гарнітуру при проведенні судової товарознавчої експертизи. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/21/6.pdf> (дата звернення: 18.12.2024).
4. Луців Н.В., Галань О.В. Товарознавче експертне дослідження деревинних матеріалів, що використовуються для виробництва кухонних меблів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300238817.pdf> (дата звернення: 18.12.2024).
5. Ковальчук М.С. Особливості дослідження меблевих виробів під час виконання судової товарознавчої експертизи. URL: http://lsej.org.ua/6_2020/57.pdf (дата звернення: 18.12.2024).
6. Серединський В.В., Новицька І.М. Особливості товарознавчого дослідження м'яких та корпусних меблів. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek_2021_23_30 (дата звернення: 18.12.2024).
7. Сіренко С.О., Тришкіна Н.І. Товарознавство. Непродовольчі товари : навчальний посібник. Хмельницький : ФОП Цюпак А.А. 2021. С. 176–201.

References:

1. DSTU EN 12520:2018 Mebli. Mitsnist, dovhovichnist ta bezpeka. Vymohy do mebliv dlia sydynnia pobutovoi pryznachnosti. [Furniture. Strength, durability and safety. Requirements for household seating furniture]. (2019) Kyiv, 8 p. (Informatsiia ta dokumentatsiia).
2. DSTU 7956:2015 Mebli dlia sydynnia ta lezhannia. M'iaiki elementy. Metod vyznachennia m'iakosti. [Seating and lying furniture. Soft elements. Method for determining softness]. (2017) Kyiv, 10 p. (Informatsiia ta dokumentatsiia).
3. Kholodova O. Iu., Arkhipov V. V. Osoblyvosti doslidzhennia yakosti meblevoho harnituru pry provedeni sudovoi tovaroznavchoi ekspertyzy [Features of researching the quality of a furniture set during forensic commodity examination] Available at: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/21/6.pdf> (accessed December 17, 2024).
4. Lutsiv N. V., Halan O. V. Товарознавче експертне дослідження деревинних матеріалів, шчо використовуються для виробництва кухонних меблів [Commodity expert research of wood materials used for the production of kitchen furniture] Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/300238817.pdf> (accessed December 17, 2024).
5. Kovalchuk M. S. Osoblyvosti doslidzhennia meblevykh vyrobiv pid chas vykonannia sudovoi tovaroznavchoi ekspertyzy [Features of the study of furniture products during forensic commodity examination] Available at: http://lsej.org.ua/6_2020/57.pdf (accessed December 17, 2024).
6. Serebinskyi V. V., Novytska I. M. Osoblyvosti tovaroznavchoho doslidzhennia miakykh ta korpusnykh mebliv [Features of commodity research of upholstered and cabinet furniture] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek_2021_23_30 (accessed December 17, 2024).
7. Sirenko S. O., Trishkina N. I. (2021) Товарознавство. Непродовольчі товари [Commodity studies. Non-food products]: navchalnyi posibnyk Khmelnytskyi: FOP Tsiupak A.A. pp. 176–201. (in Ukrainian)

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 640.4:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.30>

Конащук В.Л.

кандидат економічних наук, доцент,

Навчально-науковий інститут

«Український державний хіміко-технологічний університет»

Українського державного університету науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8016-7761>

Konashchuk Vadym

Educational and Scientific Institute

“Ukrainian State University of Chemical Technology”

Ukrainian State University of Science and Technology

РЕКРЕАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

RECREATION FACTORS OF DEVELOPMENT HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

У статті розглянуто розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні впродовж останніх 15 років і виявлено його позитивну динаміку за винятком періодів дії об'єктивних форс-мажорних обставин (війна і пандемія). Цьому сприяла, зокрема, забезпеченість нашої країни рекреаційними ресурсами. Проте значна частина рекреаційних ресурсів в Україні внаслідок російської агресії є тимчасово втраченими чи недоступними для використання. По мірі деокупації територій вони будуть повертатися в господарський обіг поступово. В той же час слід очікувати різкого зростання рекреаційного попиту завдяки поверненню населення до мирного життя і зростанню його доходів. Це спричинить дефіцит рекреаційних ресурсів і стане гальмуючим фактором для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Тому слід заздалегідь проводити політику активізації освоєння й використання місцевих рекреаційних ресурсів на основі принципів полегшення доступу до місцевої інфраструктури для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, екологічно нейтрального їх функціонування та дотримання ними принципу інклюзивності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, деокупація територій, рекреаційні ресурси, рекреаційна політика, рекреаційний попит.

The article examines the development processes of the hotel and restaurant business in Ukraine over the past 15 years. Their positive dynamics were revealed, with the exception of periods of objective force majeure (war and pandemic). Such a successful development was facilitated by our country's provision of recreational resources. The availability and possibilities of using recreational resources have a positive effect on the development of the hotel and restaurant business. Their role is constantly growing, because in modern conditions, the needs of psychophysiological recovery and full-fledged rest of the population are also constantly growing. This especially applies to the population of Ukraine, which is under permanent stress from February 24, 2022 due to the war unleashed by Russia. However, a significant part of recreational resources in Ukraine due to Russian aggression are temporarily lost or unavailable for use. The most tangible is the loss of the Azov and Black Sea coasts for recreational use, as well as the destruction of the Kakhov reservoir. Therefore, mass beach tourism actually stopped, with corresponding consequences for the hotel and restaurant business. After the de-occupation, a considerable period of time will be required for demining the coast and the water area and eliminating the consequences of hostilities. Recreational resources of the de-occupied

territories will gradually return to economic circulation. At the same time, we should expect a sharp increase in recreational demand due to the return of the population to a peaceful life and the growth of its income. This will cause a shortage of recreational resources and become an inhibiting factor for the development of the hotel and restaurant business. To prevent such a situation, a policy of intensifying the development and use of local recreational resources should be carried out in advance. The common principles of local recreation policy for all regions and communities should be to facilitate access to local infrastructure for hotel and restaurant business entities, their ecologically neutral functioning, and their observance of the principle of inclusiveness in the process of using recreational resources.

Keywords: hotel and restaurant business, deoccupation of territories, recreational resources, recreational policy, recreational demand.

Постановка проблеми. Характерною рисою соціально-економічного розвитку більшості країн світу в XXI столітті є зростання питомої ваги сфери послуг в структурі національних економік як за обсягом реалізації продукції, так і за кількістю зайнятих. Помітне місце серед галузей сфери послуг займає готельно-ресторанний бізнес, перспективи й динаміку розвитку якого зумовлюють об'єктивні процеси науково-технічного прогресу й зростання доходів населення. Слід зазначити, що в Україні реальні процеси розвитку готельно-ресторанної галузі почали розгортатися на початку 2000-х років, і вони стали наслідком ринкової трансформації економіки країни, загального поліпшення економічної ситуації та зростання доходів населення. Проте досі потенціал розвитку галузі через вплив ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів залишається далеко не реалізованим. Водночас галузь відіграє все більшу роль у процесах розбудови національної економіки, займаючи нішу соціально значущого її елемента. У зв'язку з цим важливим завданням для наукової спільноти є всебічне опрацювання методичних і науково-практичних аспектів розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу є достатньо молодим сегментом наукових досліджень в Україні, але вже можна відзначити вагомий доробок у різних аспектах даної тематики. Зокрема, в працях М.Д. Балджи, Л.І Райчевої [1], О.В. Круковської [2], Лявниця Г.М. [3], Поворознюк І.М. [4] досліджено проблеми управління готельно-ресторанним бізнесом, роботи Прочан А.О. [5], Чернишової Т.М., Мутасової С.А. [6] зосереджені на аспекті інклюзивності в готельно-ресторанній сфері, Красномоєць В.А. [7] та інші досліджують проблеми екологізації готельно-ресторанної галузі. Разом з тим вплив рекреаційних чинників на розвиток готельно-ресторанного бізнесу досліджений недостатньо, що й зумовлює актуальність цієї проблеми.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження рекреаційних чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу та напрацювання пропозицій щодо нейтралізації негативних впливів наслідків воєнної агресії росії на рекреаційний ресурсний потенціал України.

Виклад основного матеріалу. Розвиток готельно-ресторанної галузі в Україні в минулому десятилітті мав достатньо високу динаміку зростання й неабиякі перспективи (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні структурні показники розвитку галузі
тимчасового розміщування й організації харчування, 2010–2023 рр.**

Показники	2010	2013	2014	2015	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції (млн. грн.)	16579	30549	22685	29069	77863	66445	107285	38181	62220
Кількість суб'єктів господарювання, тис. од.	50,0	52,2	57,5	58,4	69,7	71,8	69,7	57,7	67,3
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	206,5	220,6	213,2	195,2	281,7	248,0	250,5	179,2	206,7

Джерело: складено за [9–11]

Як видно з таблиці, по 2013 рік включно динаміка зростання галузі була позитивною, але після розв'язаної росією війни проти України в 2014 році спостерігається різке зменшення обсягів реалізованої продукції (-25,7%) і зниження кількості зайнятих (-3,4%) в порівнянні з 2013 р. Кількість діючих суб'єктів господарювання при цьому хоч і зросла, та це стало наслідком структурних змін: в 2014 р. суттєво збільшилась частка малих підприємств у галузі. Проте вже з 2015 р. зростання галузі відновилося, і в 2019 р. обсяг реалізованої продукції досяг 77863 млн. грн., перевищивши рівень 2014 р. в 3,4 рази, кількість діючих суб'єктів господарювання зросла на 21,2%, а кількість зайнятих у галузі зросла на 31,9%. Така ситуація мала також відчутні позитивні соціально-економічні наслідки, адже готельно-ресторанна галузь відіграє важливу роль як для регіонального розвитку, так і для національної економіки в цілому [8, с. 41].

Проте пандемія COVID-19 спричинила суттєве погіршення стану галузі зі зрозумілих причин. Як видно з таблиці 1, у 2020 році обсяг реалізованої продукції знизився до 66445 млн. грн. (на 14,7%), а зайнятість зменшилась майже на 12%. Зрештою, покращення епідеміологічної ситуації з одного боку, і певна адаптація бізнесу з другого боку, нівелювали негативний вплив пандемії вже в 2021 році, коли обсяг реалізованої продукції в галузі зріс до 107285 млн. грн., тобто, аж на 61,5%.

Але широкомасштабне вторгнення й розв'язана росією війна проти України перекреслили здобутки в розвитку готельно-ресторанного бізнесу, спричинивши набагато серйозніший удар, ніж пандемія [5, с. 25]. У 2022 році обсяг реалізації в галузі обвалився до 38181 млн. грн. (в 2,8 рази менше обсягу 2021 року), а суттєве, на перший погляд, зростання в 2023 році (на 63% проти 2022 р.) досягнуте значною мірою за рахунок розселення й допомоги внутрішньо переміщеним особам, людям, що втратили свої домівки на окупованих територіях, або змушені були кинути їх через активні бойові дії. Одним з викликів для функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни стала тимчасова втрата або тимчасова неможливість використання значної частини рекреаційних ресурсів країни.

Наведений вище короткий аналітичний огляд динаміки основних структурних показників галузі свідчить про цілком успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні останні 15 років, звісно, беручи до уваги зумовленість деструкційних процесів у окремі періоди впливом об'єктивних форс-мажорних обставин (війна і пандемія). Зазначимо, що такому розвитку певною мірою сприяла забезпеченість нашої країни рекреаційними ресурсами, а деструкційні процеси якраз мали місце, не в останню чергу, або через тимчасову втрату частини рекреаційних ресурсів внаслідок окупації українських територій чи бойових дій (під час війни), або через неможливість їх використання внаслідок карантину (під час пандемії).

Загалом наявність і рівень освоєння рекреаційних ресурсів безсумнівно є важливими чинниками розвитку готельно-ресторанного бізнесу [12, с. 35]. Більш того, їх роль постійно зростає, оскільки в сучасних умовах різкого збільшення темпу життя через прискорення цифровізації, урбанізації та інших процесів, характерних для розвитку сучасної цивілізації, потреби психофізіологічного відновлення й повноцінного відпочинку населення теж постійно зростають. Що й казати про населення України, яке перебуває в перманентному стресі від 24 лютого 2022 року, коли частина його змушена боронити країну від російських загарбників, ще частина перебуває в окупації чи в прифронтових зонах, а інша частина живе в умовах постійної небезпеки через бомбардування та ракетні обстріли російськими окупантами всієї вільної території України. Мільйони людей стали вимушеними переселенцями, втратили свої домівки, роботу, здоров'я. Очевидно, що потреби в рекреаційних послугах, зважаючи на це, зростають експоненціально, але це зростання наразі не перетворюється (або недостатньо перетворюється) на рекреаційний попит, оскільки загалом населення країни внаслідок війни збідніло, значна кількість людей втратили джерела доходів, а ще більша кількість не мають змоги відпочити через зайнятість на фронті чи підприємствах критичної інфраструктури.

У той же час значна частина рекреаційних ресурсів в Україні внаслідок нав'язаної російською агресією війни є тимчасово втраченими чи недоступними для використання. Найбільш відчутною тимчасовою втратою є втрата Азовського та Чорноморського узбережжя для використання в рекреаційних цілях. Після окупації Криму росією в 2014 році, коли рекреаційні ресурси кримського півострова стали недоступними для використання українським готельно-ресторанним і туристичним бізнесом, найбільш популярний і поширений в Україні пляжний туризм переорієнтувався на материкове Азовське і Чорноморське узбережжя – в основному прибережні курортні зони Запорізької, Херсонської, Миколаївської і Одеської областей (використання прибережної зони Донецької області в районі Маріуполя було обмеженим через близькість лінії розмежування з захопленими російськими окупантами окремими районами Донецької області). Станом на кінець 2024 року Азовське узбережжя повністю знаходиться в зоні окупації, а Чорноморське значною мірою недоступне для рекреаційного використання з безпекових міркувань. Крім того, російські окупанти знищили Каховське водосховище, яке теж доволі активно використовувалося в якості рекреаційного ресурсу, особливо на місцевому рівні. Таким чином, масовий пляжний туризм фактично призупинився, натомість центр туристичної активності перемістився в багатий рекреаційними ресурсами Карпатський регіон, що спричинило певний імпульс розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській і Львівській областях.

При цьому слід зазначити, що в ближчій і навіть у середньостроковій перспективі доступ до рекреаційних ресурсів Чорноморського і Азовського узбережжя буде, як мінімум, обмеженим. Адже після деокупації територій Херсонської, Запорізької і Донецької областей і припинення бойових дій у Чорному морі значний період часу знадобиться для реабілітації територій і акваторії (розмінування, очищення, ліквідації наслідків бойових дій тощо). Це, певною мірою, стосується й кримського узбережжя обох морів.

Отже, після закінчення війни рекреаційні ресурси деокупованих територій будуть повертатися в господарський обіг поступово. У той же час слід очікувати різкого зростання рекреаційного попиту завдяки поверненню населення до мирного життя і зростанню його доходів. Тобто, матимемо стійку тенденцію наближення реального рекреаційного попиту до рівня потенційного, що може спричинити дефіцит рекреаційних ресурсів, який, у свою чергу, може стати гальмуючим фактором для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Для запобігання такій ситуації слід заздалегідь проводити політику активізації освоєння й використання місцевих рекреаційних ресурсів (рекреаційну політику), як з боку органів державної виконавчої влади (переважно районних державних адміністрацій), так і значно більшою мірою з боку органів місцевого самоврядування. Конкретний інструментарій такої політики може варіюватися в залежності від особливостей соціально-економічного розвитку й наявності та рівня освоєння рекреаційних ресурсів відповідних регіонів чи територіальних громад. Але принципи проведення такої (умовно) місцевої рекреаційної політики мають бути спільними для всіх регіонів і громад, зокрема:

- 1) максимальне полегшення для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу доступу до місцевої інфраструктури в процесі освоєння рекреаційних ресурсів;
- 2) забезпечення екологічно нейтральної (або близької до цього) функціональності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в процесі використання рекреаційних ресурсів;
- 3) дотримання принципу інклюзивності в процесі експлуатації рекреаційних ресурсів суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Стосовно регіонального аспекту рекреаційної політики слід звернути увагу на значний рекреаційний ресурсний потенціал практично всіх регіонів України, але п'ять регіонів, що наразі частково (Запорізька, Донецька, Луганська та Херсонська області) або повністю (Автономна Республіка Крим) окуповані, потребуватимуть довгострокових стратегій відновлення рекреаційних ресурсів. Поряд з цим деякі регіони завдяки

своєму ресурсному потенціалу за умови проведення ефективної рекреаційної політики можуть уже в короткостроковій перспективі сформувавши на базі існуючих рекреаційних комплексів спеціальні зони максимального сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу з тим, щоб вивести їх на національний або й міжнародний рівень, кратно збільшивши потужності для організації оздоровлення, відпочинку й культурного просвітництва. Як перспективний приклад, можна навести територію Холодний Яр у Черкаській області, багату як на культурно-історичні, так і на природні рекреаційні ресурси, з певним досвідом проведення загальнонаціональних культурних заходів. Наразі потенціал Холодного Яру недооцінений, але за умови відповідних зусиль з боку регіональної і місцевої влади, а також місцевого самоврядування цю територію можна достатньо швидко перетворити на потужний кластер розвитку туристичного й готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. Таким чином, наведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Наявність та можливість використання рекреаційних ресурсів суттєво впливають на розвиток готельно-ресторанного бізнесу як на національному, так і на місцевому рівнях.

2. Рекреаційні потреби через об'єктивні обставини мають тенденцію до зростання в усьому світі, й в Україні в тому числі.

3. Значна частина рекреаційних ресурсів в Україні внаслідок нав'язаної російською агресією війни є тимчасово втраченими чи недоступними для використання, і навіть після деокупації всіх українських територій доступ до них відбуватиметься поступово, впродовж досить значного періоду часу. Це може спричинити дефіцит рекреаційних ресурсів у повоєнний період, який, у свою чергу, може стати гальмуючим фактором для розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

4. Для запобігання такій ситуації слід проводити політику активізації освоєння й використання місцевих рекреаційних ресурсів (місцеву рекреаційну політику).

5. Спільними принципами місцевої рекреаційної політики для всіх регіонів і громад мають бути полегшення для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу доступу до місцевої інфраструктури, екологічно нейтральне їх функціонування та дотримання ними принципу інклюзивності в процесі використання рекреаційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Балджи М.Д., Райчева Л.І. Управління господарською діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу при впровадженні інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. В. 85. С. 179–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-31>

2. Круковська О.В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). С. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)

3. Лявинець Г.М. Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129>

4. Поворознюк І.М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63>

5. Прочан 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. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-10-4>

6. Чернишова Т.М., Мутасова С.А. Ринок готельних послуг України для клієнтів з особливими потребами в умовах сучасних викликів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-9-10>

7. Красномоєць В.А. Програми екологічної сертифікації підприємств готельної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. В. 20. С. 275–285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.33>

8. Романів П.В. Контексти структурно-просторового розвитку туристично-рекреаційної сфери. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 41–47. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.6)

9. Вернер І.Є. (Ред.). *Статистичний щорічник України*. Державна служба статистики України. 2023.
10. Вернер І.Є. (Ред.). *Статистичний щорічник України*. Державна служба статистики України. 2020.
11. Жук І.М. (Ред.). *Статистичний щорічник України*. Державна служба статистики України. 2015.
12. Александрова С.А., Оболенцева Л.В., & Світлична В.Ю. *Економіка готельно-ресторанного господарства*. ХНУМГ імені О. М. Бекетова. 2022.

References:

1. Baldjy M. D., Raicheva L. I. (2024) Upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu pry vprovadzheni innovatsii [Management of business activities of hotel and restaurant enterprises during the implementation of innovations]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. no. 85. pp. 179–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-31>
2. Krukovska O. V. (2024) Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Management of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*. no. 1(11). pp. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
3. Liavynets H. M. (2024) Antykryzovyi menedzhment u hotelno-restorannomu biznesi [Anti-crisis management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129>
4. Povorozniuk I. M. (2024) Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative management of hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63>
5. Prochan A. O. (2024) Sotsialno-ekonomichniy vplyv likuvalno-reabilitatsiinoho turizmu na regionalnyi rozvytok v umovakh viiny [Socio-economic impact of medical and rehabilitation tourism on regional development in the conditions of war]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*. no. 10 pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-4>
6. Chernyshova T. M., Mutasova S. A. (2023) Rynok hotelnykh posluh Ukrainy dlia kliientiv z osoblyvymy potrebamy v umovakh suchasnykh vyklykiv [The market of hotel services of Ukraine for customers with special needs in the conditions of modern challenges]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*. no. 9 pp. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-10>
7. Krasnomovets V. A. (2024) Prohramy ekolohichnoi sertyfikatsii pidpriemstv hotelnoi sfery [Programs of environmental certification of enterprises in the hotel sector]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. no. 20. pp. 275–285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.33>
8. Romaniv P. V. (2024) Konteksty strukturno-prostorovoho rozvytku turystychno-rekreatsiinoi sfery [Contexts of structural and spatial development of the tourist and recreational sphere]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*. no. 2(12). pp. 41–47. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.6)
9. Verner I. Ye. (Red.). (2023). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy* [Statistical yearbook of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
10. Verner I. Ye. (Red.). (2020). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy* [Statistical yearbook of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
11. Zhuk I. M. (Red.). (2020). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy* [Statistical yearbook of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
12. Aleksandrova S. A., Obolentseva L. V., & Svitlychna V. Yu. (2022). *Ekonomika hotelno-restorannoho gospodarstva* [Economics of the hotel and restaurant industry]. KhNUMH imeni O. M. Beketova.

ТУРИЗМ

UDC 338.242.4:664]:004(477:100)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.31>

Boiko Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kherson State Agrarian and Economic University,
(Kherson /Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-5731>

Бойко В.О.

Херсонський державний
аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

WELLNESS TOURISM: NEW HORIZONS FOR BALANCE AND HEALTH UNDER CURRENT CONDITIONS

WELLNESS-ТУРИЗМ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ДЛЯ БАЛАНСУ ТА ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Wellness tourism is becoming an essential aspect of the modern tourism market, offering new horizons for achieving a balance between physical, mental, and social health. In a world where stress and a fast-paced life are increasingly becoming a norm, wellness tourism is a response to peoples' needs for recovery and harmony. Studies show that wellness tourism not only contributes to physical health but also helps people improve psycho-emotional state, strengthen social connections, and reduce anxiety. The relevance of wellness tourism is determined by the growing demand for healthcare services, particularly during wartime, when health has become a priority for many people. Tourists increasingly choose destinations offering SPA therapy, yoga, meditation, and other practices promoting recovery. In this case, such resorts as those located in the city of Truskavets and the Carpathian Mountains are becoming ideal places for implementing the concept of wellness due to natural resources, clean air, and a variety of healthcare services. Wellness tourism also considers social aspects since many programs contribute to developing interpersonal relationships and creating a supportive atmosphere. Offerings, including group classes and joint activities, allow tourists to make new friends and feel part of a community. The environmental aspect of wellness tourism is also important since many resorts are striving for sustainable development, using environmentally friendly technologies and practices. The article analyzes the current state and main trends in the development of wellness tourism under present conditions and its impact on the transformation of the tourism industry in Ukraine. The study considers the dimensions of the models of human well-being and the main reasons for the popularity of wellness tourism during wartime that testify to the importance of integrating health and wellbeing into everyday life, promoting active lifestyles and a conscious approach to health. Wellness tourism not only satisfies modern society's needs but shapes a new culture of health care in which harmony between body and soul becomes a vital element.

Keywords: wellness tourism, tourism industry, active lifestyle, physical recovery.

Велнес-туризм стає важливим аспектом сучасного туристичного ринку, пропонуючи нові горизонти для досягнення балансу між фізичним, психічним і соціальним здоров'ям. У світі, де стрес і швидкий ритм життя все частіше стають нормою, велнес-туризм виступає як відповідь на потребу людей у відновленні та гармонії. Дослідження показують, що велнес-туризм не лише сприяє фізичному оздоровленню, а й допомагає покращити психоемоційний стан, зміцнити соціальні зв'язки і знизити рівень тривожності. Актуальність теми обумовлена зростанням попиту на оздоровчі послуги, зокрема в умо-

вах війни, коли здоров'я стало пріоритетом для багатьох людей. Туристи все частіше обирають дестинації, які пропонують спа-процедури, йогу, медитацію та інші практики, що сприяють відновленню. У цьому контексті курорти, такі як ті, що розташовані в м. Трускавець та Карпатах, стають ідеальними місцями для реалізації концепцій велнесу, завдяки природним ресурсам, чистому повітрю і різноманіттю оздоровчих процедур. Велнес-туризм також враховує соціальні аспекти, оскільки багато програм сприяють розвитку міжособистісних зв'язків і створюють підтримуючу атмосферу. Пропозиції, що включають групові заняття та спільні активності, дозволяють туристам знаходити нових друзів і відчувати себе частиною спільноти. Важливим є також екологічний аспект велнес-туризму, оскільки багато курортів прагнуть до сталого розвитку, використовуючи екологічно чисті технології та практики. У статті проаналізовано поточний стан та основні тенденції розвитку велнес-туризму в сучасних умовах, а також його вплив на трансформацію туристичної індустрії в Україні. Розглянуто виміри моделі благополуччя людини та основні причини популярності велнес-туризму в Україні під час війни, які свідчать про важливість інтеграції здоров'я і благополуччя в повсякденність, закликаючи до активного способу життя і усвідомленого підходу до здоров'я. Велнес-туризм не лише відповідає на потреби сучасного суспільства, але й формує нову культуру оздоровлення, в якій гармонія між тілом і духом стає ключовим елементом.

Ключові слова: велнес-туризм, туристична індустрія, активний спосіб життя, фізичне оздоровлення.

Formulation of the problem. In a world, where stress and a fast-paced life have become an integral part of everyday life, more and more people are seeking ways to achieve inner harmony and physical recovery. Against this backdrop, wellness tourism – the trend combining travel with practices of physical and spiritual recovery – is developing. Wellness tourism offers travelers the opportunity not only to explore new places but integrate such practices as yoga, meditation, SPA therapy, healthy eating, and other methods for improving health into their experiences.

With the industry development, wellness tourism has become a popular choice among those who strive to improve the quality of their life, recover strength, and achieve a balance in a world where taking care of one's health is becoming a new norm. Modern wellness resorts and retreats offer unique programs tailored to individual needs, making this type of tourism an indispensable tool on the road to holistic well-being.

Analysis of recent research and publications. When conducting research, we analyzed the scientific literature on the problems of wellness tourism development under current conditions. In particular, scientists Shchuka H.P., Sokol T.H., and Bezruchenkov Yu.V. underscore that the popularity of wellness tourism is largely explained by the fact that it naturally combines the spiritual practices of the East and modern high technologies, traditional health-care methods and innovative developments in nutrition and cosmetology, methods of traditional and alternative medicine, the latest achievements in physiology and biomechanics, and an individual approach to each person [1].

Ustymenko L. and Bulhakova N. have developed new forms of work with clients of tourism and recreation centers, particularly wellness weekend tours in the domestic market of wellness tourism. The main target groups, for which wellness, SPA services, and related innovative technologies are meant, have been determined. Tentative recreation innovations, based on using foreign experiences in organizing activities of tourism and recreation complexes in Ukraine, have been proposed [2].

Halasiuk S. focuses on certain contradictions in Ukrainian legislation regarding the status of the consumers of healthcare services. The researcher highlights that such concepts as “wellness tourism” and “SPA tourism”, which are the latest trends in tourism activities and are enjoying popularity among people seeking to lead a healthy lifestyle, are almost not used in the legal field [3].

In their studies, Shchuka H.P., Kovalska L.V., and Halkiv L. presented their scientific viewpoints on defining the essence of health tourism and its structure. A surge in the number of trips for healthcare purposes is one of the trends in the development of the global tourism market. The factors determining this phenomenon are objective: globalization, urbanization, an

increase in the number of elderly people, promotion of the philosophy of a healthy lifestyle, the growth of people's purchasing power, etc. The need for healthcare services will be increasing in the coming decades, which will actualize the issue of staffing [4].

In their works, Sylchuk T.A., Kyrpichenkova O.M., and Druz T.P. define "wellness" as a concept of a healthy lifestyle, a harmonious combination of physical and mental health, healthy eating, reasonable physical loads, giving up bad habits, etc. The main characteristics of wellness tourism as a modern service innovation have been identified. The interrelated human states, which allow scientists to comprehensively define the wellness concept, have been considered [5].

In their scientific studies, Marchenko N.I. and Ditrikh I.V. presented the analysis of the main trends in the competition among modern hotel enterprises. They emphasized the necessity of updating the list of services offered by hotels. Scientists characterized the application of innovative methods in the work of hotels. They analyzed the possibility of creating wellness studios and wellness centers based on Ukrainian hotel complexes. Researchers identified the impact of the COVID-19 pandemic on the actualization of the need to maintain health [6].

Haba M.I. considered the value of SPA and wellness tourism, its importance for tourism activities, and characterized the current state and trends in developing SPA and wellness tourism [7]. In her studies, Boiko V.O. elucidates the prospects for developing tourism businesses in the southern region of Ukraine in the post-war period, where tourism in all its manifestations is considered one of the priority areas of economic development [8–12].

Though there are many studies on this problem, it is necessary to highlight that the peculiarities of the development of wellness tourism as a type of health tourism have not been studied thoroughly.

Formulation of the purpose of the article. The article aims to analyze the current state and the main trends in the development of wellness tourism under present conditions, and also its impact on the transformation of the tourism industry in Ukraine.

Presentation of the main material. "Wellness" is a modern word with ancient roots. The key principles of preventive and holistic health improvement can be traced back to ancient civilizations from the East (India and China) to the West (Greece and Rome). Various intellectual, religious, and medical trends developed in parallel with traditional medicine in Europe and the United States in the 19th century. Focusing on holistic and natural approaches, self-healing, and preventive practices, these trends provided a solid foundation for health improvement today. Since the 1960–1970s, the holistic methods oriented towards health improvement, developed by the unofficial network of US doctors and thinkers (such as Dan Halbert, Jack Travis, Don Ardell, Bill Hettler, and others), have gained significant importance. As they evolved, spread, and gained popularity, becoming a source of a healthy lifestyle, self-help, self-care, fitness, nutrition, dieting, and spiritual practices, they developed into a thriving wellness movement in the 21st century [13].

Wellness is more than just physical health. Most models of human wellbeing include at least six dimensions (Fig. 1).

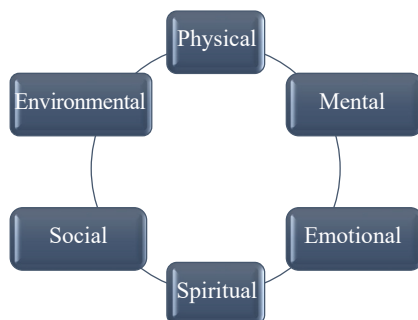


Figure 1. Dimensions of the human wellbeing model

Physical dimensions allow for individual selection of health improvement programs, tailored to the needs of a particular person, and ensure their safety and efficacy during the wellness journey. Mental dimensions help people create a holistic wellness program, which not only heals the body but harmonizes the mental states of tourists, improving their emotional wellbeing. Emotional dimensions in wellness tourism create individual programs, which contribute to emotional recovery and balance, which is the key to achieving harmony between the body, mind, and emotions. Spiritual dimensions in wellness tourism are very important since they are aimed at achieving inner harmony, self-discovery, and personal development. Social dimensions in wellness tourism are also essential since interaction with other people and the social environment can affect the individual's overall health status. Considering environmental dimensions in wellness tourism improves tourists' health and wellbeing and contributes to the protection and preservation of natural resources for future generations.

Ukraine has significant opportunities for developing health tourism. The Carpathians, with their rich mineral springs and clean mountain air, are an excellent place for health improvement. There are numerous SPA resorts, such as Truskavets, Morshyn, and Skhidnytsia, which offer high-quality services and unique natural resources for health improvement. The Black Sea coast also has substantial potential for developing SPA and wellness tourism. Sea air, therapeutic mud, and salt lakes promote healing and relaxation processes. The famous resorts of Odesa, Zatoka, and Koblevo offer various treatments for restoring health and improving overall wellbeing [14].

The popularity of wellness tourism in Ukraine during wartime is growing for several reasons related to psychological and socioeconomic factors:

1. Psychological need for recovery and relaxation.

During wartime, people experience severe stress, emotional exhaustion, anxiety, and uncertainty in the future. Wellness tourism offers restorative practices such as yoga, meditation, massage, SPA treatments, and other techniques which help people reduce stress levels. It becomes an important resource for restoring an emotional balance and improving mental health, especially in times of crisis.

2. Physical and mental health improvement.

Many Ukrainians are facing the physical and psychological consequences of the war, including deterioration of their physical conditions due to stress, lack of sleep, and limited opportunities for active recreation. Wellness resorts offer opportunities for holistic health improvement, including healing waters, therapeutic practices, and a healthy diet, which help tourists improve overall health.

3. Availability and safety of domestic tourism.

International travel becomes limited during wartime, hence many people choose domestic tourism. Wellness resorts and retreats located in safe regions of Ukraine are becoming ideal options for recreation without the necessity to cross borders. Many resorts in the Carpathians, in Transcarpathia, and in Western Ukraine remain popular due to their environmental friendliness and natural beauty.

4. Need for distraction and anxiety relief.

Under conditions of constant uncertainty and information overload, people seek ways to distract from negative news and immerse themselves in calm atmosphere from time to time. Wellness tourism provides this opportunity offering calm and isolated retreats, which help people switch off and escape the war realities for a while.

5. Strengthening solidarity and supporting the economy.

During wartime, supporting local communities and economies is becoming important for many Ukrainians. The choice of domestic wellness resorts contributes to the development of local businesses and the creation of jobs in the country's safe regions that has a positive economic impact.

6. Integration of therapeutic and rehabilitation services.

Some wellness resorts adapted their services for military and civilians, who need rehabilitation after injuries or stressful situations. It concerns both physical and psychological

aspects of treatment. For instance, rehabilitation programs for veterans impacted by the war, particularly psychological support, physical therapy, and restorative practices, are becoming an important component of recreation.

In addition to natural resources, significant emphasis is placed on implementing modern technologies and innovations in SPA and wellness services. Many businesses use advanced techniques and innovative equipment to achieve optimal results. This provides customers with a high level of service and maximum comfort during their recreation.

The wellness industry is growing steadily in Ukraine, especially in Truskavets. This is an excellent place for health improvement, relaxation, and harmonious recreation. The resort offers private and public hotels, which fully comply with the principles of wellness ideology. The natural conditions of Truskavets contribute to restoring strength and achieving harmony between body and soul. For about a hundred years, this resort has been attracting tourists from around the world who need treatment through the healing waters of 25 local springs. Moreover, not far from Truskavets, there are deposits of ozokerite – warm wax – used to treat and prevent many diseases. The mountain air, saturated with phytoncides of coniferous trees, is another natural asset of the resort. A wellness course, including the use of these natural resources, demonstrates a significant effect in strengthening immunity, and maintaining youth and natural beauty.

The European SPA Association sets specific requirements for wellness hotels:

- presence of at least one wellness professional around the clock;
- availability of cosmetology rooms;
- procedures for skin and hair care;
- availability of water or dry treatments for overall health improvement and wellness;
- availability of a gym and fitness room;
- equipment of health diagnostics;
- offerings of entertainment programs;
- availability of a kitchen with a balanced menu, national dishes, a vegetarian menu, and mineral waters [15].

The Carpathians are another important center of wellness tourism. Vacationing in the Carpathians offers a unique opportunity to combine health improvement, outdoor activities, and enjoyment of nature. This region is famous for its picturesque landscapes, clean air, and diversity of natural resources, which makes it ideal for wellness tourism. The Carpathians are rich in mineral springs, which are used to treat different diseases. SPA centers offer a wide range of treatments, including hydrotherapy, mud therapy, and massage, which contribute to restoring strength and improving health. The mountain slopes invite tourists to engage in sports at any time of the year. In the summer, hiking, cycling, and mountains excursions are popular. In the winter, the region offers opportunities for skiing, snowboarding, and other winter entertainment.

The Carpathians are a place with rich flora and fauna, which creates ideal conditions for eco-friendly walks and nature observations. Tourists can observe clean forests, mountain rivers, and picturesque water bodies, which helps them restore connections with nature. Vacationing in the Carpathians also includes the opportunity to discover the local culture, traditions, and cuisines. Tourists can taste traditional dishes, visit local festivals and workshops, which makes the recreation more diverse. Due to the unique and modern wellness centers, vacationing in the Carpathians offers an opportunity for deep relaxation and energy recovery. Meditations in nature, yoga, and other practices, which contribute to harmonization, help tourists achieve inner peace. Thus, vacationing in the Carpathians is an opportunity to improve health and a chance to experience the beauty of nature, enjoy outdoor activities, and immerse oneself in the local culture.

The prospects of wellness tourism in Ukraine look very promising due to unique natural resources that can provide high-quality healthcare services. The unique nature of the country's western region creates ideal conditions for the development of SPA hubs,

wellness centers, and eco-tourism. The growing interest in a healthy lifestyle and recovery from current stress offers new opportunities for investors and entrepreneurs in this business. Attracting international tourists and developing domestic tourism can have a considerable impact on the economy, contributing to creating jobs and infrastructure improvement.

Conclusions. The war in Ukraine is increasing the demand for services which help people reduce stress and maintain physical and mental health. Wellness tourism satisfies these needs, offering safe and affordable ways to recover from stress during a difficult period, providing both individual and social benefits for people who want to achieve a balance and inner peace. Health tourism, including SPA and wellness services, plays an important role in the modern travel market. It contributes to physical health improvement and helps tourists achieve inner balance, and enhances the quality of life. By choosing a health-oriented vacation, tourists invest in their future, gaining significant benefits for body and soul. With its rich natural resources and top-notch SPA centers, Ukraine is a great destination for this type of recreation.

References:

1. Shchuka H. P., Sokol T. H., Bezruchenkov Yu. V. Wellness-turyzm yak innovatsiina forma ozdorovchoho turyzmu [Wellness tourism as an innovative type of health tourism]. Available at: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali_konferentsij/sokol_0005.pdf
2. Ustyenko L., Bulhakova N. (2019) Rozvytok wellness-turyzmu ta ioho vplyv na transformatsiiu turystychnoi industrii Ukrainy [The development of wellness tourism and its impact on the transformation in Ukraine's tourism industry]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya: Turyzm – Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts.* no. 2(1). pp. 49–59.
3. Galasyuk S. (2023). Conceptual approaches to defining the term “medical and health tourism”. *Economy and Society*, no. (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-8>
4. Shchuka H., Kovalska L., & Halkiv L. (2022). Determination of the content and structure of medical and health tourism. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. (5), pp. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospce-5-11>
5. Sylchuk T. A., Kyrpichenkova O. M., Druz T. P. (2023) Wellness-turyzm yak servisna innovatsiia industrii hostynnosti [Wellness tourism as a service innovation in the hospitality industry]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea economic studies.* issue 79. pp. 231–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-35>
6. Marchenko N. I., Ditrikh I. V. (2020) Perspektyvy zastosuvannya wellness-innovatsii v industrii hostynnosti [Prospects for using wellness innovations in the hospitality industry]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: tekhnichni nauky – Scientific notes of the TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: technical sciences.* vol. 31 (70) part 2 (6). pp. 65–69. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-2/12>
7. Haba M. I. (2022) Investytsiini tendentsii rozvytku “spa” and “wellness” turyzmu [Investment trends in the development of “spa” and “wellness” tourism]. *Intelekt XXI – Intelligence of XXI*, no. 2, pp. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.5>
8. Boiko V., & Dalevska N. (2022). Rozvytok turyzmu pislia zbroinykh konfliktiv u riznykh krainakh svitu [Tourism development after violent conflicts in different countries of the world]. *Change Management and Innovation*, no. (3), pp. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-1>
9. Boiko V. & Boiko L. (2022). Problems and Prospects for Innovation-Driven Development of the Tourism Industry in Ukraine. *Science and Innovation*, no. 18(5), pp. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.05.026>
10. Boiko V. (2022). Geo-spatial aspects and development strategy of tourism business in the southern territories of Ukraine in the post-war period. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no. (13), pp. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.19>
11. Boiko V. (2020). Rural green tourism in Ukraine: problems and prospects. *Agrosvit*, vol. 22, pp. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.58>
12. Boiko V. O. (2020) Green tourism as a perspective direction for rural entrepreneurship development. Scientific approaches to modernizing the economic system: vector of development: collective monograph. LvivToruń: Liha-Pres, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-189-6/1-18>

13. What is wellness? Available at: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
14. Turyzm dlia zdorovia: velnes-posluhy [Tourism for health: wellness services]. Available at: <https://fgribt.knukim.edu.ua/home/news/turyzm-dlya-zdorovya-velnes-posluhy.html>
15. Truskavets – idealne mistse dlia lyubiteliv WELLNESS [Truskavets is an ideal destination for WELLNESS lovers]. Available at: <https://kraina-ua.com/ua/news/truskavets-idealne-mistse-dlya-lyubiteliv-wellness>

Список використаних джерел:

1. Шука Г.П., Сокол Т.Г., Безрученков Ю.В. Wellness-туризм як інноваційна форма оздоровчого туризму. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali_konferentsij/sokol_0005.pdf
2. Устименко Л., Булгакова Н. Розвиток wellness-туризму та його вплив на трансформацію туристичної індустрії України. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2019. № 2(1). С. 49–59.
3. Галасюк, С. Концептуальні підходи до визначення терміну «лікувально-оздоровчий туризм». *Економіка та суспільство*. 2023. № (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-8>
4. Шука Г.П., Ковальська Л.В., & Гальків Л. Визначення змісту та структури лікувально-оздоровчого туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № (5). С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsce-5-11>
5. Сильчук Т.А., Кирпиченкова О.М., Друзь Т.П. Wellness-туризм як сервісна інновація індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 231–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-35>
6. Марченко Н.І., Дітріх І.В. Перспективи застосування wellness-інновацій в індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Том 31(70) Ч. 2(6). С. 65–69. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-2/12>
7. Габа М.І. Інвестиційні тенденції розвитку «spa» та «wellness» туризму. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.5>
8. Бойко В., & Далевська Н. Розвиток туризму після збройних конфліктів у різних країнах світу. *Управління змінами та інновації*. 2022. № (3). С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-1>
9. Boiko V. & Boiko L. Problems and Prospects for Innovation-Driven Development of the Tourism Industry in Ukraine. *Science and Innovation*. 2022. № 18(5). С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.05.026>
10. Бойко В. Геопросторові аспекти та стратегія розвитку туристичного бізнесу в південному регіоні України у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (13). С. 155–162. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/290>
11. Бойко В.О. Сільський зелений туризм в Україні: проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.58>
12. Boiko V.O. Green tourism as a perspective direction for rural entrepreneurship development. Scientific approaches to modernizing the economic system: vector of development: collective monograph. LvivToruń : Liha-Pres, 2020. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-189-6/1-18>
13. What is wellness? URL: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
14. Туризм для здоров'я: велнес-послуги. URL: <https://fgribt.knukim.edu.ua/home/news/turyzm-dlya-zdorovya-velnes-posluhy.html>
15. Трускавець – ідеальне місце для любителів WELLNESS. URL: <https://kraina-ua.com/ua/news/truskavets-idealne-mistse-dlya-lyubiteliv-wellness>

УДК 338.486.1.025(4)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.32>**Бойко Н.О.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2636-0533>

Богославець О.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-2563>

Ілляшенко І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіоналістики і туризму,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-9890>

Boiko Nataliia, Bogoslavets Oksana, Illiashenko Inna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРОТКОСТРОКОВИХ ПОДРОЖЕЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТІВ В ЄВРОПІ

FEATURES OF ORGANIZING SHORT-TERM TRIPS FOR UKRAINIAN TOURISTS IN EUROPE

У статті розглядаються особливості організації короткострокових подорожей українських туристів до країн Європи. Проведено аналіз основних факторів, що впливають на популярність таких видів турів серед українських туристів. Особлива увага приділяється дослідженню нововведень на кордоні України з ЄС, що оптимізує проведення митних процедур для відвідувачів регіону з туристичною та бізнес- метою. Вони полягають у впровадженні в країнах Європи системи EES і ETIA, що мають забезпечити точний облік часу перебування громадян третіх країн в країнах регіону. Цей запобіжний захід дозволить країнам Шенгенської зони уникати зловживанням безвізовим режимом. Він є засобом безпеки та скорочує бюрократичні бар'єри на шляху інтенсифікації туристичних і бізнес зв'язків. Розглянуто особливості організації екскурсійної діяльності під час короткострокових подорожей. В дослідженні визначено аспекти туристичних пропозицій європейських країн для організації нетривалих подорожей. Розроблено рекомендації для підвищення якості підготовки українських туристів до подорожей, здійснено оцінку перспектив розвитку короткострокового туризму у контексті інтеграції України до європейського туристичного простору.

Ключові слова: туризм, географія туризму, географія туристичних подорожей, види туризму, короткострокові подорожі, внутрішній і міжнародний туризм митні формальності, турсервіси, системи EES, ETIAS, безвізовий режим Європи, оглядові екскурсії, тематичні екскурсії.

The article discusses the peculiarities of organizing short-term trips of Ukrainian tourists to European countries. An analysis of the main factors influencing the popularity of such types of tours among Ukrainian tourists has been carried out. Particular attention is paid to the study of innovations on the border of Ukraine with the EU, which optimizes customs procedures for visitors to the region for tourism and business purposes. They consist in the implementation of

the EES and ETIA systems in European countries, which should ensure accurate accounting of the time spent by third-country nationals in the countries of the region. This precautionary measure will allow Schengen countries to avoid abusing the visa-free regime. It is a means of security and reduces bureaucratic barriers on the way to intensifying tourism and business ties. The study identifies aspects of tourist offers of European countries for the organization of short trips. Recommendations have been developed to improve the quality of preparation of Ukrainian tourists for travel, an assessment of the prospects. Short-term tourist trips of Ukrainians abroad are an important component of international mobility and socio-cultural exchanges. The features of organizing excursion activities during short-term trips are considered. However, they face a number of problems that require comprehensive research and solution. Among them are problems with visa requirements and border crossing, the impact of diversification of transport infrastructure on the increase in the number of short-term trips of Ukrainians to Europe, the impact of the economic situation in Ukraine (deflation, decline in incomes, fluctuations in the hryvnia exchange rate) on the ability of citizens to organize short-term trips to Europe, the impact of the war on the choice of tourist destinations for Ukrainians. Under these conditions, it is important to analyze how the structure and dynamics of tourist flows that encourage Ukrainians to travel in Europe are changing, as well as to find out the main factors that affect the choice of destination, duration of trips and their organization in conditions of economic and political instability.

Keywords: *tourism, geography of tourism, types of tourism, short-term tours, short-term trips, transport logistics, border crossing, EES systems, ETIAS, visa-free regime, domestic and international tourism of European countries, tating both tourism and business ties, sightseeing tours, thematic excursions.*

Постановка проблеми. Короткострокові туристичні подорожі українців за кордон є важливим компонентом міжнародної мобільності та соціокультурних обмінів. Однак вони стикаються з цілим рядом проблем, які потребують комплексного дослідження та вирішення. Серед них- проблеми з візовими вимогами та перетином кордону, залежністю диверсифікації транспортної інфраструктури від збільшення кількості подорожей українців до Європи, Суттєвий вплив на здатність громадян подорожувати має і економічна ситуація в Україні (дефляція, зниження доходів населення, коливання курсу гривні). Істотно на вибір туристичних напрямків українців війна Тому, безумовно, важливо проаналізувати, яким чином змінюється структура та динаміка туристичних потоків, що спонукають українців до подорожей Європою, а також з'ясувати основні фактори, що впливають на вибір напрямку, тривалість подорожей та їх організацію в умовах існуючої реальності і нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Короткострокові подорожі класифікують через різні наукові підходи, що базуються на тривалості, мотивації, географії, економічних та соціальних аспектах. Дослідженнями короткострокових подорожей займались науковці: М.П. Крачило, О.Д. Король. [2], М.П. Кляп та Ф.Ф. Шандор [3], Л.І. Коржилов [4], Вони зазначають, що існує кількісний підхід, який ранжирує тривалість перебування туристів поза межами їх постійного проживання (здебільшого від 1 до 3-х діб включно). Якщо звернутись до наукової літератури, то в сучасному українському науковому доробку, питання класифікації короткострокових подорожей висвітлено не в повній мірі. Так були визначені їх загальні особливості, тривалість, відстань, вид транспорту, проживання, діяльність. Але перед короткостроковими подорожами українських туристів повстає багато проблем, що пов'язані насамперед із війною а також тими обмеженнями, які планують впроваджувати країни Європи.

Формулювання цілей статті. Аналіз чинників, що впливають на здійснення короткострокових подорожей українських туристів до країн Європи. Виявлення проблем з якими стикаються туристи під час короткострокових поїздок. Формування рекомендацій для здійснення подорожей Європою, з метою підвищення їхньої туристичної грамотності та зручності.

Виклад основного матеріалу. В Україні, короткостроковими подорожами зазвичай вважають поїздки, які тривають від кількох годин до 3 днів. За визначенням Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) ,такі подорожі зазвичай тривають

до 3 днів (1–3 дні), включаючи денні поїздки (без ночівлі) або зупинки з однією-двома ночівлями. У контексті європейського туризму, вони виглядають наступним чином: у внутрішньому туризмі – короткостроковою вважається подорож до 2–3 днів, а у міжнародному туризмі – така подорож може тривати до 4 днів. Короткострокові подорожі – це багатогранне явище, що може бути вивчене через різні підходи. Найбільш поширеними до їх типології є часовий і географічний підходи, але мотиваційні та соціальні аспекти також є важливими для розуміння цього типу туризму. Одним із основних критеріїв короткострокового туризму є його класифікація за метою: відпочинок і оздоровлення, культурно-пізнавальний, діловий, подієвий, сільський, зелений, паломницький, туризм, гастротуризм, тощо [3]. Важливим аспектом дослідження короткострокових подорожей є виокремлення особливостей та принципів організації такої подорожі. У дослідженні І.М. Шоробури та О.І. Бардей [5] визначено основні принципи організації короткострокових подорожей, що допоможуть зробити поїздку якомога комфортнішою та ефективною. Насамперед, це: планування подорожі, важливість визначення туристичних дестинацій, тривалість перебування в кожній з них, відвідування основних атракцій, бронювання послуг, обмеження часу; дотримання безпеки подорожі. Провідним питанням організації короткострокової поїздки є транспортний аспект та організація проведення змістовних, тематичних заходів та додаткових послуг. Короткострокові туристичні подорожі – одна із дефініцій географії туризму, це найбільш масова форма туристичної діяльності, оскільки доступна для будь-яких фокус-групи туристів. У зв'язку із збільшенням вільного часу, значна частина населення відпочиває саме на вихідних та у святкові дні, іноді прихопивши серед робочих днів також п'ятницю, понеділок. Такий вид короткострокового туризму дозволяє відпочивати впродовж року, а не тільки під час відпустки. Найголовнішою особливістю, що виокремлює короткострокові туристичні подорожі від інших є обмеженість у часі.

Короткочасні подорожі до європейських країн стали важливим елементом туристичної активності українців у 2023–2024 роках. За даними Visit Ukraine, кількість подорожей українців до Європи у 2024 році зросла на 10% порівняно з 2023 роком [6]. Серед них значна частка подорожей припадає на короткочасні тури. Це зумовлено низкою факторів, серед яких слід виокремити найбільш вагомими за умов продовження російсько-української війни, зокрема, створення нових логістичних маршрутів до країн Європи та зменшення доходів. Короткочасні подорожі з України до Європи користуються популярністю серед українських туристів завдяки зручному географічному розташуванню та доступним варіантам перевезень (автобус, поїзд, лоукост-авіалінії). Такі подорожі зазвичай тривають 2–4 дні, з акцентом на екскурсіях, знайомстві з культурою та гастрономією.

Передусім, активному поширенню короткострокових подорожей для українців в Європу сприяє близьке географічне розташування до переважної більшості країн. Завдяки тому, що Україна знаходиться в Східній Європі найбільш активно розвивається туризм саме з прикордонними країнами ЄС.

Туристичні потоки українців до Європи істотно змінилися як під час війни, так і зазнають суттєвих змін в період післявоєнного відновлення. У мирний час подорожі переважно мали рекреаційний, культурний або діловий характер, але війна внесла тут свої корективи. З початком війни певні туристичні мотиви (тривалий відпочинок, розважальний, гральний, подієвий, шопінг-туризм) значно поступилися волонтерському, культурному, освітньому туризму, бізнес-подорожам та короткостроковому відпочинку. Наразі основними споживачами туристичних послуг є жінки з дітьми. Змінилась і структура бронювань: якщо раніше були популярні родинні подорожі, то тепер частіше бронюють матері з подругами або бабусями та дитиною [6].

Значний вплив на географію нетривалих подорожей має також економічна нестабільність, що змінило загальну картину туристичних потоків. Переважно зменшу-

ється кількість поїздок в «дорогі» країни Західної Європи, натомість зростає інтерес до дешевших напрямків, таких як Польща, Словаччина, Румунія, а також до країн із високим рівнем підтримки українців. Фінансові обмеження багатьох українців впливають на вибір нетривалих поїздок, що потребують менших витрат. Оптимальними для таких подорожей стають вихідні та канікули тривалістю від одного до чотирьох днів. Це зменшує витрати на проживання, харчування та транспорт.

Географічний аналіз показав, що найпопулярнішими містами для короткочасного туризму в 2024 році є Польща (Краків, Варшава, Вроцлав, Гданськ), Чехія (Прага, Брно), Угорщина (Будапешт, Егер), Словаччина (Братислава), Австрія (Відень), Німеччина (Берлін, Дрезден, Мюнхен) [7].

Більшість з цих подорожей не тільки короткочасні і самодіяльні але і організовані відомими туристичними операторами і агенціями, що входять протягом останніх двох років у ТОП -10 провідних компаній України. Серед них:

1. Adriatic Travel – львівська ТО компанія спеціалізується на автобусних турах до країн Центральної та Східної Європи [8].
2. Аккорд-тур – львівська ТО компанія, що пропонує широкий вибір пропозицій автобусних турів у всіх напрямках країн ЄС [9].
3. Tango Travel – львівська ТО компанія, що організовує автобусні тури до Відня, Праги, Будапешта [10].
4. TASTour – львівська ТО компанія пропонує бюджетні тури до Італії, Франції та інших країн [11].
5. Eurotrips – київська ТО компанія пропонує молодіжні тури з акцентом на активний відпочинок [12].

Найбільш поширеним форматом організації подорожі є автобусні тури. Він найбільш доступний та охоплює декілька міст за короткий період. Авіа-тури є ідеальними для відвідування одного міста або країн з більшим часом для перебування.

Оглядові екскурсії є невід'ємною частиною короткострокових подорожей до Європи, особливо для туристів, які вперше відвідують певне місто чи країну. Ці екскурсії вже включені до базової програми туру і можна за короткий час ознайомитися з основними пам'ятками та визначальними місцями. Типова оглядова екскурсія триває 2–3 години і охоплює історичні, культурні та архітектурні об'єкти міста. Наприклад, оглядова екскурсія Прагою також включає відвідування Староміської площі та Астрономічного годинника Орлой, який уже багато років є символом Праги, єврейського кварталу Йозефів, Вацлавської площі, яка є центром усіх головних політичних подій, Карлової вулиці і, звичайно ж, Карлового мосту, через який раніше проходив «Королівський шлях». У Парижі туристи обов'язково побачать Ейфелову вежу, Лувр, Триумфальну арку та Елсейські поля, пройдуться по бульвару Мон Март.

Оглядові екскурсії часто проводяться в перший день прибуття до міста, щоб дати туристам загальне уявлення про локацію та допомогти орієнтуватися. Це особливо корисно для короткострокових подорожей, коли час обмежений. Після такої екскурсії туристи можуть самостійно встановити місця, які їх найбільше зацікавили.

Крім оглядових, туристичні компанії пропонують широкий вибір тематичних екскурсій, які можна замовити додатково. При відвідуванні тематичних екскурсій можна глибше зануритися в певну тему чи аспект міста. Наприклад, у Страсбурзі популярна річкова прогулянка, у Празі туристи можуть обрати екскурсію «Півними дорогами Праги», яка включає дегустацію місцевого пива.

Тематичні екскурсії можуть бути присвячені мистецтву, гастрономії, історії або навіть містичним легендам міста. Вони часто проводяться у вечірній час або у вільний від основної програми час, що дозволяє туристам максимально ефективно використовувати короткий візит.

Важливо відзначити, що вартість додаткових екскурсій фактично не входить у базову ціну туру. Туристи можуть обирати їх на місці, залежно від своїх інтересів та

бюджету. Це надає гнучкості при плануванні подорожі та дозволяє персоналізувати досвід відповідно до індивідуальних уподобань.

Для сімей з дітьми туроператори часто пропонують спеціальні екскурсійні програми, адаптовані для молодшої аудиторії. Наприклад, екскурсії можуть включати інтерактивні елементи або відвідування тематичних парків.

Нетривалі тури, як правило, це поїздки на вікенд, з метою відвідування подієвих заходів та івентів-концертів, виставок, музичних та театральних фестивалів, футбольних матчів, спортивних змагань тощо. Також, це може бути і лікувально-оздоровчий, купально-пляжний, гірсько-лижний туризм у прикордонних з Україною районах, візити до друзів та рідних. Набирають популярності гастротури з акцентом на місцеву кухню та виноробство.

Перевагами короткочасних подорожей серед інших відзначають у відносно бюджетних пропозиціях для широкої аудиторії, швидкості організації подорожі та мінімізації часу для підготовки туристичних формальностей, гнучкість програм перебування. Однак, слід зауважити, що зростання цін на транспорт, житло та харчування у країнах Європи може бути значною перешкодою для українських туристів. У багатьох країнах ЄС існує високий попит на житло через великий притік українців, що ускладнює пошук тимчасового проживання для коротких поїздок. Крім того, нетривалі подорожі відзначаються і деякими особливостями, які можуть сформувати низку негативних вражень, за умов неякісної підготовки туру з боку його організаторів. Короткий час перебування передбачає насичений графік, часті переїзди, що знижують комфортність подорожі та спричиняють фізичну втому. Зміни в правилах перетину кордонів можуть створити труднощі. На усунення зазначених ризиків та непередбачуваності спрямовані нововведення з боку ЄС, які планується впровадити з 2025 року.

ЄС вводить на кордоні нову систему реєстрації в'їзду та виїзду EES, Entry Exit System (EES, з англійської: Система «Вхід-вихід») [14]. Її мета заявлена, як «зменшення бюрократії» на кордоні. Унаслідок цього виникає питання: чи полегшать ці зміни перетин кордону для українців? Основні переваги цієї системи полягають в тому, що вона буде реєструватиме ім'я особи, тип проїзного документа, біометричні дані – відбитки пальців і зображення обличчя, а також дату та місце в'їзду та виїзду з дотриманням основних прав і захисту даних, також фіксуватиме відмови у в'їзді [13]. Насамперед, EES замінить діючу систему ручного проставлення штампів у паспортах, яка займає багато часу, не надає достовірних даних про перетин кордону та не дозволяє систематично виявляти осіб, які перевищили терміни перебування. Основна мета EES – забезпечити більшу точність у відстеженні кількості днів перебування мандрівників у ЄС, оскільки загальний термін перебування обмежений 90 днями протягом кожного 180-денного періоду. Цей дозвіл буде необхідним для всіх короткотривалих подорожей у межах безвізового режиму, тобто до 90 днів протягом будь-якого 180-денного періоду. Всі зібрані дані зберігатимуться в базі протягом трьох років [14].

Передусім, порядок безвізового в'їзду для громадян України до країн-членів ЄС та Шенгенської зони при цьому залишається без змін. Для спрощення збору біометричних даних на пропускних пунктах на кордонах планується встановити спеціальні термінали самообслуговування. У системі EES доступний новий онлайн-сервіс, який замінить Шенгенський калькулятор. Завдяки ньому подорожуючі зможуть дізнатися, скільки невикористаних днів перебування в Шенгенській зоні у них залишилося. Варто зазначити, що всі 29 країн Європи які є учасниками «Шенгену» впроваджують тепер Entry/Exit System. Шенгенська зона включає 29 європейських країн – 25 держав-членів ЄС, а також Ісландію, Ліхтенштейн, Норвегію та Швейцарію. Запуск EES є також передумовою для початку роботи системи електронних дозволів на в'їзд до ЄС, так званої ETIAS. Окрім того, з 2025 року – запрацює ще одна нова система авторизації подорожей ETIAS (European Travel Information and Authorisation System «Система інформації та авторизації подорожей») [11]. Зрештою, невідомо, як ці дві системи будуть діяти між собою,

а також, які їхні наслідки для українських туристів, перевізників, та як це все вплине взагалі на туристів? Для в'їзду в ЄС для українських туристів потрібен біометричний закордонний паспорт; заповнена анкета на сайті або в мобільному додатку ETIAS та сплата збору в розмірі 7 євро [14]. Запуск EES є також передумовою для початку роботи системи електронних дозволів на в'їзд до ЄС, так званої ETIAS. Якщо ж виключити людський фактор, то технічна частина спрощується. Однак виявляється, що отримання дозволу у системі не передбачає гарантованого в'їзду до країн Шенгену, тому що остаточне рішення приймає прикордонник. Тим часом, система ETIAS поширюватиметься на громадян 60 країн, які не входять до ЄС, але мають безвізовий режим подорожей з ЄС [15], серед них і Україна. Таким чином, дозвіл на поїздку ETIAS є обов'язковою умовою в'їзду для безвізових осіб. Він прив'язаний до паспорта особи, дійсний до трьох років або до закінчення терміну дії паспорта, залежно від того, що настане раніше. Якщо особа отримує новий паспорт, їй потрібно отримати новий дозвіл на подорож ETIAS. Тоді як, впровадження систем EES та ETIAS змінить процедури в'їзду до Шенгенської зони, тож при плануванні турів, подорожей, тому туристам (і не тільки) важливо знати, що зміниться та як підготуватися. Для в'їзду крім біометричного паспорта, має бути підтвердження мети поїздки (бронь готелю, запрошення тощо), фінансові гарантії та зворотний квиток. Деякі подорожуючі не можуть довести, що мають достатньо коштів для перебування в ЄС (зазвичай це близько 50–70 євро на день). Тим часом, ці зміни стосуються не всіх. Є низка винятків для тих, кому не потрібно буде оформлювати ETIAS: громадяни, які мають дійсну Шенгенську візу; особи з довгостроковою візою, виданою однією з країн-членів ЄС. Надалі такі категорії осіб зможуть перетинати кордон, використовуючи наявну візу [15]. Отже, розроблені системи спрямовані на забезпечення точного обліку часу перебування громадян третіх країн в країнах регіону. Цей запобіжний захід дозволить країнам Шенгенської зони уникати зловживанням безвізовим режимом. Він є засобом безпеки та скорочує бюрократичні бар'єри на шляху інтенсифікації туристичних і бізнес зв'язків.

Під час війни країни ЄС значно полегшують умови для організації подорожей для громадян України, що дозволяє легше та швидше планувати поїздки. Безвізовий режим, технологічні нововведення спрощують перетин кордону. У багатьох європейських країнах відбувається активне прийняття українських культурних та освітніх програм, які стимулюють цікавість до короткострокових подорожей, наприклад, участь в арт-фестивалях, курсах, тренінгах або обмінах. Популярні європейські напрямки стають більш доступними завдяки низьким цінам на авіаперельоти і спеціальним пропозиціям для біженців, що дозволяє українцям безпечно та економно подорожувати. Таким чином, нетривалі подорожі українців Європою в умовах війни вже стали важливим інструментом для забезпечення безпеки, культурного обміну та розвитку міжнародних зв'язків.

Висновки. Перспективи розвитку короткострокових подорожей українців до Європейського Союзу мають значні можливості для розширення та удосконалення. У повоєнний період, у зв'язку з психологічними травмами, соціальними потрясіннями та потребою відновлення, психологічний комфорт під час подорожі (близькість до дому, відсутність мовних бар'єрів, культурна схожість), можуть стати важливим фактором при виборі напрямку і тривалості подорожі. У свою чергу це стимулюватиме попит на швидкий відпочинок у країнах ЄС. З огляду на активну цифровізацію, планування подорожей стане більш зручним. Онлайн-сервіси для організації поїздок, цифрові платформи для бронювання житла та культурних заходів допоможуть українцям комфортно подорожувати Європою. Важливу роль у розвитку короткострокових подорожей і надалі відіграватиме безвізовий режим між Україною та країнами ЄС, та спрощення процедур перетину кордону, розвинута транспортна інфраструктура.

Враховуючи прагнення українців до відновлення культурних та соціальних зв'язків з Європою, повоєнна Україна, як частина європейського туристичного маршруту,

може стати важливим шляхом для європейців, а для українців Європа залишатиметься основним напрямом для короткострокових подорожей, що забезпечить взаємний розвиток туризму.

Список використаних джерел:

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Ліга 360. 1995. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950324?an=475921>
2. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму Навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 248 с
3. Сучасні різновиди туризму : підручник / Шандор Ф.Ф., Кляп М.П. Київ : Знання, 2013. 334 с. (Вища освіта. XXI століття).
4. Коржилов Л.І. Туризм в Україні. Класифікація та види. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 217–222.
5. Бардей О.І., Шоробура І.М. Специфіка інноваційної туристичної діяльності на території України. *Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту: матеріали VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 21–22 березня 2023 р.)*. Хмельницький: ХГПА., 2023. С. 13–16.
6. Ринок українського туризму: відновлення галузі у 2024 році. URL: <https://life.comments.ua/ua/article/travels/rinok-ukrainskogo-turizmu-vidnovlennya-galuzi-u-2024-roci-732519.html>
7. New requirements to travel to Europe. URL: https://travel-europe.europa.eu/etias/faqs-etias_en
8. Сайт туристичної компанії Adriatic travel. URL: <https://adriatic-travel.com.ua/country/sk>
9. Сайт туристичної компанії Аккорд Тур. URL: <https://www.accordtour.com/>
10. Сайт туристичної компанії Танго Тревел. URL: <https://tangotravel.com.ua/>
11. Сайт туристичної компанії TAS Tour. URL: <https://tastour.com.ua/>
12. Сайт туристичної компанії Eurotrips. URL: <https://eurotrips.ua/>
13. ETIAS Countries: Where Can You Travel with European Travel Authorization. URL: <https://etias.com/etias-countries/>
14. Shar PRINT Information on ETIAS (European Travel Information and Authorisation System). URL: [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Shar+PRINT+Information+on+ETIAS+\(European+Travel+Inf](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Shar+PRINT+Information+on+ETIAS+(European+Travel+Inf)
15. Strategic Communications. 2023. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/coming-visa-free-country-and-travelling-europe_en

References:

1. Pro turyzm: Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 № 324/95-VR [On Tourism: Law of Ukraine from September 15, 1995 No. 324/95-VR]. Liga 360. 1995. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950324?an=475921>
2. Korol O. D., Krachylo M. P. (2009) Menedzhment turyzmu [Tourism Management]: A Study Guide. Kyiv: Znannya, 248 p.
3. Shandor F. F., Klyap M. P. (2013) Suchasni riznovydy turyzmu: pidruchnyk [Modern Types of Tourism: Textbook]. Kyiv: Znannya, 334 p. (Vyscha osvita XXI stolittia).
4. Korzhylov L. I. (2020) Turyzm v Ukraini. Klasyfikatsiya ta vydy [Tourism in Ukraine. Classification and Types]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 9, pp. 217–222.
5. Bardey O. I., Shorobura I. M. (March 21–22, 2023) Spetsyfika innovatsiinoi turyzmu na terytorii Ukrainy [Specifics of Innovative Tourism in Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku osvity v sferi turyzmu, fizychnoi kultury ta sportu: materialy VI Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. Khmelnytskyi: KhGPA*, pp. 13–16.
6. Rynok ukrainskoho turyzmu: vidnovlennia haluzi u 2024 rotsi [Ukrainian Tourism Market: Recovery of the Industry in 2024]. Available at: <https://life.comments.ua/ua/article/travels/rinok-ukrainskogo-turizmu-vidnovlennya-galuzi-u-2024-roci-732519.html>
7. New requirements to travel to Europe. Available at: https://travel-europe.europa.eu/etias/faqs-etias_en
8. Website of the travel company Adriatic Travel. Available at: <https://adriatic-travel.com.ua/country/sk>
9. Website of the travel company Akkord Tur. Available at: <https://www.accordtour.com/>
10. Website of the travel company Tango Travel. Available at: <https://tangotravel.com.ua/>

-
11. Website of the travel company TAS Tour. Available at: <https://tastour.com.ua/>
 12. Website of the travel company Eurotrips. Available at: <https://eurotrips.ua/>
 13. ETIAS Countries Available at Where Can You Travel with European Travel Authorization. URL: <https://etias.com/etias-countries/>
 14. Shar PRINT Information on ETIAS (European Travel Information and Authorization System). Available at: [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Shar+PRINT+Information+on+ETIAS+\(European+Travel+Inf](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Shar+PRINT+Information+on+ETIAS+(European+Travel+Inf)
 15. Strategic Communications. (2023). Available at: https://www.eeas.europa.eu/eeas/coming-visa-free-country-and-travelling-europe_en
-

УДК 659:338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.33>**Бондаренко Л.А.**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>

Bondarenko Liudmyla
Dnipro University of Technology

ІМІДЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

IMAGE AS A TOOL FOR FORMING A COMPETITIVE STRATEGY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті досліджено значення іміджу як важливого чинника впливу на конкурентоспроможність закладів гостинності. Розглянуто роль кожного з цих компонентів у створенні привабливого образу закладу для клієнтів. Зокрема, ефективне ціноутворення, орієнтоване на збалансування вартості послуг і сприйняття їхньої цінності, дозволяє залучати ширшу аудиторію без втрати конкурентних переваг. Якість обслуговування, яка охоплює професійність персоналу, стандартизацію процесів, швидкість та індивідуальний підхід до гостей, розглядається як основа для зміцнення довіри споживачів. Інноваційність, яка включає використання сучасних технологій, автоматизацію процесів, впровадження екологічних рішень та цифрових стратегій, забезпечує відповідність закладів сучасним викликам і очікуванням клієнтів. У статті також акцентується увага на тому, що імідж закладу відіграє стратегічну роль у формуванні лояльності клієнтів та зміцненні його позицій на ринку. Позитивний імідж сприяє підвищенню впізнаваності бренду, створенню унікальних конкурентних переваг і досягненню довгострокової стабільності бізнесу. Доведено, що успішна реалізація стратегії управління іміджем дозволяє закладам гостинності не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, але й формувати нові стандарти обслуговування та сприйняття клієнтами. Визначено, що імідж є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним елементом формування конкурентної стратегії у сфері гостинності. Він дозволяє закладам адаптуватися до сучасних вимог ринку, задовольняти потреби клієнтів і підтримувати високу репутацію навіть у кризових умовах. Запропоновані у дослідженні підходи можуть бути основою для розробки практичних рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток та успіх у галузі гостинності.

Ключові слова: імідж, заклад гостинності, конкурентоспроможність, якість обслуговування, ціноутворення, конкурентна стратегія, бренд.

The article explores the significance of image as a critical factor influencing the competitiveness of hospitality establishments. In an environment of intense competition and growing consumer expectations, building a positive image becomes one of the key tasks for ensuring business success. The authors emphasize that the image of a hospitality establishment is a multidimensional phenomenon formed by aspects such as pricing, service quality, and the level of innovation. The role of each of these components in creating an attractive image for clients is analyzed. Specifically, effective pricing, aimed at balancing the cost of services with their perceived value, enables the attraction of a broader audience without compromising competitive advantages. Service quality, encompassing staff professionalism, process standardization, speed, and a personalized approach to guests, is seen as a foundation for strengthening consumer trust. Innovation, which includes the use of modern technologies, process automation, the implementation of eco-friendly solutions, and digital strategies, ensures that establishments meet contemporary challenges and client expectations. The article also highlights that the image of an establishment plays a strategic role in fostering customer loyalty and strengthening its market position. A positive image contributes to increased brand recognition, the creation

of unique competitive advantages, and the achievement of long-term business stability. It has been proven that the successful implementation of an image management strategy enables hospitality establishments not only to adapt to changing market conditions but also to set new standards of service and client perception. It is concluded that an image is not merely an auxiliary tool but a fundamental element in shaping a competitive strategy in the hospitality sector. It allows establishments to adapt to modern market demands, meet customer needs, and maintain a strong reputation even during crises. The approaches proposed in the study can serve as a basis for developing practical solutions aimed at long-term growth and success in the hospitality industry.

Keywords: *image, hospitality establishment, competitiveness, service quality, pricing, competitive strategy, brand.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності конкуренція стає дедалі жорсткішою. Заклади потребують нових підходів до формування конкурентних стратегій, які не лише забезпечують залучення клієнтів, а й сприяють їх довгостроковій лояльності. Імідж закладу гостинності виступає ключовим інструментом впливу на споживачів, проте недостатньо вивчена його роль у створенні конкурентних переваг та його взаємозв'язок із аспектами ціноутворення, якості обслуговування та рівня інноваційності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Імідж підприємства, зокрема у сфері гостинності, розглядається багатьма вченими як один з вирішальних чинників формування конкурентоспроможності закладу. Так, у роботі Корнеєва М.В., Кучера М.М. і Третьякової В.О. [1] імідж розглядається саме як один з інструментів забезпечення конкурентоспроможності закладу. У дослідженні Воляник Г.М., Марушко Н.С. [2] розглядаються такий інструмент підвищення іміджу, як сучасні маркетингові стратегії, а робота Кирилюка І.М., Нецадим Л.М. та Благополучної А.Г. [3] з цього ж боку розглядає діджиталізацію індустрії гостинності. Таким аспектам формування і розвитку іміджу закладу гостинності, як ціноутворення, якість обслуговування та інноваційність, присвячено наукові роботи відповідно Рябенської М.О. [5], Горшкової Л. [6] та Дмитришина Б.В. [7]. У свою чергу, особливості формування та управління іміджем закладу гостинності визначили Язіна В.А., Стеблюк Н.Ф. і Третьякова В.О. [14], а Сінківська В.М. [17] дослідила значення лояльності споживачів у контексті управління іміджем.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження іміджу закладу як стратегічного інструменту формування конкурентних переваг у сфері гостинності, визначення його складових та взаємозв'язку з такими ключовими аспектами, як ціноутворення, якість обслуговування та рівень інноваційності.

Виклад основного матеріалу. Імідж закладу гостинності є важливим елементом формування його конкурентної стратегії, оскільки він безпосередньо впливає на сприйняття бренду споживачами, їхню лояльність та рівень довіри до послуг. У сучасному ринковому середовищі, де клієнти мають широкий вибір послуг, сильний і позитивний імідж може стати вирішальним фактором у боротьбі за конкурентні переваги. Імідж формується під впливом багатьох чинників, зокрема якості послуг, рівня обслуговування, інтер'єру та екстер'єру закладу, а також маркетингових комунікацій. Він виступає своєрідним «обличчям» закладу, що відображає його цінності, позиціонування на ринку та орієнтованість на певні цільові аудиторії [1]. Конкурентна стратегія, у свою чергу, визначає, як заклад розподіляє свої ресурси для досягнення сталого успіху на ринку, і включає в себе такі аспекти, як диференціація, якість обслуговування, інновації та цінова політика.

Зв'язок між іміджем та конкурентною стратегією виявляється у кількох аспектах. По-перше, позитивний імідж дозволяє закладу досягти вищої цінності для клієнтів, що сприяє їхній лояльності та готовності обирати цей заклад повторно. Наприклад, готель, відомий своїм екологічним підходом і сталими практиками, може привабити клієнтів, які цінують екологічну відповідальність. Таким чином, імідж закладу підтримує його конкурентну стратегію, орієнтовану на унікальні цінності [2].

Імідж також впливає на здатність закладу залучати нових клієнтів через рекомендації та відгуки. У сфері гостинності, де чутки та онлайн-репутація мають вирішальне значення, позитивний імідж може слугувати одним із найбільш потужних засобів просування, знижуючи витрати на традиційну рекламу. Це особливо важливо в умовах зростання цифровізації, коли клієнти часто приймають рішення на основі відгуків на платформах, таких як TripAdvisor або Google Reviews.

Імідж визначає конкурентну спроможність закладу на міжнародному рівні. Успішні бренди у сфері гостинності, такі як Marriott або Hilton, мають потужний імідж, який дозволяє їм адаптуватися до різних ринкових умов, зберігаючи при цьому високий рівень впізнаваності та довіри клієнтів. Їхні конкурентні стратегії базуються на підтримці репутації через інвестиції у сервіс, інновації та програму лояльності [3]. Саме тому імідж є не лише відображенням поточного стану закладу, але й стратегічним ресурсом, що допомагає закладу гостинності адаптуватися до змінних ринкових умов, посилювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий успіх. Ефективне управління іміджем як частиною конкурентної стратегії є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та досягнення лідерства у сфері гостинності.

Імідж закладу гостинності відіграє ключову роль у визначенні його конкурентоспроможності, оскільки напряму пов'язаний з такими аспектами, як ціноутворення, якість обслуговування та рівень інноваційності [4]. Ці елементи взаємодіють у складній системі, формуючи загальне сприйняття закладу клієнтами та його позиціонування на ринку (табл. 1) [19].

Ціноутворення у сфері гостинності значною мірою залежить від іміджу, оскільки споживачі часто орієнтуються не лише на об'єктивні характеристики послуг, але й на їхню суб'єктивну цінність. Заклади з позитивним іміджем мають можливість встановлювати вищі ціни, оскільки клієнти готові платити за престиж, асоціацію з високими стандартами або ексклюзивний досвід.

Наприклад, готелі преміум-класу використовують сильний бренд, щоб позиціонувати свої послуги як елітні, тим самим обґрунтовуючи преміальне ціноутворення. Водночас заклади економ-сегменту, що будують імідж на доступності та надійності, орієнтуються на масову аудиторію, оптимізуючи співвідношення ціни та якості [5].

Таблиця 1

Складові елементи системи сприйняття закладу сфери гостинності

	Елемент	Складові частини елементу
Сприйняття закладу клієнтами	Ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз ринку та конкурентів Сегментація клієнтів Собівартість послуг Цінова стратегія Сезонність та попит Знижки та акції
	Якість обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> Швидкість обслуговування Компетентність персоналу Стандартизація процесів Індивідуальний підхід до гостей Зворотний зв'язок від клієнтів Чистота та комфорт
	Рівень інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> Використання сучасних технологій Автоматизація процесів Нові формати обслуговування Креативний дизайн простору Впровадження екологічних рішень Використання цифрового маркетингу

Джерело: складено автором

Якість обслуговування також є невід'ємним чинником, який визначає імідж закладу. У сфері гостинності споживачі високо цінують персоналізований підхід, увагу до деталей та професіоналізм персоналу. Позитивний імідж, заснований на високому рівні сервісу, не лише підвищує лояльність клієнтів, а й сприяє створенню ефекту «сарафанного радіо», коли задоволені гості рекомендують заклад іншим. Наприклад, у міжнародних мережах готелів впроваджуються стандарти обслуговування, що гарантують якісний досвід для кожного клієнта, незалежно від місця перебування. Таким чином, якість обслуговування підтримує імідж закладу, що є важливим для залучення нових гостей та утримання постійних [6].

Інновації відіграють особливу роль у формуванні сучасного іміджу закладів гостинності, допомагаючи їм виділятися на фоні конкурентів. Упровадження новітніх технологій, таких як системи автоматизації бронювання, електронні ключі, цифрові помічники або енергоефективні рішення, сприяє покращенню досвіду клієнтів і зміцнює асоціації з прогресивністю та адаптивністю. Наприклад, використання чат-ботів для миттєвого спілкування з гостями або інтерактивних систем управління номером покращує загальне враження гостей, що позитивно впливає на імідж закладу. Інноваційність стає важливою складовою конкурентної стратегії, оскільки демонструє здатність закладу відповідати сучасним очікуванням клієнтів [7].

Імідж є стратегічним ресурсом, який багато відомих закладів гостинності використовують для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Завдяки правильному позиціонуванню, створенню унікального образу та ефективному комунікуванню цінностей бренду, ці заклади забезпечують собі лояльність клієнтів та лідерські позиції. Приклади успішного використання іміджу у сфері гостинності включають у себе:

1. Ritz-Carlton (імідж виняткового сервісу). Ritz-Carlton заслужено вважається синонімом елітного сервісу та високої якості. Готельна мережа побудувала свій імідж на принципі: «Ми не просто обслуговуємо гостей, ми створюємо для них незабутні моменти». Завдяки впровадженню персоналізованого підходу, гості отримують послуги, які відповідають їхнім індивідуальним потребам, що робить кожен візит унікальним. Усі співробітники готелю проходять навчання, спрямоване на створення атмосфери тепла і турботи, що сприяє формуванню винятково позитивного іміджу. Цей підхід дозволяє Ritz-Carlton залишатися конкурентним навіть у сегменті преміум-класу [8].

2. Hilton (інноваційний імідж і технологічність). Hilton активно використовує сучасні технології для покращення досвіду своїх гостей, що позитивно впливає на імідж бренду. Наприклад, запровадження програми Hilton Honors дозволяє клієнтам бронювати номери, отримувати цифрові ключі та регулювати умови перебування через мобільний додаток. Інноваційність бренду підкреслюється також інтеграцією стійких технологій, таких як енергозбереження і розумні системи управління ресурсами. Завдяки цьому Hilton демонструє свою здатність відповідати сучасним очікуванням клієнтів, зміцнюючи репутацію як технологічно прогресивного бренду [9].

3. Airbnb (імідж спільноти та унікального досвіду). Airbnb створив унікальний імідж, базуючись на концепції «відчуй себе як вдома». Завдяки платформі, гості отримують можливість обрати житло, яке відповідає їхнім особистим уподобанням і дозволяє зануритися у місцеву культуру. Компанія позиціонує себе як бренд, що об'єднує людей і створює можливості для унікального подорожування. Airbnb також активно підтримує ідеї стійкості та екологічності, що приваблює сучасних мандрівників, орієнтованих на відповідальне споживання. Такий підхід допомагає зміцнювати імідж інноваційного і гостинного бренду [10].

4. Mandarin Oriental (імідж емоцій та лояльності). Mandarin Oriental побудував свій імідж на емоційних зв'язках із клієнтами. Використовуючи рекламні кампанії за участю відомих особистостей та зосереджуючи увагу на вишуканому дизайні й увазі до деталей, бренд створює атмосферу розкоші та ексклюзивності. Готелі Mandarin

Oriental відомі високим рівнем сервісу, орієнтованим на створення неповторних вражень, що стимулює клієнтів обирати цей бренд знову і знову [11].

5. Eco Hotels (імідж стійкості). Багато готелів, орієнтованих на екологічність, зміцнюють свій імідж завдяки впровадженню принципів сталого розвитку. Наприклад, курорти Six Senses акцентують увагу на збереженні довкілля, використанні місцевих ресурсів і просуванні культури стійкості серед своїх гостей. Такий імідж приваблює екологічно свідомих клієнтів, які шукають відпочинок, сумісний із їхніми цінностями [12].

Ефективне управління іміджем дозволяє закладам гостинності не лише виділитися серед конкурентів, а й будувати тривалі стосунки з клієнтами, адаптуючи свій підхід до їхніх потреб та очікувань. Використання іміджу як стратегічного інструменту забезпечує стабільний розвиток і зростання конкурентоспроможності брендів у динамічному ринковому середовищі.

Імідж закладу гостинності є важливим стратегічним ресурсом, який значною мірою впливає на його конкурентоспроможність і успішність на ринку. Оцінка іміджу дозволяє не лише зрозуміти, як споживачі сприймають заклад, але й виявити слабкі місця, які потребують покращення, та визначити точки зростання.

Для аналізу іміджу використовуються як якісні, так і кількісні методи, що забезпечують комплексний підхід до оцінювання. Якісні методи включають опитування, інтерв'ю та фокус-групи, які дозволяють отримати глибоке розуміння того, як споживачі сприймають бренд. Наприклад, клієнтів можна запитати про асоціації, які виникають із назвою закладу, їхній досвід взаємодії та емоції, пов'язані з брендом. Кількісні методи використовуються для вимірювання рівня іміджу за допомогою числових показників. Основними інструментами є анкети, шкали оцінки (наприклад, шкала Лікерта) і аналіз онлайн-відгуків [13].

Для комплексної оцінки іміджу закладу гостинності доцільно використовувати систему показників, які охоплюють різні аспекти сприйняття бренду. Приклад такої системи наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Система показників комплексної оцінки іміджу підприємства сфери гостинності

Показник	Методика вимірювання	Інтерпретація
1	2	3
Рівень задоволеності клієнтів	Опитування, шкала Лікерта (1–5)	Оцінює, наскільки гості задоволені основними аспектами послуг (якість сервісу, комфорт, ціна). Високий показник свідчить про відповідність закладу очікуванням клієнтів. Низький рівень може вказувати на слабкі місця, які потребують покращення.
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Анкета: «Чи рекомендуєте ви заклад друзям?» (шкала 0–10)	Відображає рівень довіри до бренду та готовність клієнтів його рекомендувати. Високий NPS показує позитивний імідж і прихильність клієнтів, низький – потребу у вдосконаленні взаємодії з гостями.
Частота позитивних онлайн-відгуків	Аналіз даних з інтернет-платформ (Google Reviews, TripAdvisor тощо)	Показує, як клієнти оцінюють заклад у цифровому середовищі. Велика кількість позитивних відгуків зміцнює репутацію бренду та приваблює нових гостей. Негативні відгуки сигналізують про необхідність оперативного вирішення проблем.
Рівень впізнаваності бренду	Опитування серед потенційних клієнтів	Демонструє ефективність маркетингових зусиль і комунікації бренду. Високий рівень впізнаваності свідчить про сильний імідж, який дозволяє виділитися серед конкурентів.

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Сприйняття цінностей бренду	Фокус-групи, інтерв'ю	Оцінює, чи розуміють клієнти основні цінності закладу (наприклад, екологічність, якість, доступність). Позитивне сприйняття допомагає зміцнити емоційний зв'язок із клієнтами.
Частота повторних відвідувань	Аналіз бази даних клієнтів, CRM-системи	Відображає лояльність клієнтів і стабільність доходу закладу. Часті повторні відвідування свідчать про високу задоволеність і позитивний досвід клієнтів.
Індекс соціальної відповідальності	Аналіз екологічних ініціатив та соціальних проєктів закладу	Визначає, як споживачі оцінюють внесок закладу у вирішення соціальних та екологічних проблем. Високий показник сприяє позитивному іміджу серед екологічно та соціально свідомих клієнтів.

Джерело: складено автором за [14–17]

Імідж виконує стратегічну роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг закладу. Завдяки сильному іміджу заклад може:

- залучати нових клієнтів, які орієнтуються на рекомендації, відгуки або загальну репутацію;
- підвищувати лояльність існуючих гостей, створюючи емоційний зв'язок із брендом;
- збільшувати прибутковість завдяки можливості встановлення вищих цін на послуги;
- зміцнювати ринкові позиції, адаптуючись до змінних умов конкуренції.

Ефективна оцінка іміджу потребує регулярного оновлення даних. Наприклад, опитування клієнтів рекомендується проводити щоквартально, а аналіз онлайн-відгуків – у режимі реального часу. На основі отриманих результатів керівництво може коригувати стратегії комунікації, вдосконалювати якість обслуговування або змінювати маркетингові акценти [18]. Отже, імідж закладу гостинності є не лише його відображенням у суспільстві, але й ключовим елементом стратегії розвитку. Регулярна оцінка іміджу дозволяє не тільки підтримувати позитивну репутацію, але й ефективно використовувати цей ресурс для досягнення довгострокових цілей.

Висновки. Імідж закладу гостинності є стратегічним ресурсом, який формує конкурентну перевагу, адже він безпосередньо впливає на сприйняття бренду, довіру клієнтів та їхнє бажання звертатися саме до цього закладу. Дослідження доводить, що ефективне управління іміджем сприяє покращенню фінансових показників, підвищенню рентабельності та забезпеченню стійкого розвитку бізнесу. Формування позитивного іміджу потребує системної роботи з ключовими складовими. Так, грамотна стратегія цінового позиціонування дає змогу знайти баланс між сприйняттям вартості послуг клієнтами та реальними витратами бізнесу, що забезпечує економічну ефективність.

Надання високого рівня сервісу виступає не лише базовою вимогою, але й важливим елементом іміджу, який закріплює довіру клієнтів і формує їхню лояльність. Водночас використання новітніх технологій, впровадження екологічних та цифрових рішень створюють сучасний образ закладу, який відповідає очікуванням клієнтів і потребам ринку. Таким чином, позитивний імідж закладу виступає не лише маркетинговим інструментом, а й засобом побудови міцної репутації, що дає змогу ефективно конкурувати, залучати нові ринки та підтримувати довгострокову стабільність бізнесу в умовах постійних змін у галузі.

Список використаних джерел:

1. Корнєєв М.В., Кучер М.М., Третякова В.О. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. Вип. 2(82). С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-8>
2. Волянник Г.М., Марушко Н.С. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
3. Кирилюк І.М., Нещадим Л.М., Благополучна А.Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 2(18). С. 217–231. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231>
4. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця : ДРУК, 2021. С. 16–19.
5. Рябенка М.О. Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77>
6. Горшкова Л. Формування позитивного іміджу готелю як фактору підвищення його конкурентоспроможності. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. Вип. 1(11). С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1)
7. Дмитришин Б.В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66)
8. The Gold Standard: About The Ritz-Carlton. *The Ritz-Carlton*. URL: <https://www.ritzcarlton.com/en/about-the-ritz-carlton/> (дата звернення: 28.11.2024)
9. Travel with purpose. *Hilton*. URL: <https://esg.hilton.com/> (дата звернення 29.11.2024)
10. Представляємо Мережу співгосподарів. *Airbnb*. URL: <https://www.airbnb.com.ua/release> (дата звернення: 29.11.2024)
11. Our Company. *Mandarin Oriental*. URL: <https://www.mandarinoriental.com/en/our-company> (дата звернення 29.11.2024)
12. What We Do. *EcoHotels*. URL: <https://ecohotels.com/about/what-we-do/> (дата звернення: 28.11.2024)
13. Нагара М. Особливості формування лояльності споживачів у сфері туризму. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р.* Чернівці : Технодрук, 2022. С. 178–182.
14. Язіна В.А., Стеблюк Н.Ф., Третякова В.О. Управління іміджем підприємства гостинності та особливості його формування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. Вип. 2(82). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-13>
15. Mazurkevych I.O., Vivsiuk I.O. The influence of advertising activities on the image of a hotel enterprise. *SWorldJournal*. 2023. Vol. 19. P. 2. P. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-051>
16. Ященко М. Взаємозв'язок та інтеграція брендингу та контент-маркетингу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. Вип. 1(97). С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.5>
17. Сіньковська В.М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. Вип. 4. С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.4>
18. Салімон О.М., Миколайчук І.П., Расулова А.М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 2. С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37>
19. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко, М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро «АРТО ПРИНТ», 2024. 242 с.

References:

1. Korniev M. V., Kucher M. M., Tretiakova V. O. (2023) Imidzh pidpriemstva industrii hostynnosti yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti [Image of a hospitality industry enterprise as a tool for ensuring competitiveness]. *Scientific view: economics and management*. vol. 2(82). pp. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-8>

2. Volianyky H. M., Marushko N. S. (2024) Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Modern marketing strategies in the hotel business: tools for attracting and retaining customers]. *Economy and society*. vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
3. Kyryliuk I. M., Neshchadym L. M., Blahopoluchna A. H. (2022) [Digitalization as the main factor of hospitality industry development in the conditions of modern challenges]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. vol. 2(18). pp. 217–231. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231>
4. Holovnia O. M., Stavska Yu. V. (2021) Suchasni transformatsii rozvytku sfery turyzmu ta industrii hostynnosti: monohrafiia [Modern transformations of the development of the tourism and hospitality industry: monograph]. Vinnytsia: DRUK, pp. 16–19.
5. Riabenka M. O. (2023) Udoskonalennia tsinovoi polityky na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Improving pricing policy at hotel and restaurant enterprises]. *Economy and society*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77>
6. Horshkova L. (2024) Formuvannia pozytyvnoho imidzhu hoteliu yak faktoru pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of a positive image of a hotel as a factor in increasing its competitiveness]. *Innovations and technologies in the sphere of services and catering*. vol. 1(11). pp. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1)
7. Dmytryshyn B. V. (2023) Innovatsii yak vyznachalniy faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovations as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. vol. 9(42). pp. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66)
8. The Gold Standard: About The Ritz-Carlton. *The Ritz-Carlton*. Available at: <https://ritzcarlton.com/en/about-the-ritz-carlton/> (accessed November 28, 2024).
9. Travel with purpose. *Hilton*. Available at: <https://esg.hilton.com> (accessed November 29, 2024).
10. Predstavliaiemo Merezhu spivhospodariv [Introducing the Co-Host Network]. *Airbnb*. Available at: <https://www.airbnb.com.ua/release> (accessed November 29, 2024).
11. Our Company. *Mandarin Oriental*. Available at: <https://www.mandarinoriental.com/en/our-company> (accessed November 29, 2024).
12. What We Do. *EcoHotels*. Available at: <https://ecohotels.com/about/what-we-do> (accessed November 28, 2024).
13. Nahara M. (2022) Osoblyvosti formuvannia loialnosti spozhyvachiv u sferi turyzmu [Peculiarities of forming consumer loyalty in the tourism sector]. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii, m. Chernivtsi, 5.06.2022*. Chernivtsi: Tekhnodruk, pp. 178–182.
14. Yazina V. A., Stebliuk N. F., Tretiakova V. O. (2023) Upravlinnia imidzhem pidpriemstva hostynnosti ta osoblyvosti yoho formuvannia [Managing the image of a hospitality enterprise and the features of its formation]. *Scientific view: economics and management*, vol. 2(82). pp. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-13>
15. Mazurkevych I. O., Vivsiuk I. O. (2023) The influence of advertising activities on the image of a hotel enterprise. *SWorldJournal*. vol. 19. p. 2. pp. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-051>
16. Yashchenko M. (2024) Vzaiemozviazok ta intehratsiia brendynhu ta kontent-marketynhu [The relationship and integration of branding and content marketing]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. vol. 1(97). pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.5>
17. Sinkovska V. M. (2019) Vymiriuvannia loialnosti spozhyvachiv v umovakh konkurentsii [Measuring consumer loyalty in competitive conditions]. *Marketing and digital technologies*. vol. 3. is. 4. pp. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.4>
18. Salimon O. M., Mykolaichuk I. P., Rasulova A. M. (2020) Stratehichniy rozvytok brendynhu subiektiv hotelnogo biznesu [Strategic development of branding of hotel business entities]. *Intellect XXI*. vol. 2. pp. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37>
19. Bondarenko L. A. (2024) Turyzm yak pryoritetnyi napriam sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Tourism as a priority direction of socio-economic development of the territories of Ukraine in the context of European integration]: monohrafiia. M-vo osvity i nauky Ukrainy. Nats. tekhn. un-t “Dniprovska politekhnika”. Dnipro: “ARTO PRYNT”, 242 p.

УДК 640.41:005.962](477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.34>**Герман І.В.**

старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи, аспірант,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2751-9227>

Herman Iryna

Cherkasy State Technological University

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ СЕРЕДНЬООБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

THE MAIN TRENDS IN THE DYNAMICS OF THE AVERAGE NUMBER OF FULL-TIME EMPLOYEES OF THE HOTEL INDUSTRY IN UKRAINE

Актуальність дослідження пов'язана з недостатнім рівнем наукового аналізу стосовно основних тенденцій динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників (СЧШП) та факторів для врахування впливу на розрахунок цього показника. Мета статті – визначення проблем та основних тенденцій динаміки СЧШП підприємств готельного господарства України в сучасних умовах господарювання. В статті застосовані методи наукової абстракції та логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, класифікації, систематизації та візуалізації. Акцентовано увагу на сутності та особливостях розрахунку СЧШП та його відмінностях від інших показників обліку працівників суб'єктами господарювання. Здійснено аналіз показників руху кадрів, на розрахунок яких впливає показник СЧШП, у тому числі системи низки коефіцієнтів. За результатами представленого наукового дослідження доцільно стверджувати про достатній рівень позитивної динаміки та перспективи розвитку готельних підприємств на ринку послуг.

Ключові слова: воєнний час, готельний бізнес, індустрія гостинності, плинність кадрів, ринок праці, робочі місця, статистика праці.

The relevance of the study is related to the insufficient level of scientific analysis of the main trends in the dynamics of the average number of full-time employees (AEOE) and the factors that influence the calculation of this indicator. The article is aimed at defining the problems and main trends in the dynamics of the SCS of hotel enterprises in Ukraine in the current economic conditions. The article uses the methods of scientific abstraction and logical generalization, analysis and synthesis, comparison, classification, systematization and visualization. To reveal the topic of the study, the author searched for and analyzed published scientific works and analytical indicators in the field of socio-economic development of the country's hotel industry as a significant segment of the hospitality industry. The author focuses on the essence and peculiarities of calculating the average weekly wage and its differences from other indicators of employee accounting by business entities. The article analyzes the indicators of personnel movement, the calculation of which is influenced by the NGTF indicator, including the system of a number of coefficients. The author emphasizes the current requirements for compliance with the law when preparing and submitting relevant reports to government agencies. A list of indicative indicators to be taken into account when determining the main trends in the dynamics of the indicator of the hotel industry of Ukraine in the current economic conditions and in the post-war period is proposed. One of the priority levers of influence on this indicator should be to take into account the factors of influence of the crisis in the country's economy, conditions of uncertainty in business, the consequences of military aggression by the Russian occupiers and, at the same time, to create motivational factors for enterprises to encourage full-time employees to be interested in stable work in the hotel team. The importance of using timely and relevant analytical data is emphasized in order to forecast demand and, as a result, increase revenues and reduce operating costs. According to the results of the presented scientific research, it is reasonable to assert a

sufficient level of positive dynamics and prospects for the development of hotel enterprises in the service market.

Keywords: *wartime, hotel business, hospitality industry, personnel turnover, labor market, jobs, labor statistics.*

Постановка проблеми. Потенційно сприятливим для розвитку бізнесу, реалізації програм для поповнення бюджету різного рівня, підвищення попиту на готельні послуги завдяки коректному співвідношенню ціни та якості може стати створення нових робочих місць й сприяння розробці та впровадженню мотиваційних чинників для зменшення плинності кадрів, підвищення їх рівня професійної освіти. Серед актуальних завдань для аналізу факторів впливу на рівень діяльності підприємств готельного господарства України варто зазначити доцільність узагальнення оприлюднених концепцій, теоретико-методологічних засад щодо сутності, визначення ролі та значення показника середньооблікової чисельності штатних працівників (далі – СЧШП) й визначення основних тенденцій його динаміки в сучасних умовах господарювання. Для досягнення мети визначеної теми наукового дослідження має бути здійснено відповідний аналіз нормативно-правової, статистичної та аналітичної бази, теоретико-методичних і прикладних розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для розкриття визначеної теми дослідження здійснено пошук й аналіз оприлюднених наукових праць, аналітичних показників у сфері соціально-економічного розвитку готельного господарства країни як вагомого сегменту індустрії гостинності. Так, зокрема, сучасний стан, основні проблеми, тенденції та перспективи розвитку готельного господарства України в умовах кризових явищ і війни висвітлено в працях Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь [1], Н. Михайлової, Н. Рогової, С. Рибаків [5], А. Лупашко [4], М. Рутинського [13], Л. Сідельникової [16], ? Румянцевої та І. Мендели [12], О. Олійник [7–9], В. Коцюк [8]. Для більш чіткого врахування особливостей факторів впливу на динаміку СЧШП готельного господарства науковці ретельно досліджують стан готельного господарства окремих регіонів України. Результати відповідного аналізу за останні декілька років представлені в публікаціях А. Рябева [14], О. Громик [23], О. Шикіної [19], Г. Єремії та М. Цепенди [2].

Наразі варто зазначити про відсутність наукового обґрунтування щодо факторів впливу на динаміку СЧШП підприємств готельного господарства в Україні з урахуванням багатовекторного підходу до оцінки сучасного стану для різних категорій готельних підприємств, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, змін у різних секторах економіки та соціального стану населення країни, що й зумовлює доцільність подальших досліджень за означеною тематикою з урахуванням ознак та вимог часу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення проблем та основних тенденцій динаміки СЧШП підприємств готельного господарства України в сучасних умовах господарювання.

Методологія та методи дослідження. В статті застосовані методи наукової абстракції та логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, класифікації, систематизації та візуалізації.

Викладення основного матеріалу. Досліджувати та аналізувати основні тенденції динаміки СЧШП готельного господарства України найбільш доцільно було б не тільки з точки зору підприємств, які представляють цю сферу індустрії гостинності, але й в сукупності взаємовпливів і динаміки змін у багатьох аспектах економіки країни та світових трендів. Як підтверджують фактичні показники досягнень економіки України, готельне господарство, індустрія гостинності належать до провідних галузей та відрізняються динамічністю розвитку та адаптацією до різноманітних вимог і тенденцій часу та потреб споживачів [7]. Фактично готельне господарство являє собою сукупність готельних підприємств різних типів, які приймають та надають послуги з розміщення, харчування, додаткові та суміжні послуги. Домінуючим типом засобів розміщення, що визначив назву сфери діяльності, наразі є готелі [14, с. 169].

Враховуючи той факт, що в готельних підприємствах передбачається й надання послуг харчування, на що певним чином впливає категорія готелю, варто враховувати факти набуття все більшої популярності в Україні саме готельно-ресторанних мереж як найбільш стабільного та гнучкого до змін формату обслуговування гостей. Наразі, аналізуючи сутнісні ознаки готельних підприємств щодо динаміки СЧШП, доцільно брати до уваги й таку їх особливість, як синергетичний ефект «від формування обсягів робіт для низки інших сфер народного господарства» [7]. Саме стабільно сформований колектив готельного підприємства дозволяє ефективне «поєднання послуг готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування» [5, с. 81]. Така особливість сприяє для штатних працівників навіть в умовах кризи й невизначеності мати можливість працевлаштування на договірних умовах і не спонукати до пошуку нового місця роботи.

Протягом періоду після вторгнення ворога на територію України вимоги воєнного часу зумовлюють переорієнтацію деяких готельних підприємств у «воєнні готелі», зміну їх цільового призначення. Так, наприклад, за період воєнних дій в Україні серед 61-го готелю мережі Reikartz, які були розташовані на території ведення бойових дій, припинили свою діяльність 21, у тому числі це відбулося в містах Києві, Кривому Розі, Херсоні, Сумах, Миколаєві [1, с. 366]. Фактично значна частина готельних підприємств відновила та продовжує відновлювати свою діяльність вже після 12 квітня 2022 року [1, с. 367]. Одночасно створюються умови для працевлаштування й персоналу готельних підприємств. Аналіз результатів досліджень трудових ресурсів у сфері готельного бізнесу показав переважання в цій структурі осіб жіночої статі. Так, наприклад, серед загальної кількості працездатних жінок України 3,1% були залучені до функціонування готельних підприємств у той час, коли в цьому сегменті налічувалося лише 1,2% працездатних чоловіків. Наразі внутрішньопереміщені особи (далі – ВПО), що мали бажання та можливість знайти місце для життя на більш безпечних територіях всередині країни, стикнулися з проблемою працевлаштування за фахом, що певний час не могло не відзначитися на коливаннях на ринку праці, плинності кадрів тощо. За офіційною інформацією Міжнародної організації міграції станом на травень 2022 р. в Україні фіксувалося більш як 8 млн. ВПО. Закордон виїхали 7,5 млн українців, а захист у країнах свого перебування запросили 3,4 млн [1, с. 369]. В контексті мети цього дослідження варто більш детально розглянути сутність показника СЧШП, адже існують деякі особливості в його розрахунку. Державною службою статистики розроблено відповідну інструкцію. СЧШП – це важливий статистичний показник. Перш за все, цей показник для статистичної звітності використовують всі юридичні особи. Роботодавці зобов'язані щомісяця та щоквартально офіційно подавати в статистичні органи країни відповідні звіти за формою № 1-ПВ. Також цей показник усіма роботодавцями (юридичними та фізичними особами) має відображатися щоквартально в податковому розрахунку сум доходу. Якщо підприємство налічує від восьми осіб і більше, має подавати до фонду осіб із інвалідністю «Звіт про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю» за формою № 10-ПОІ [15]. СЧШП визначається як середньозважена облікова кількість штатних працівників для кожного дня. При цьому треба враховувати кількість внутрішніх працівників, з якими укладено трудові відносини, включаючи строкові договори для тимчасових і сезонних працівників. Одже, значення СЧШП потрібно скоригувати відповідно до наявних категорій працівників за виключенням тих, що зазначені в офіційних державних документах. Якщо працівники задіяні неповний робочий день, їх фактичний час роботи на розрахунок СЧШП не впливає, а їх облікова кількість розраховується аналогічно до умов повного робочого часу. При цьому не застосовують коефіцієнти 0.5, 0.75, 0.25 і т. д. У такому розрахунку треба включати й працівників, які перебувають у відпустці (щорічній, соціальній), у відрадянні, знаходяться на лікарняному або тимчасово відсутні за чітко визначених причин для державних, громадських потреб (мобілізовані, на військових зборах

тощо). Такі розрахунки враховують як робочі, так і вихідні, святкові та неробочі дні. Облікова кількість в ці дні дорівнює обліковій кількості в останній робочий день, що передував такому дню. Облікова кількість на 1-й день місяця враховується з останнього дня попереднього місяця. Для підприємства, що працювало неповний період, для розрахунку аналогічно беруть повну кількість місяців у такому періоді. Це стосується новостворених і ліквідованих підприємств, а також і тих, які мають сезонний (тимчасовий) характер роботи. Не виключаються й фізичні особи-підприємці, які можуть посеред року реєструватися чи зніматися з обліку як підприємці. Таким чином, навіть під час розрахунку річної СЧШП для новостворених або новозареєстрованих підприємств чи ФОП помісячну суму треба ділити на 12. Існує також певна методика правил округлення під час розрахунку ОКШП, але це суттєво не впливає на загальні висновки щодо визначення динаміки окремо взятого готельного підприємства. Варто лише зазначити, що на сьогодні відповідною інструкцією серед загальних правил арифметичного округлення для розрахунку ОКШП застосовують правило «парної цифри», а не загальне арифметичне правило [15].

Якщо порівнювати показники забезпечення робочими місцями різні сфери економіки України, то підраховано, що станом на 2021 р. в сфері гостинності були працевлаштовані понад 400 тис осіб [4]. Вагоме значення для заповнення потреби в кадрах для готельних підприємств відіграє заробітна плата та стала тенденція її зростання. Однією з причин зацікавлення підприємців підвищувати заробітну плату стала потреба утримати в колективі висококваліфікованих кадрів і зростаюча конкуренція на ринку HoReCa. Але середньомісячна заробітна плата у квітні 2024 р. по Україні на 13,3% менше за бажану заробітну плату потенційного кандидата, що має стати пересторогою для роботодавців щодо можливої загрози звільнення висококваліфікованих працівників і мотивацією вишукувати стимули для їх заохочення їх працювати саме в їх закладі.

Серед основних факторів впливу на бізнес у 2024–2025 рр. можуть бути продовження війни на території України (54,9%), мобілізаційні процеси та діяльність ТЦК (7,1%), стан електрозабезпечення в Україні (5,6%), платоспроможність населення (3,8%), а також нестача персоналу (9,1%) [11]. Нижче наведено дані результатів опитування представників HoReCa України. За оцінкою Pro-Consulting серед 339 респондентів щодо динаміки оновлення штату за 6 місяців 2024 р. без змін відбулося у 24,5%, зміни 0–10% були у 16,2%, зміни 11–30% – у 19,8%, зміни 31–50% у 12,4%, зміни 51–70% у 4,4%, зміни 71–100% у 7,1%, 15,6% не дали відповідь. Отже, оновлення штату в готелях протягом першої половини 2024 р. становила 9%. Як наслідок плінності кадрів можуть виникати певні проблеми, які на думку споживачів, мають місце досить часто (11,0%), інколи (47,2%), 27,0% зазначили відсутність проблем, пов'язаних з такими причинами. Серед тих, хто утримався від відповіді на це питання, налічувалось 14,8% [11].

Отже, результати дослідження ринку HoReCa в Україні, проведеного в межах Програми «Конкурентоспроможна економіка України», дають підстави стверджувати про цілком реальну можливість забезпечити стабільні показники СЧШП в готелях і навіть під час воєнного стану створити відповідні умови для зацікавлення персоналу працювати в цих закладах [6]. Відповідно до статистичної методології здійснюється збір інформації, що закладається в основу державного статистичного спостереження України. Форми державних статистичних спостережень можуть посилатися на різні показники кількості працівників, що відрізняються методом розрахунку та метою їхнього використання. Для визначення кількості зайнятих працівників за сферами економічної діяльності та ведення спостереження за змінами мобільності робочої сили використовується показник СЧШП. Суть цього показника – у тому, що зайнятий працівник враховується тільки один раз (за місцем основної роботи), незалежно від терміну трудового договору та тривалості робочого часу. Показник загальної кількості працівників,

крім штатних працівників, включає кількість зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими договорами та використовується для оцінки зайнятості на мікрорівні (підприємство). Умовну кількість працівників (робочих місць), що відпрацювали повний робочий день, яка необхідна для виконання встановленого (визначеного) підприємством обсягу робіт (послуг) характеризує показник середньої кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості. ОКШП визначається на певну дату звітного періоду. Це може бути перше або останнє число місяця. При цьому включаються прийняті працівники та виключаються ті, які вибули в цей день (рис. 1).

Показник СЧШП входить до переліку тих показників, які враховуються в сумі під час визначення середньої кількості (далі – СК) працівників підприємства за період (місяць, квартал, з початку року, рік). Під час розрахунку СЧШП необхідно мати щоденні дані про ОКШП. Основа – накази про прийом, переведення працівника на іншу роботу та припинення трудового договору. Повинен оформлюватися табель обліку використання робочого часу працівників. Таким чином фіксується кількість працівників, які з'явились або не з'явились на роботу. За місяць СЧШП розраховується завдяки підсумовуванню кількості штатних працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця), включаючи вихідні, святкові та неробочі дні, і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця. Для аналізу динаміки руху працівників на підприємстві в Україні дотримуються відповідного порядку обліку та визначення показників руху працівників. При цьому враховують такі характеристики, як зміна ОКШП, що може бути зумовлено прийомом на роботу та вибуттям із різних причин. Для характеристики руху працівників застосовують показники їхнього обороту та постійності (табл. 1).

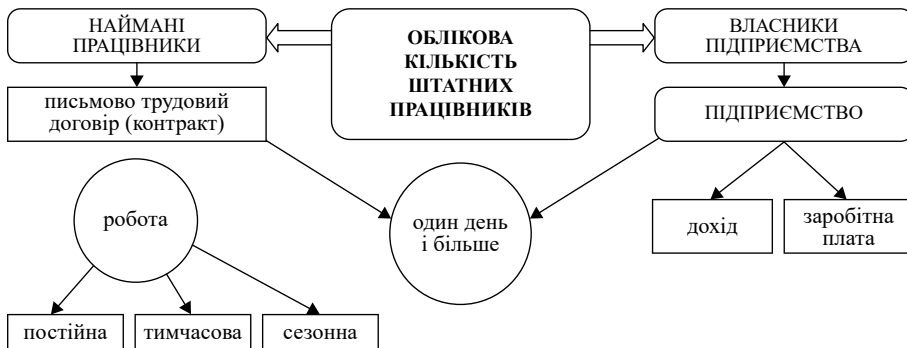


Рис. 1. Структура облікової кількості штатних працівників

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблиця 1

Порядок розрахунку коефіцієнтів інтенсивності обороту працівників

Пор. №	Коефіцієнт	Порядок розрахунку
1	Загального обороту	відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників
2	Прийому	відношення кількості прийнятих за звітний період працівників до середньооблікової кількості штатних працівників.
3	Вибуття	відношення кількості працівників, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Відносно СЧШП існує залежність розрахунків й інших показників руху кадрів. Це, наприклад, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт відновлення працівників, коефіцієнт постійності кадрів. Наразі потреба розраховувати СЧШП необхідна для заповнення податкового розрахунку з ЄСВ і ПДФО та ще кількох звітів. Деякі звіти з даними розрахунків про СЧШП й до цих пір є для роботодавців обов'язковими (звіт з праці, інформація про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню), а деякі з 2023 р. вже не мають статусу обов'язковості (звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів) [20].

Щодо аналізу плинності кадрів, доцільно зазначити про необхідність розрахунку так званої головної HR-метрики стосовно фіксації кількості людей, що звільнилися з підприємства за певний період, поділений на середню кількість співробітників за той самий період, та помножений на 100%. На інформативному ринку з'являються альтернативні джерела статистичної аналітики, у тому числі «POS-системи обліку HoReCa закладів Poster» [13, с. 131].

Під час розрахунку СЧШП до уваги береться й період введення в експлуатацію новоствореного готельного підприємства, терміни релокації до більш безпечних регіонів країни, адже це пов'язане також із фіксацією руху кадрів, тому що виконання певних видів робіт вимагає безпосередньої фізичної участі працівника в закладі, обмежує дистанційну форму роботи для низки професій та видів обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі [16, с. 125].

Аналізуючи результати та ефективність проведених досліджень щодо діяльності готельних підприємств, доцільно акцентувати увагу на важливості використовувати аналітичні дані з метою прогнозів попиту й, як наслідок, збільшення рівня доходів і зниження операційних витрат. Одним із таких важливих показників і є показник СЧШП [9].

Як зазначається в результаті дослідження Pro-Consulting, третій рік поспіль в Україні фіксується зниження кількості готелів і ресторанів, але серед тих, які працюють, виторг збільшився на 25–40%. На цей час загальна кількість готелів в Україні – близько 5700, що свідчить про зменшення протягом 2022–2023 рр. і неповного 2024 р. на 21,2% [17].

Систему управління персоналом, а особливо підсистему мотивації трудової діяльності працівників, можна вважати однією з найскладніших сторін управління підприємством [2, с. 168]. На практиці система мотивації персоналу готельних підприємств має бути спрямована на реалізацію його цілей. Перш за все, це стосується залучення та утримання працівників, підвищення ефективності праці та рівня трудової дисципліни.

Значну увагу наразі науковці приділяють аналізу факторів, що впливають на інтеграцію ВПО у територіальних громадах в умовах воєнного стану. Міністерство соціальної політики України оприлюднило дані про кількість ВПО. Так, станом на 1 лютого 2023 р. їх кількість становила 1453,000 тис. осіб і близько 60% з них проживають у територіальних громадах, що знаходяться неподалік від лінії розмежування [18].

Одним із напрямків інноваційного підходу до виконання уніфікованих, однотипних видів робіт сучасні готельєри активно запроваджують технології штучного інтелекту (далі – ШІ). У свою чергу застосування ШІ співробітниками готелю може сприяти економії часу на виконання рутинної роботи, а в той же час більше зусиль спрямувати на більш актуальні напрямки [21, с. 33].

Таким чином, показник СЧШП може не змінюватися в динаміці тривалий час за умови заповнення штатних одиниць протягом звітного періоду, тому для підприємця вигідно піклуватися про заповнення звільненого на певний період робочого місця й бути зацікавленим у стабільності колективу як серед персоналу, так і щодо керівного складу менеджерів.

Висновки. За результатами представленого наукового дослідження доцільно стверджувати про достатньо позитивний рівень динаміки та перспективи розвитку готельних підприємств на ринку послуг. У той же час має місце певна проблематика щодо відповідності попиту та задоволення потреб на ринку готельних послуг стосовно кадрового забезпечення, зменшення плинності штатних працівників, підвищення рівня професіоналізму та набуття затребуваних кваліфікаційних навичок персоналу. Варто акцентувати увагу на тому, що основні тенденції динаміки СЧШП підприємств готельного господарства України за останні роки ще недостатньо повно досліджені вітчизняними науковцями та практиками у сфері готельно-ресторанного бізнесу та індустрії гостинності в цілому.

Отже, одним із пріоритетних важелів впливу на цей показник має бути врахування факторів впливу кризових явищ в економіці країни, умов невизначеності в бізнесі, наслідків військової агресії з боку російських окупантів й одночасно створення мотиваційних чинників для підприємств стимулювати штатних працівників щодо зацікавлення до стабільної праці в колективі готельного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. С. 366–372. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 13.07.2024).
2. Єремія Г.І., Цепенда М.М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «ГЕОРГ ПАРК». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Інструкція зі статистики кількості працівників. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/spr/spr_02.pdf (дата звернення: 20.08.2024).
4. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsy-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-903> (дата звернення: 22.09.2024).
5. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибаківа С.С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1(97). С. 79–85. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-10> (дата звернення: 02.10.2024).
6. Обстеження підприємств із питань статистики праці. *Державна служба статистики України*. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2022/1_02_02_01_2022.htm (дата звернення: 06.10.2024).
7. Олійник О. Динаміка розвитку готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-68> (дата звернення: 06.10.2024).
8. Олійник О.С., Коцюк В.Д. Сучасний стан розвитку підприємств у сфері гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 68. С. 140–144. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/26.pdf (дата звернення: 06.10.2024).
9. Олійник О. Питання економіки, аналізу діяльності та управління якістю в підприємстві гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127> (дата звернення: 06.10.2024).
10. Офіційний сайт Work.ua. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 16.10.2024).
11. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda> (дата звернення: 22.09.2024).
12. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Туризм та готельно-ресторанна справа*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (дата звернення: 06.10.2024).
13. Рутинський М.Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Центрально-український національний технічний університет*. 2024. С. 131–133.

URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/fdbdae85-4a89-46ef-81de-76450bc2adf3/content> (дата звернення: 06.10.2024).

14. Рябев А.А. Аналіз стану готельного господарства регіонів України. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 24. С. 169–185. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.169> (дата звернення: 06.10.2024).

15. Середньооблікова кількість штатних працівників. 10 листопада 2023. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/serednooblikova-kilkist-shtatnih-pracivnikiv/> (дата звернення: 22.09.2024).

16. Сідельникова Л.П. Монетарні впливи на ринок праці в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-121-127> (дата звернення: 06.10.2024).

17. Українські готелі заробили 9,3 млрд грн у 2023 році, заклади харчування – 136,3 млрд грн. П'ять висновків та шість графіків із дослідження Pro-Consulting. Антонюк Т. 18 липня 2024. URL: <https://forbes.ua/money/ukrainski-goteli-zarobili-93-mlrd-grn-u-2023-rotsi-zakladi-kharchuvannya-1363-mlrd-grn-pyat-visnovkiv-ta-shist-grafikov-z-doslidzhennya-rinku-horeca-vid-kompanii-proconsulting-18072024-22451> (дата звернення: 22.09.2024).

18. Шапошникова І.В., Пристай І.Р. Стратегії та виклики інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04> (дата звернення: 06.10.2024).

19. Шикіна О.В. Сучасні тенденції розвитку категоризованих готелів України. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 2(77). С. 163–179. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/163-179.pdf> (дата звернення: 06.10.2024).

20. Як розрахувати середньооблікову кількість штатних працівників. 26 червня 2024. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/357-serednooblkova-klkst-shtatnih-pratsivnikiv> (дата звернення: 22.09.2024).

21. Bazaka R. The mechanism of using artificial intelligence technologies in the processes of motivation of the company's employees. *Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*. 2024. No. 20. P. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.3> (дата звернення: 27.09.2024).

22. Holovnia O., Zakharova T., Lopatiuk R., Melnyk S., Prylutskyi A., Stavska U. & Tabenska O. Problems and prospects of development of hotel and restaurant and tourist industry in the conditions of integration processes. Monograph. 2022. 333 p. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/09/Monograph/979-8-88831-930-7/979-8-88831-930-7.pdf> (дата звернення: 27.09.2024).

23. Hromyk O. The condition assessment of hotel business development in Ukraine. *Actual Problems of the Hotel and Restaurant Business Development. Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. 2022. Vol. 5. No 1. P. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260873> (дата звернення: 26.09.2024).

References:

1. Bezruchko L., Bilous S. & Fil M. (2023) Hotelne gospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no 47. pp. 366–372. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (accessed July 13, 2024).

2. Yermiia H. & Tsependa M. (2022) Analiz motyvatsiinoi systemy menedzhmentu hotelno-restorannoho kompleksu "HEORH PARK" [Analysis of the motivational management system of the "GEORG PARK" hotel and restaurant complex]. *Economy and society*, no 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>

3. Instruktsiia zi statystyky kilkosti pratsivnykiv. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) [Instruction on statistics of the number of employees. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/spr/spr_02.pdf (accessed August 20, 2024).

4. Lupashko A. (2022) Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsya na 90%. Chy ye nadiia na vidnovlennia? [At the beginning of the war, the hotel business in Ukraine collapsed by 90%. Is there any hope for recovery?]. *Forbes Ukraine magazine*. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-903> (accessed September 22, 2024).

5. Mikhailova N., Rogova N. & Rybakova S. (2020) Hotelnyi biznes v Ukraini: problemy ta osnovni tendentsii rozvytku [Hotel business in Ukraine: problems and main development trends]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. no 1(97). pp. 79–85. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-10> (accessed October 2, 2024).
6. Obstezhennia pidpriemstv iz pytan statystyky pratsi (2022) [Surveys of enterprises on labour statistics]. *State Statistics Service of Ukraine*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2022/1_02_02_01_2022.htm (accessed October 6, 2024).
7. Oliinyk O. (2021) Dynamika rozvytku hotelnykh pidpriemstv [Dynamics of development of hotel enterprises]. *Economy and society*. no 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-68> (accessed October 6, 2024).
8. Oliinyk O. & Kotsyuk V. (2022). Suchasnyi stan rozvytku pidpriemstv u sferi hostynnosti [Current state of development of enterprises in the field of hospitality]. *Market infrastructure*. issue 68. pp. 140–144. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/26.pdf (accessed October 6, 2024).
9. Oliinyk O. (2023). Pytannia ekonomiky, analizu diialnosti ta upravlinnia yakistiu v pidpriemnytstvi hostynnosti ta turyzmu [Issues of economics, activity analysis and quality management in hospitality and tourism entrepreneurship]. *Economy and society*. no 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127> (accessed October 6, 2024).
10. Ofitsiyni sait Work.ua [Official website Work.ua]. Available at: <https://www.work.ua> (accessed October 16, 2024).
11. Rynok hoteliv v Ukraini: vyruchka operatoriv zbilshylas na 26% pislia obvalu 2022 roku [Ukraine's hotel market: operators' revenue up 26% after 2022 collapse]. (2023). Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvlechilasl-na-26-posle-obvala-2022-goda> (accessed September 22, 2024).
12. Rumiantseva I., Mendela I. (2024) Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Hotel industry of Ukraine in wartime conditions]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management. Tourism and hotel and restaurant business*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (accessed October 6, 2024).
13. Rutynskyi M. Y. (2024) Hotelno-restoranni biznes Ukrainy: transformatsii v realiiakh voiennoho chasu [Hotel and restaurant business of Ukraine: transformations in the realities of wartime]. *Central Ukrainian National Technical University*. pp. 131–133. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/fdbdae85-4a89-46ef-81de-76450bc2adf3/content> (accessed October 6, 2024).
14. Ryabev A. A. (2020) Analiz stanu hotelnoho hospodarstva rehioniv Ukrainy [Analysis of state of the hotel industry in the regions of Ukraine]. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*. no. 24. pp. 169–185. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.169> (accessed October 6, 2024).
15. Serednooblikova kilnist shtatnykh pratsivnykiv [Average number of full-time employees]. (2023) Available at: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/serednooblikova-kilkist-shtatnih-pracivnikiv/> (accessed September 22, 2024).
16. Sidelnykova L. P. (2024). Monetary effects on the labour market in an uncertain environment. [Monetary Impacts on the Labor Market in Conditions of Uncertainty]. *Economic issues*. no. 1. pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-121-127> (accessed October 6, 2024).
17. Antoniuk T. (2024) Ukrainski hoteli zarobyly 9,3 mlrd hrn u 2023 rotsi, zaklady kharchuvannia – 136,3 mlrd hrn. Piat vysnovkiv ta shist hrafikiv iz doslidzhennia Pro-Consulting [Ukrainian hotels earned UAH 9.3 billion in 2023, catering establishments – UAH 136.3 billion. Five conclusions and six graphs from the Pro-Consulting study]. Available at: <https://forbes.ua/money/ukrainski-goteli-zarobili-93-mlrd-grn-u-2023-rotsi-zaklady-kharchuvannia-1363-mlrd-grn-pyat-visnovkiv-ta-shist-grafikiv-z-doslidzhennia-rinku-horeca-vid-kompanii-pro-consulting-18072024-22451> (accessed September 22, 2024).
18. Shaposhnykova I., Prystai I. (2024) Stratehii ta vyklyky intehratsii vnutrishno peremishchenykh osib u terytorialnykh hromadakh v umovakh voiennoho stanu [Strategies and challenges of integrating internally displaced persons into territorial communities in conditions of martial law]. *Problems of modern transformations. Series: Law, Public Administration and Management*. no. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04> (accessed October 6, 2024).
19. Shykina O. (2021) Current trends of Ukraine's categorized hotels development [Suchasni tendentsii rozvytku katehoryzovanykh hoteliv Ukrainy]. *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen*. Odesa: Odesa National Economic University, no. 2(77),

pp. 163–179. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/163-179.pdf> (accessed October 6, 2024).

20. Yak rozrakhuvaty serednooblikovu kilkist shtatnykh pratsivnykiv [How to calculate the average number of full-time employees]. (2024). Available at: <https://oblikbudget.com.ua/article/357-serednooblkova-klkst-shtatnih-pratsvnikv>» (accessed September 22, 2024).

21. Bazaka R. (2024) The mechanism of using artificial intelligence technologies in the processes of motivation of the company's employees. *Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*. no. 20. pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.3> (accessed September 27, 2024).

22. Holovnia O., Zakharova T., Lopatiuk R., Melnyk S., Prylutskyi A., Stavska U. & Tabenska O. (2022). Problems and prospects of development of hotel and restaurant and tourist industry in the conditions of integration processes. Monograph. 333 p. Available at: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/09/Monograph/979-8-88831-930-7/979-8-88831-930-7.pdf> (accessed September 27, 2024).

23. Hromyk O. (2022) The condition assessment of hotel business development in Ukraine. Actual Problems of the Hotel and Restaurant Business Development. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. vol. 5. no 1. pp. 52–62. DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260873 (accessed September 26, 2024).

УДК 338:486; 502.52

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.35>**Красномовець В.А.**

кандидат економічних наук,
доцент, докторант кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>**Krasnomovets Viktoriia**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ПРИНЦИПИ РЕГЕНЕРАТИВНОГО ТУРИЗМУ: ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

PRINCIPLES OF REGENERATIVE TOURISM: ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено принципи організації регенеративного туризму як нової концепції в сучасних умовах. Регенеративний туризм орієнтований на створення позитивного впливу на природне середовище, місцеві громади та культурну спадщину через активну співпрацю і системний підхід. Автор аналізує міжнародний досвід, визначає основні принципи, серед яких відновлення природного середовища, інклюзивність, довгостроковий розвиток і збереження культурної автентичності. Особливу увагу приділяється залученню місцевих громад до процесу прийняття рішень та їх економічному розвитку. Дослідження формує понятійний апарат регенеративного туризму, пропонує авторське бачення його основних принципів і підкреслює його значення для сталого розвитку туристичних напрямків.

Ключові слова: регенеративний туризм, принципи сталого розвитку, сталий розвиток туризму, екологічна відповідальність, підтримка місцевих громад, культурна автентичність.

The article explores the concept of regenerative tourism, emphasizing its role as a transformative approach to sustainable tourism development. Unlike traditional models, regenerative tourism focuses on creating net-positive outcomes for natural environments, local communities, and cultural heritage. This approach integrates ecological, social, and economic dimensions, promoting a systemic perspective aligned with global sustainability goals. The study identifies and analyzes the core principles of regenerative tourism, including environmental restoration, inclusivity, long-term development, and cultural authenticity. These principles are framed as essential for fostering harmonious coexistence between human activities and ecosystems while ensuring the resilience and prosperity of tourist destinations. The principle of environmental restoration underlines efforts to repair and rejuvenate natural landscapes, encouraging activities such as reforestation, biodiversity conservation, and habitat renewal. Inclusivity is presented as central to engaging diverse stakeholders, particularly local communities, in equitable decision-making processes. This fosters social cohesion and economic empowerment while respecting the rights and roles of all participants. The principle of long-term development focuses on creating sustainable systems that balance immediate benefits with future needs, ensuring that tourism projects contribute positively to the environment and society over time. Finally, cultural authenticity emphasizes the preservation of intangible heritage, traditions, and local identities, enriching the tourism experience while safeguarding community values. The author provides an in-depth examination of these principles through international case studies, illustrating their practical implementation and outcomes. Special attention is given to collaborative frameworks that unite governments, businesses, non-governmental organizations, and local populations in achieving shared goals. Regenerative tourism is also highlighted as a model that challenges the traditional emphasis on economic growth by advocating for quality over quantity, prioritizing the health of ecosystems and the well-being of host communities. Moreover, the study emphasizes the transformative potential of regenerative tourism for travelers, offering meaningful experiences that connect them with the natural and

cultural fabric of destinations. Tourists are encouraged to actively contribute to conservation efforts and community development, making their journeys purpose-driven and impactful. By aligning with these principles, regenerative tourism not only addresses the challenges of environmental degradation and social inequality but also establishes a roadmap for sustainable and resilient tourism practices globally. Ultimately, this approach redefines the tourism industry, ensuring it serves as a force for renewal and balance in both human and ecological systems.

Keywords: *regenerative tourism, sustainable development principles, Sustainable tourism development, environmental responsibility, support for local communities, cultural authenticity.*

Постановка проблеми. Концепція регенеративного туризму базується на ідеї створення позитивного впливу на місця, які відвідують люди під час подорожей. Вона виходить за межі просто сталості або мінімізації негативних наслідків і прагне активно сприяти відновленню та покращенню місцевого довкілля, спільнот та культур [1]. Іншими словами, мета регенеративного туризму полягає в тому, щоб туристи, громади та середовище взаємодіяли таким чином, аби після туристичної діяльності природна й культурна спадщина залишалися в кращому стані, ніж були раніше.

Регенеративний туризм є цілісним і має системний підхід. Він сприяє співпраці та партнерству між усіма зацікавленими сторонами місцевого туризму та заохочує різноманітність місцевих економічних систем, щоб уникнути надмірної залежності від туризму для виживання населення. Це місцеве населення залучається до процесів прийняття рішень в інклюзивному та справедливому просторі, щоб принести цінність громадам, а також нести відповідальність за довкілля та біорізноманіття місця.

Концепція регенеративного туризму також спрямована на те, щоб принести подорожувачим трансформаційний досвід не лише власними враженнями від подорожі, але й від здійсненого позитивного внеску на місцеві громади, середовище, культурну спадщину та інше. Тому регенеративний відпочинок стає значущим, а не егоїстичним, де турист служить більшій меті для місцевого населення [2].

Відтак, регенеративний туризм, маючи іншу мету, і вимагає зміни нашої економічної моделі та погляду на суспільство. Необхідно перейти від пошуку «стійкого» зростання обсягів до більш якісного розвитку, який покращує здоров'я та добробут людей через здоров'я екосистем. Регенеративний туризм пропонує важливий набір рішень для переосмислення та перебудови індустрії туризму. Це також покращує місцеву економіку, зберігає місцеву культуру та біорізноманіття, водночас пропонуючи незабутні, справжні враження, що змінюють життя гостей, і дозволяючи напрямкам покращуватись [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як вже було визначено у [1], у площині вітчизняних досліджень поняття «регенеративного туризму» є новим, тому досі немає комплексних досліджень, що стосувалися б трактування чи характеристики даного поняття в україномовному науковому просторі. Серед зарубіжних дослідників варто виокремити наукові праці таких вчених як Діана Дредж (Dianne Dredge) [4], Наташа Реймонд (Natacha Raymond) [2], Тім Рассел (Tim Russell) [5], Рауні Кью (Rauni Kew) [6] та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз існуючих підходів до трактування принципів регенеративного туризму. З огляду на новизну даного поняття у вітчизняному науковому просторі, дане дослідження допоможе у формуванні понятійного апарату та визначенні особливостей нового виду туризму, з'ясувати його економічне значення на місцеві території та запропонувати авторське бачення основоположних принципів його організації.

Виклад основного матеріалу. Оскільки поняття регенеративного туризму є абсолютно молодою концепцією, досі чітко не сформовано та не визначено його термінологічного апарату. Не існує єдиного трактування серед вчених-дослідників даного поняття щодо об'єкту, суб'єкту, предмету та принципів цього виду туризму. Різні автори по-різному визначають, зокрема, принципи регенеративного туризму. У таблиці 1 наведено розбіжність у кількісному визначенні принципів регенеративного туризму різних авторів та організацій.

Таблиця 1

**Підходи різних авторів та організацій до кількісного трактування принципів
регенеративного туризму**

№	Дослідник / організація	Кількість
1.	Організація Об'єднаних Націй [7]	7
2.	Організація «Регенеративні подорожі» [8]	5
3.	Організація «Шлях острівянина» [9]	10
4.	Діанна Дредж (Dianne Dredge) [4]	7
5.	Хлоя Кінг (Chloe King) [10]	5
6.	Джаспер Хеслінга (Jasper Heslinga) [11]	13
7.	Організація «The Tourism Space» [12]	3

Як бачимо, існує абсолютно різний підхід до кількості принципів регенеративного туризму: від 3 до 13. Різняться також підходи авторів до визначення ролі цих принципів у регенеративному туризмі. Деякі автори називають принципи для забезпечення розвитку території, інші – для характеристики самої подорожі чи поведінки під час неї. Втім, спільними підходами навіть серед різних авторів є орієнтація на відновлення природного середовища, інклюзивність і залучення місцевих громад, довгостроковий підхід до розвитку, збереження культурної спадщини та ідентичності, міжгалузева співпраця, екологічна відповідальність і освітній вплив на туристів. Усі принципи спрямовані на гармонійне поєднання екологічних, соціальних та економічних аспектів для досягнення сталого розвитку туристичних напрямків.

Одним з найпоширеніших варіантів є трактування принципів регенеративного туризму Організацією Об'єднаних Націй (ООН) [7], дане ними у 2019 році. Цей підхід поділяють також багато інших дослідників [2; 13]. Згідно з позицією ООН, усі зацікавлені сторони в туристичному ланцюжку створення вартості, включаючи мандрівників, підприємства, робочу силу та громади, несуть спільну відповідальність за збереження місцевих активів і забезпечення процвітання місця призначення в цілому. Відтак, сім принципів регенеративного туризму, які спираються на мудрість природи, такі:

- **Цілісне розуміння та підхід живих систем.** Визнання того, що все взаємопов'язане та взаємозалежне, а також розуміння характеру та якості взаємодії між кожним зацікавленим учасником у всьому туристичному ланцюжку вартості, а також того, як вони впливають один на одного та на всю екосистему;

- **Співпраця.** сприяння співпраці та партнерству між широким колом зацікавлених сторін від урядів до приватного сектору, добровільного сектору та громад. Кидаємо виклик нинішньому конкурентному мисленню, яке керує нашими домінуючими економічними системами.

- **Різноманітність за своєю природою.** Забезпечення різноманітних потоків доходу, щоб екосистеми та громади були менш залежними від доходів від туризму та диверсифікація між різними сегментами ринку – відпочинком проти бізнесу та внутрішнім чи міжнародним – для зменшення різноманітних економічних та геополітичних ризиків та підвищення стійкості.

- **Інклюзивність і справедливість.** Залучення місцевих громад до зміцнення загальної екосистеми шляхом, наприклад, співпраці з місцевими постачальниками; розпитувати, кому потрібні кімнати та простір; розглядає можливість підтримки біженців або бездомних.

- **Трансформація та натхнення.** Створення автентичних, захоплюючих та значущих вражень для гостей, які підкреслюють унікальність кожного місця та пропонують відповідальні заходи, які демонструють культурну спадщину, фольклор, гастрономію, місцеві пам'ятки та дику природу.

• **Відповідальність за довкілля.** Відповідальне ставлення до навколишнього середовища шляхом управління природними ресурсами та біорізноманіттям, а також захисту вразливих ландшафтів і дикої природи, використовуючи екосистемний, циклічний і невидобувний підхід.

• **Культурне управління.** Захист місцевої культурної спадщини та традицій, а також корінного населення та етнічних груп, які є найкращими охоронцями біорізноманіття та природних екосистем завдяки своїй давній мудрості та знанням, що передаються з покоління в покоління [13].

Також сім, але абсолютних інших принципів пропонує трактувати Діанна Дредж (Dianne Dredge) [4]. На її думку, на прийнятті цих принципів, має здійснюватися всі види взаємодії та базовий досвід роботи в державних і приватних організаціях, бізнесі та освітньому секторі. Ці принципи: цілісності, природності, турбота та поваги, динамічності та еволюційності, співпраці та безперервного навчання.

• **Цілісний підхід.** Цілісний системний підхід є багатосекторним, міждисциплінарним, багаторівневим і багатогранним. Туризм не існує ізольовано і не повинен управлятися як окрема сфера. Він має фрактальну структуру, яка безпосередньо й опосередковано впливає на широкий спектр інших секторів і спільнот.

• **Природа як наш учитель.** Принципи дизайну можна запозичити з природи, включаючи підтримку різноманіття, оптимізацію ресурсів, відновлення та циркулярність, а також визнання ролі природи через форму і функцію, наприклад, вузли, межі, шляхи, площі, різноманітність, спеціалізацію тощо.

• **Турбота та повага.** Взаємна повага і принцип «не завдавати шкоди» іншим, як людям, так і природі, лежать в основі всіх дій. Інструментальне і делеговане поняття відповідальності має поступитися місцем персоналізованій етиці турботи про всіх інших.

• **Різноманітність.** Усі учасники мають здатність діяти та унікальні таланти, які потрібно підтримувати та розвивати. Експертність, різноманітні способи пізнання і творчість виникають саме у різноманітності.

• **Динамічність і еволюційність.** Туристична система є частиною складнішої, динамічної та еволюційної системи. Простих фіксованих рішень, таких як шаблони найкращих практик, стандарти й критерії, недостатньо для вирішення складних і контекстно залежних викликів.

• **Співпраця.** Щира і довірлива співпраця стимулює системні зміни та інновації. Інструментальні публічно-приватні партнерства, які відображають лише власні інтереси сторін, часто викликають підозру на рівні спільнот.

• **Безперервне навчання.** Постійне переосмислення та навчання є важливими для еволюції. Розвиток здатності до вдосконалення мислення є ключем до інновацій.

Створення простору для обговорення та тлумачення цих напрямків може створити можливості для переосмислення туризму в трьох ключових сферах: [1] зміна системи, [2] зміна мислення та [3] практика [4].

Таким чином, Діанна Дредж пропонує сім принципів, які мають стати основою взаємодії в державних, приватних і освітніх секторах. Ці принципи спрямовані на забезпечення цілісності, природності, турботи та поваги, динамічності, співпраці та безперервного навчання. Вони допоможуть переосмислити туризм як динамічну систему, що впливає на різні сектори, змінює мислення та вдосконалює практичну діяльність.

Десять принципів виокремлює організація «Шлях острів'янина». Їх основний зміст схематично зображено на рис. 1. Серед основних принципів: цілісний системний підхід, створення цінностей та їх поширення та інші. Їх детальну характеристику наведено нижче.

Десять принципів регенеративного туризму організації «Шлях острів'янина» виглядають наступним чином:

1. **Робота над внутрішнім простором** (глибоке занурення в те, як ми думаємо, що нас стримує, і як змінити спосіб мислення).

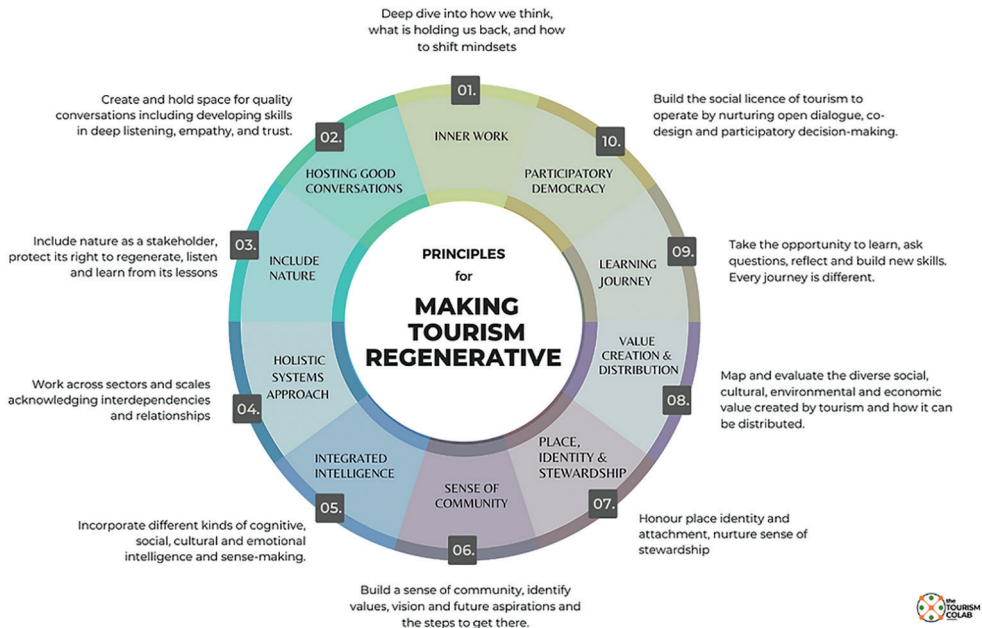


Рис. 1. Принципи регенеративного туризму за версією організації «Islanderway»
Джерело: [9]

2. **Проведення хороших розмов** (створення та підтримання простору для якісних бесід, включно з розвитком умінь слухати, співчувати та довіряти).
3. **Враховувати природу** (враховувати природу як належного стейкхолдера, захищати її право на відновлення, сприймати та засвоювати уроки, які вона надає).
4. **Цілісний системний підхід** (міжгалузєва та міжсекторальна співпраця на всіх рівнях із визначенням взаємозалежностей та зв'язків).
5. **Комплексний інтелект** (впровадження різних видів когнітивного, соціального, культурного та емоційного інтелекту та осмислення).
6. **Відчуття спільноти** (створення відчуття спільноти, визначення цінностей, бачення та майбутніх прагнень, шляхи їх досягнень).
7. **Місцева самобутність та спосіб господарювання (управління)** (повага до місцевої самобутності та прив'язаності, виховання почуття господарювання).
8. **Створення цінностей та їх поширення** (відображення та оцінка соціальних, культурних, екологічних та економічних цінностей, що створені туризмом; шляхи їх поширення).
9. **Пізнання через подорожі** (користуйтеся нагодою пізнавати, запитувати, розмірковувати, набувати нових навичок. Кожна подорож – особлива.)
10. **Демократія участі** (створення соціального регулювання туризму шляхом розвитку відкритого діалогу, спільної розробки, прийняття рішень за принципом участі громадськості).

Принципи регенеративного туризму організації «Шлях острів'янина» спрямовані на розвиток внутрішнього мислення, врахування природи та посилення відчуття спільноти. Вони акцентують увагу на міжгалузєвій співпраці, локальній самобутності, створенні цінностей та участі громадськості у прийнятті рішень. Ці підходи допомагають зробити туризм більш сталим, інклюзивним і орієнтованим на відновлення.

Всього лише три принципи називає основоположними організація «The Tourism Space» [12]. Ці принципи про визнання того, що туризм відбувається в динамічній екосистемі; туризм несе відповідальність за створення умов для процвітання людей і місць та того факту, що приймаюча громада є основним агентом туризму. Фахівці організації також допускають, що застосування цих принципів може змінити глобальний туристичний ландшафт.

Тобто, регенеративний підхід до туризму змінює традиційне уявлення про цю сферу як ізольовану галузь, інтегруючи її в ширший контекст природних, соціальних та культурних екосистем. Туризм має стати інструментом, що створює умови для процвітання як людей, так і місць, сприяючи сталому розвитку та збереженню ресурсів для майбутніх поколінь. Особлива роль відводиться приймаючим громадам, які повинні стати активними агентами цього процесу, визначаючи свої потреби та шляхи досягнення благополуччя. Такий підхід дозволяє переосмислити критерії успіху, зосереджуючись не лише на економічних показниках, але й на добробуті громад, екологічній стійкості та культурному розвитку. Це відкриває перспективи для більш справедливого і взаємовигідного співіснування туризму і місцевих спільнот.

Організація «Регенеративні подорожі» визначає принципами регенеративного туризму 5 підходів, серед яких: ціле системне мислення, вшанування відчуття місця, залучення громади та партнерство, прагнення за своєю природою та постійна коеволюція [8]. З-поміж перелічених принципів зупинимося на четвертому принципі – прагнення за своєю природою. Прагнення визначається як бажання і амбіції досягти чогось. У контексті відродження це бажання перетворюється на реалізацію потенціалу всіх, індивідуально та колективно. На відміну від традиційних ділових стосунків, де перевагу мають прибуток акціонерів і чистий результат, у регенерації враховуються всі зацікавлені сторони. Анна Поллок зображує прагнення в дії, «коли ви створюєте умови для процвітання життя, тому що життя, уява, прагнення — усе це приховано в потенціалі цієї спільноти. Проблема в тому, що ви не можете прописати рішення. Але ви можете створити умови для появи цієї сутності потенціалу». Прагнення – це засіб, за допомогою якого реалізується потенціал.

Таким чином, згідно бачення організації «Регенеративні подорожі», регенеративний туризм базується на принципах, які сприяють гармонійному розвитку людей, природи та громад. Він інтегрує всі зацікавлені сторони, враховуючи їхній взаємозв'язок, та допомагає створювати умови для процвітання через відновлення природного потенціалу і культурної самобутності. Підхід стимулює партнерство, залучення громад та створення середовища, де кожен має можливість розвиватися й досягати свого потенціалу. Постійна адаптація та еволюція регенеративного туризму забезпечують його стійкість і відповідальність на рівні як окремих підприємств, так і цілих спільнот. Це сприяє формуванню майбутнього, де туризм є не тягарем, а каталізатором позитивних змін.

Також п'ять принципів, що наведено на рис. 2, наводить Хлоя Кінг (Chloe King).

Ці принципи:

1. Потреби спільнот – найперший пріоритет.
2. Покращення цілісності екосистем та біорізноманіття.
3. Прийняття різнопланових та інклюзивних бізнес-моделей.
4. Прозоре та неупереджене керівництво (самоврядування).
5. Посилення співпраці товариств в сфері регенеративного туризму [10].

На думку пані Кінг, оцінюючи туризм лише через його економічний вплив, приховуються інші аспекти, які не можна виміряти грошима: починаючи від яскравих міжкультурних обмінів і дружби до характеру партнерських відносин, здатних захистити величезні екосистеми. Концепція регенеративного туризму, створена в результаті цього дослідницького процесу, прагне надати путівник для туристичних напрямків, які бажають виміряти вплив, який ми повинні почати досягати, оскільки планета



Рис. 2. Принципи регенеративного туризму за версією Chloe King
Джерело: [10]

нагрівається, а дика природа втрачається із загрозливою швидкістю. Кожен із п'яти принципів натхненний природними рішеннями та спрямований на те, щоб спрямувати туристів-практиків у регенераційному переході. Принципи підкреслюють, що туризм більше не можна «робити» для місцевих громад; це має бути зроблено «з ними і для них».

Запитуючи, як туризм може бути регенеративним, ми не стверджуємо, що практики туризму відмовляються від усіх спроб сталого розвитку; зусилля, спрямовані на зменшення негативних наслідків, такі як перехід на відновлювані джерела енергії, зменшення харчових відходів або переробка продуктів, будуть важливими для досягнення необхідного переходу. Натомість регенеративне мислення вимагає просто поставити запитання: коли я подорожую або приймаю мандрівників, що я можу зробити, щоб мати чистий позитивний вплив на природу та людей у пункті призначення? [10].

І найбільшу кількість – тринадцять принципів регенеративного туризму пропонує розглядати Джаспер Хеслінга (Jasper Heslinga). Взявши за відправну точку зміну перспективи, важливо з'ясувати, що означає регенеративний туризм для компаній, що працюють у цьому пан Хеслінг стверджує, що для того, щоб компанії займалися регенеративним туризмом, у всьому світі повинні бути зобов'язані дотримуватись наступного набору принципів. Ці принципи охоплюють цілісний підхід до управління, співпрацю між усіма зацікавленими сторонами, збереження культурних і природних ресурсів та пріоритет якісного досвіду над кількістю відвідувачів. Вони також підкреслюють важливість зменшення кліматичних впливів, справедливого розподілу доходів, збереження місцевої ідентичності та диверсифікації ринків. Туристичні компанії заохочуються вести діяльність відповідально, сприяти розвитку сталих локальних ланцюгів постачання та мінімізувати негативний вплив на громади. У підсумку, цей підхід покликаний зробити туризм не лише вигідним, але й корисним для людей, природи та культурної спадщини.

Узагальнюючи проведений аналіз літературних джерел щодо трактування різноманітності підходів до характеристики принципів регенеративного туризму, відзначимо такі, які на нашу думку є основоположними. Ми виокремлюємо п'ять принципів: від-

новлення природного середовища (організатори турів та самі туристи прагнуть не лише мінімізувати шкоду довкіллю, а й покращити його стан. Наприклад, реалізують проекти з відновлення лісів чи екосистем, очищення берегів, збереження біорізноманіття), підтримка та розвиток місцевих громад (місцеві спільноти мають отримувати реальну користь від туризму через створення робочих місць, розвиток малого підприємництва, збереження ремесел та традицій. Регенеративний туризм забезпечує, щоб прибуток від туристичних проектів повертався до місцевих громад і слугував їхньому стійкому розвитку), культурна автентичність (окрім збереження традицій, звичаїв і пам'яток, регенеративний туризм передбачає формування усвідомленого ставлення до нематеріальної культурної спадщини, аби туристи глибше розуміли та поважали місцеву культуру), акцент на довгостроковій перспективі (розвиток туристичних проектів ведеться з огляду на їхній вплив у майбутньому. Це дає змогу не просто «споживати» ресурси, а й спрямовувати ресурси та зусилля на відтворення природної та соціальної рівноваги) та екологічна свідомість (популяризація екологічно дружніх практик – зменшення викидів парникових газів, зменшення споживання пластику, раціональне використання ресурсів (води, енергії тощо), популяризація альтернативних видів транспорту) [11].

Висновки. Таким чином, проведений аналіз, перш за все, доповнює вітчизняний науковий простір новими параметрами та характеристиками поняття «регенеративний туризм», дефініцією та розширює розуміння нової категорії у вітчизняному науковому середовищі.

Зроблено висновок, що регенеративний туризм базується на принципах, що спрямовані на відновлення природного середовища, підтримку місцевих громад і збереження культурної автентичності. Він передбачає міжгалузеву співпрацю, екологічну свідомість та орієнтацію на довгострокові перспективи розвитку. Особлива увага приділяється залученню місцевих спільнот до прийняття рішень та створенню умов для їх економічного зростання. Важливим аспектом є акцент на зменшення негативного впливу туризму на довкілля та біорізноманіття через впровадження інноваційних підходів і технологій. Принципи регенеративного туризму також сприяють формуванню усвідомленого ставлення туристів до культури та природи, пропонуючи трансформаційний досвід. Загалом, цей підхід забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними складовими сталого розвитку туристичних напрямків та розглядається як процес співпраці з природним середовищем і місцевими спільнотами, у результаті якого люди, культура та довкілля перебувають у динамічній гармонії, а громади мають кращі економічні, соціальні й екологічні перспективи на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Красномоєць В.А. Регенеративний туризм: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Бізнес інформ*. 2023. № 12. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-83-89>
2. Natacha Reymond Regenerative Tourism – A holiday mind shift beyond sustainability. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism-a-shift-coming> (дата звернення: 15.11.2024).
3. Regenerative tourism: moving beyond sustainable and responsible tourism. 2022. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/regenerative-tourism#thirteen-principles-of-a-regenerative-tourism-business> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Dianne Dredge Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2022-0015/full/html> (дата звернення: 15.11.2024).
5. Tim Russell From Sustainability to Regeneration: What Is Regenerative Tourism? 2023. URL: <https://khiri.com/what-is-regenerative-tourism/> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Rauni Kew Regenerative Tourism Improves The Destination & Inspires Hotel Guests. 2023. URL: https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/7613/regenerative-tourism-improves-the-destination-inspires-hotel-guests (дата звернення: 15.11.2024).

7. United Nation. URL: <https://www.un.org/en> (дата звернення: 15.11.2024).
8. Regenerative Travel Principles for Hospitality White Paper. URL: <https://regenerativetravel.com/principles-whitepaper/> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Regenerative thinking for a resilient future. URL: <https://www.islanderway.co/> (дата звернення: 15.11.2024).
10. Chloe King How Can Tourism Be Regenerative? 2022. URL: <https://www.solimarinternational.com/how-can-tourism-be-regenerative/> (дата звернення: 15.11.2024).
11. Regenerative tourism: moving beyond sustainable and responsible tourism. URL: <https://cbi.eu/market-information/tourism/regenerative-tourism#thirteen-principles-of-a-regenerative-tourism-business> (дата звернення: 15.11.2024).
12. 3 Regenerative Tourism Principles we love and how they may change global tourism. URL: <https://www.thetourismspace.com/blog/regenerative-tourism-principles-change-global-tourism> (дата звернення: 15.11.2024).
13. Marina Laurent Regenerative tourism will be at the forefront of the recovery effort. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism> (дата звернення: 15.11.2024).

References:

1. Krasnomovets V. A. (2023) Rehenatyvnyi turizm: katehoriální osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Regenerative tourism: categorical features and specifics of interpretation]. *Biznes inform – Business inform*. no. 12, pp. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-83-89>
2. Natacha Reymond (2022) Regenerative Tourism – A holiday mind shift beyond sustainability. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism-a-shift-coming>
3. Regenerative tourism: moving beyond sustainable and responsible tourism. (2022). Available at: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/regenerative-tourism#thirteen-principles-of-a-regenerative-tourism-business>
4. Dianne Dredge (2022) Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2022-0015/full/html>
5. Tim Russell (2023) From Sustainability to Regeneration: What Is Regenerative Tourism? Available at: <https://khiri.com/what-is-regenerative-tourism/>
6. Rauni Kew (2023) Regenerative Tourism Improves The Destination & Inspires Hotel Guests. Available at: https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/7613/regenerative-tourism-improves-the-destination-inspires-hotel-guests
7. United Nation. Available at: <https://www.un.org/en>
8. Regenerative Travel Principles for Hospitality White Paper. Available at: <https://www.regenerativetravel.com/principles-whitepaper/>
9. Regenerative thinking for a resilient future. Available at: <https://www.islanderway.co/>
10. Chloe King (2022) How Can Tourism Be Regenerative? Available at: <https://solimarinternational.com/how-can-tourism-be-regenerative/>
11. Regenerative tourism: moving beyond sustainable and responsible tourism. Available at: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/regenerative-tourism#thirteen-principles-of-a-regenerative-tourism-business>
12. 3 Regenerative Tourism Principles we love and how they may change global tourism. Available at: <https://www.thetourismspace.com/blog/regenerative-tourism-principles-change-global-tourism>
13. Marina Laurent (2022) Regenerative tourism will be at the forefront of the recovery effort. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism>

УДК 338.48:005.334:614.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.36>**Крикунова В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5710-8029>**Нікітенко К.С.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу й іноземних мов,

Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>**Krykunova Viktoriia, Nikitenko Katerina**

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

RESEARCH OF THEORETICAL ASPECTS OF TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління розвитком туристичної галузі в умовах сучасних викликів. В основі дослідження лежить концепція «менеджменту безпеки туризму», яка інтегрує фізичні, економічні, соціальні та інформаційні аспекти безпеки. Основна увага приділена створенню комплексної системи, що забезпечує захист туристів на всіх етапах їх взаємодії з туристичним продуктом – від планування подорожі до її реалізації. Актуальність дослідження обумовлена зростанням глобальних викликів, таких як зміни у поведінці туристичних потоків, підвищення ризиків безпеки та необхідність адаптації туристичних підприємств до умов невизначеності. Запропонована концепція базується на сучасних технологіях, таких як цифрові платформи, штучний інтелект, системи моніторингу та прогнозування, які дозволяють оперативно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати ризики. У статті проаналізовано теоретичні підходи до управління туризмом, що дозволяють інтегрувати різні аспекти безпеки в єдину систему. Особливу увагу приділено превентивним заходам, зокрема управлінню ризиками, кризовому управлінню та плануванню заходів безпеки. Впровадження таких заходів сприяє підвищенню довіри клієнтів до туристичного бізнесу, зміцненню конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку. Наукова новизна статті полягає у формуванні уніфікованого підходу до управління розвитком туристичної галузі, який враховує специфіку взаємодії між державними органами, приватним сектором, громадськими організаціями та туристами. Запропоновані інструменти управління, зокрема планування, моніторинг, контроль та оцінювання, дозволяють оптимізувати ресурси та забезпечити сталий розвиток галузі. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для розробки стратегій адаптації туристичного бізнесу до кризових умов, а також для формування політик, спрямованих на зміцнення національного туристичного продукту на міжнародному ринку. Результати дослідження вказують на необхідність інтеграції безпекових аспектів у всі рівні управління туризмом, зокрема у стратегічне планування, розвиток інфраструктури та просування туристичних дестинацій. Стаття пропонує перспективи подальшого роз-

витку туристичної галузі через запровадження інноваційних механізмів та забезпечення ефективної співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

Ключові слова: менеджмент безпеки туризму, туристична безпека, кризове управління, туристичний продукт, сучасні технології, управління ризиками, превентивні заходи.

The article explores the theoretical and practical aspects of managing the development of the tourism industry in the context of contemporary challenges. At the core of the study lies the concept of "tourism safety management," which integrates physical, economic, social, and informational dimensions of safety. The focus is on creating a comprehensive system that ensures the protection of tourists at all stages of their interaction with tourism products – from trip planning to its realization. The relevance of the study is driven by the growing global challenges such as shifts in tourist behavior patterns, increased safety risks, and the need for tourism enterprises to adapt to uncertain conditions. The proposed concept relies on modern technologies such as digital platforms, artificial intelligence, monitoring systems, and predictive analytics. These tools enable prompt responses to potential threats and minimize risks, ensuring the sustainable operation of the tourism sector. The article analyzes theoretical approaches to tourism management that allow for the integration of different safety aspects into a unified system. Particular attention is given to preventive measures, including risk management, crisis response, and safety planning. The implementation of such measures enhances customer trust in the tourism business, strengthens the competitiveness of tourism enterprises, and ensures their sustainable development. The scientific novelty of the article lies in the development of a unified approach to managing the development of the tourism industry, which accounts for the specifics of interaction between government agencies, the private sector, civil society organizations, and tourists. Proposed management tools such as planning, monitoring, control, and evaluation are designed to optimize resources and ensure the sustainable development of the industry. The practical significance of the research is reflected in its applicability for developing strategies to adapt tourism businesses to crisis conditions and forming policies aimed at enhancing the national tourism product's competitiveness in the international market. The findings highlight the necessity of integrating safety aspects into all levels of tourism management, particularly in strategic planning, infrastructure development, and destination marketing. The article also emphasizes the importance of fostering collaboration among all stakeholders in the tourism ecosystem. This collaboration includes government agencies, private businesses, local communities, and tourists themselves. The integration of innovative mechanisms and approaches can pave the way for a more resilient tourism sector capable of adapting to global and local challenges. Furthermore, the study discusses the need to preserve and enhance local natural and cultural resources, ensuring their sustainable use in tourism. The role of education and training for industry professionals is highlighted as a critical component in addressing contemporary challenges and improving the overall quality of tourism services. The article concludes by outlining prospects for further development of the tourism industry through the introduction of innovative mechanisms and effective collaboration between stakeholders. The proposed approaches are positioned as key factors for achieving sustainable growth, improving customer satisfaction, and enhancing the global competitiveness of national tourism products.

Keywords: tourism safety management, tourist security, crisis management, tourism product, modern technologies, risk management, preventive measures, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний туризм виступає одним із ключових елементів глобальної економіки, що демонструє стійку динаміку зростання та має значний вплив на соціально-економічний розвиток країн. Однак інтенсивний розвиток туристичної галузі в умовах глобалізації супроводжується зростанням ризиків і викликів, які вимагають комплексного підходу до управління. Одним із таких важливих аспектів є забезпечення безпеки туристів на всіх етапах їхнього перебування в туристичних DESTINATIONАХ, що стає запорукою довіри, конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації туристичних підприємств до сучасних викликів, включаючи ризики природного, економічного та соціального характеру, а також вимогою до використання новітніх технологій і методів управління безпекою. Запровадження ефективних систем менеджменту безпеки у туризмі сприятиме не лише підвищенню якості туристичних послуг, але й зростанню конкурентоспроможності національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

Запропоноване дослідження націлене на розвиток теоретичних основ і практичних рішень, що сприяють забезпеченню стійкого розвитку туристичної галузі, створенню

безпечних умов для туристів та підвищенню ефективності функціонування підприємств у секторі туризму.

Аналіз поточних досліджень та публікацій. У дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема таких як Бейдик О.О. [1], Любіцева О.О. [9], Вечерський В.В. [2], Дворська І. [4], Магдик Н.О. [10] та інших, значна увага приділяється різноманітним аспектам туризму в Україні, включаючи створення туристичного продукту та його просування. Ці роботи закладають важливу основу для розуміння ключових процесів у туристичній галузі та її розвитку.

Однак питання функціонування туристичного продукту в умовах воєнного конфлікту залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, мало уваги приділено впливу таких факторів, як зміна туристичних потоків, переорієнтація на внутрішній туризм, адаптація до кризових умов, забезпечення безпеки туристів і збереження туристичної інфраструктури. Необхідність поглибленого аналізу цих аспектів є актуальною, оскільки вони визначають стійкість галузі та її здатність адаптуватися до викликів сучасності.

Таким чином, дослідження функціонування туристичного продукту в контексті воєнного конфлікту є важливим напрямком для подальшого розвитку науки про туризм та створення дієвих стратегій адаптації галузі до надзвичайних умов.

Формулювання цілей статті. Полягає у визначенні ключових наукових підходів до формування концепції «менеджменту безпеки туризму» та обґрунтуванні стратегій і методів її реалізації в умовах сучасних викликів. На основі інтеграції теоретичних і практичних аспектів управління безпекою пропонується комплексна модель, що враховує фізичні, економічні, соціальні та інформаційні аспекти безпеки туристичної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування та розвиток національної економіки вимагає чіткого визначення підходів до управління розвитком її секторів. Варто погодитися з думкою, що розвиток галузі є показником економічного та соціального прогресу країни [1]. Унікальна взаємозалежність туризму з іншими галузями підкреслює його значення для активізації всієї економіки держави, а також ілюструє зацікавленість усіх стейкхолдерів у вирішенні питань, пов'язаних із розробкою та реалізацією програм розвитку.

Рух у напрямку сталого розвитку туризму обумовлюється його економічними, соціокультурними та екологічними результатами, які значною мірою залежать від узгодженості державного та приватного управління. Це, у свою чергу, передбачає необхідність ретельного планування та врахування ризиків і можливостей. У Великому економічному словнику термін «розвиток» трактується як «процес закономірних змін, перехід від одного стану до іншого, досконалішого; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [2]. Відтак, управління розвитком можна визначити як організацію свідомих дій, спрямованих на досягнення прогресу та максимізацію наявного потенціалу.

Підтримання розвитку тісно пов'язане з конкуренцією на ринку, що виступає важливим механізмом самоорганізації системи управління. У той же час Пол Самуельсон у своїх дослідженнях зазначав, що «несвідома координація» конкурентної системи є ефективною лише за умов наявності інструментів стримування та балансування саморегульованого або самоорганізаційного механізму [3]. Управління розвитком часто розглядають як процес, що базується на формуванні напрямків через стратегію та контроль ресурсів [4].

Відповідно, управління розвитком галузі, яка є системою численних суб'єктів господарювання, можна розглядати як цілеспрямований поступальний рух, заснований на виборі оптимальної траєкторії розвитку. Досягнення умов динамічної рівноваги можливе через координацію цілей розвитку підсистем та компонентів, коли кожен із них діє як у власних інтересах, так і в інтересах системи загалом. Деякі дослідники розглядають галузь як багатофункціональну систему, яка має вирішувати дві групи завдань: управління програмними проектами та управління проектами підприємств. У першому

випадку завдання виконуються на основі принципів централізованого управління, а в другому – за допомогою принципів самоорганізації [5]. Таким чином, напрям розвитку галузі має відповідати градієнту розвитку підприємств, що до неї входять, а масовий перехід підприємств на вищий рівень розвитку сприятиме прогресу всієї галузі.

Концепція розвитку зазнала значних змін, починаючи з 50-х років минулого століття. Різноманітні підходи та бачення суттєво вплинули на еволюцію теорії розвитку, сприяючи трансформації мислення, а також методів і інструментів, які застосовуються під час планування, управління, моніторингу та оцінки прогресу. З 70-х років ХХ століття поширюється термін «сталий розвиток», який зазвичай розглядається з точки зору забезпечення «стійкості економічного руху» [6]. Однак, переклад терміна «sustainable development» на українську чи російську мови часто не повністю передає його суть, оскільки концепція охоплює не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти, а також враховує потреби майбутніх поколінь.

Критики вказують на те, що оцінка стійкості галузі виключно через здатність зберігати структурну стабільність і протистояти негативним зовнішнім впливам є недостатньою. Одним із ключових аспектів сталого розвитку є збереження та збільшення людських і природних ресурсів. Відповідно, галузь має характеризуватися не лише структурними ознаками в різних формах (фінансовій, організаційній, продовольчій, споживчій тощо), але й безперервною динамікою, розвитком і виконанням соціальних зобов'язань.

Поняття «сталий» закріпилося також у контексті розвитку туризму. Відповідно до Глобального етичного кодексу туризму, туризм розглядається як важливий чинник сталого розвитку суспільства [7]. Цій темі присвячено чимало досліджень. Концепція сталого розвитку туризму акцентує увагу на проблемі неконтрольованого зростання туристичної діяльності, що орієнтована виключно на швидкий прибуток, водночас завдаючи шкоди довкіллю та місцевим громадам. Реалізація концепції сталого туризму потребує високої організованості галузі, пріоритетності екологічних питань, сучасних підходів до управління, ретельного планування та організації. Нажаль, такі характеристики ще не повною мірою притаманні Україні, що створює перепони для ефективної реалізації цієї концепції в туристичній сфері.

Теорія управління розвитком визначає підходи до планування, охоплюючи всі етапи – від проектування до оцінки. Виділяють три основні аспекти методології управління розвитком: методологічні підходи, методи та інструменти. Методологічний підхід включає сукупність процедур, стратегій і методів вирішення проблем. Методи складають частину підходу, яка охоплює етапи та інструменти конкретного втручання. Інструменти ж описують адміністративні механізми для спрямування необхідних ресурсів.

Таким чином, концепція методологічного підходу пов'язує парадигми й теоретичні припущення (як з точки зору теорії розвитку, так і епістемології), а також методи й інструменти, обрані для практичного втручання у процес розвитку. Деякі науковці вважають, що різні підходи до управління розвитком впливають на протилежні епістемологічні парадигми [3]. Відтак, зміни можна планувати через прогнозування причинно-наслідкових зв'язків, моделювання змін і оптимізацію, спираючись на експертні оцінки, універсальні управлінські знання, методи та прийоми.

Одним із ключових підходів, який відображає управлінське бачення розвитку, є проєктний підхід. Він застосовується на всіх рівнях управління та в усіх секторах, базуючись на детальному попередньому плануванні втручання та процедурах його реалізації. Цей підхід дозволяє визначити численні причинно-наслідкові зв'язки, які сприяють трансформації ресурсів, знань і технологій у бажані та сталі зміни. Однак відхилення від плану під час реалізації проєкту можуть виникати через низьку якість управління або недостатнє опрацювання проєкту. Проєктний підхід нерідко піддається критиці через слабкість теоретичних основ («відсутність рамок»), спрощеність («відсутність логіки»), жорсткі обмеження («замкнена система») та редукціонізм.

На протипагу цього, окремі автори пропонують застосовувати процесний підхід, який акцентує увагу на нелінійному й комплексному характері розвитку, що робить його непередбачуваним. Згідно з цією концепцією, процесний підхід до розвитку охоплює широкий контекст, підкреслюючи важливість взаємозв'язків між середовищем і заходами розвитку, а також динамічність і унікальність кожного втручання. Важливими елементами цього підходу є гнучкість дизайну й управління, а також навчання як ключовий аспект [4].

Механізм управління проєктами має забезпечувати розвиток галузі шляхом реалізації програм і проєктів різного рівня. Загальний механізм розвитку та механізм управління програмами й проєктами виконують свої функції, спрямовані на підтримку розвитку внутрішньогалузевих процесів, а також на якість і координацію взаємодії між компонентами та елементами галузі. Управління розвитком галузі набуває раціонального характеру, комбінуючи закриті, відкриті та координуючі методи управління.

Управління розвитком туризму спрямоване на досягнення конкурентних переваг завдяки унікальності запропонованих послуг. Основними цілями менеджменту стають адаптація можливостей бізнесу до ринкових потреб і визначення способів, за допомогою яких туристична індустрія може залучити клієнтів і підвищити цінність туристичного продукту. Враховуючи ринкове середовище, вибір і реалізація відповідних стратегій мають сприяти підвищенню ефективності діяльності, яка залежить від численних чинників. Оцінка ефективності туристичного бізнесу може бути трансформована в оцінку стратегічного розвитку.

Середовище, в якому туристичний бізнес має активно функціонувати, підкреслює важливість управління розвитком. Тому чітке бачення та формулювання цінностей відіграють ключову роль у визначенні напрямів еволюції. Стале конкурентне перевага, координація різних навичок і інтеграція численних інноваційних та технологічних потоків можуть забезпечити прийняття необхідних рішень, безпечний та сталий розвиток за умов клієнтоорієнтованого підходу. Завдяки правильному формулюванню цілей відповідно до визначених напрямів можна посилити стратегічну позицію країни на туристичному ринку.

Світові тенденції змінюють підходи до управління туризмом, додаючи стратегічного виміру новим моделям менеджменту. Сучасний менеджмент є складним процесом, оскільки він має справу з непередбачуваністю, а його завданням є прогнозування та контроль нових бізнес-ситуацій, що виникають у глобальному середовищі. Це висуває питання подолання проблем, пов'язаних із складністю середовища та розподілом обмежених ресурсів.

Отже, підсумовуючи управлінську практику трьома ключовими аспектами, які застосовні до сфери туризму, управління розвитком туризму можна визначити як:

- визначення та реалізацію цілей розвитку;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- оцінювання кінцевих результатів.

Менеджмент туристичної галузі функціонує в умовах турбулентного середовища, яке характеризується складністю та постійними змінами. Особливу увагу слід приділяти інтересам зацікавлених сторін, а також необхідності узгодження їхніх різних очікувань, які повинні бути враховані під час формулювання цілей розвитку [8].

Цей підхід до ведення бізнесу передбачає аналіз і врахування динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, прогнозування майбутніх змін, пошук найкращих шляхів для забезпечення життєздатності, а також моніторинг конкурентоспроможності. Важливим аспектом є правильне визначення місії та бачення розвитку національного туризму, а також стратегій і дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Бачення, місія та цілі мають бути взаємопов'язаними та розглядатися як єдиний комплекс стратегічних намірів.

У таблиці 1 подано авторське бачення системи управління розвитком туристичної галузі, яка включає поставлені завдання, механізм функціонування та реалізовані функції.

Таблиця 1

Система управління розвитком туристичної галузі та взаємодію її складових

Складові системи	Ключові елементи	Основні завдання	Інструменти та методи	Очікувані результати
Цілі розвитку	<ul style="list-style-type: none"> Визначення стратегічного бачення Формулювання місії Встановлення коротко- та довгострокових цілей 	<ul style="list-style-type: none"> Узгодження інтересів стейкхолдерів Забезпечення сталого розвитку Підвищення конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT-аналіз SMART-цілі Дослідження ринкового середовища 	<ul style="list-style-type: none"> Чітке стратегічне бачення Успішна реалізація стратегій
Механізми управління	<ul style="list-style-type: none"> Стратегічне управління Оперативне планування Моніторинг і контроль 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення ефективного управління ресурсами Координація дій усіх учасників 	<ul style="list-style-type: none"> KPI (ключові показники ефективності) Система контролю за якістю Аутсорсинг 	<ul style="list-style-type: none"> Знайдена робота галузі Зменшення ризиків
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Людські ресурси Матеріальні ресурси Фінансові ресурси Інформаційні ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> Оптимізація використання ресурсів Інвестування в розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> CRM-системи Інвестиційне планування Технологічні платформи 	<ul style="list-style-type: none"> Ріст інвестицій Зростання професійності персоналу
Функції управління	<ul style="list-style-type: none"> Планування Організація Мотивація Контроль 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення досягнення цілей Виконання нормативів і стандартів 	<ul style="list-style-type: none"> Управлінські інформаційні системи Аудити Проведення тренінгів 	<ul style="list-style-type: none"> Поліпшення якості послуг Виконання стратегічних показників
Учасники системи	<ul style="list-style-type: none"> Державні органи Приватний сектор Громадські організації Туристи 	<ul style="list-style-type: none"> Взаємодія між секторами Забезпечення прозорості процесів 	<ul style="list-style-type: none"> Публічно-приватне партнерство Співпраця з міжнародними організаціями 	<ul style="list-style-type: none"> Синергія учасників Залучення іноземних інвесторів
Процеси	<ul style="list-style-type: none"> Формування туристичного продукту Промування туризму Надання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Задоволення потреб туристів Зростання якості обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> Цифрові платформи Маркетингові кампанії Стандартизація процедур 	<ul style="list-style-type: none"> Ріст туристичних прибуттів Підвищення задоволеності туристів
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг ключових показників Зворотній зв'язок з клієнтами Аналіз конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> Виявлення сильних і слабких сторін Підвищення продуктивності 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз даних Аналітичні системи BI Рейтингування та опитування 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення прибутковості Поліпшення регуляції

Виходячи з основної мети системи управління розвитком туризму, якою є досягнення бажаного рівня розвитку галузі, що, насамперед, проявляється у збільшенні туристичних прибуттів, визначено основні завдання. Ці завдання спрямовані на підвищення рівня задоволеності туристів через активізацію та взаємодію всіх учасників процесу надання туристичних послуг. Реалізації цих завдань сприяє механізм функціонування системи, що являє собою послідовні та взаємопов'язані дії, спрямовані на виконання конкретних функцій, які складають так званий управлінський цикл.

Співпраця між ключовими учасниками є основоположним елементом розвитку, незважаючи на велику кількість зацікавлених сторін, які часто мають різні інтереси, та складність досягнення консенсусу щодо спільного ідеального майбутнього стану туристичної дестинації. Однак залучення всіх стейкхолдерів є неминучим, якщо бачення майбутнього розвитку має точно відображати загальну позицію всіх зацікавлених сторін і забезпечувати стабільний орієнтир для майбутніх дій.

Структура управління розвитком туризму повинна враховувати співпрацю у формуванні бачення, місії та цілей розвитку. У процесі розробки стратегії необхідно досягти перетину інтересів, що забезпечить синергію через взаємодію зацікавлених сторін, координацію дій та моніторинг процесу на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому.

Із зростанням значущості туристичної галузі в національній економіці збільшується потреба в довгостроковому стратегічному баченні її розвитку, яке враховує інтереси всіх стейкхолдерів. У цьому процесі провідна роль повинна належати уряду країни.

Державні органи та інші зацікавлені сторони можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку вітчизняної туристичної індустрії, використовуючи різноманітні інструменти. Інституційна база, яка сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища, є одним із чинників розвитку туристичної галузі. Політика розвитку має включати стабілізацію макроекономічних показників і стратегічні структурні зміни у проблемних сферах, таких як малі та середні підприємства, транспорт і інфраструктура, розвиток територій, торгівля, інвестиції та безпека.

Таким чином, у процесі планування розвитку необхідно залучати всі рівні державного управління, партнерів туристичної індустрії та приватний сектор. Успішність цього підходу залежить від виконання низки критеріїв: зобов'язання відповідних агентств і рівнів уряду щодо досягнення поставлених цілей і завдань, розробка конкретних програм і заходів, відповідальність за їх реалізацію, а також моніторинг і оцінка результатів.

Реалізація потенціалу розвитку туризму можлива завдяки ефективному державному управлінню та багатосторонній підтримуючій системі, яка включає:

- створення всеосяжної політичної бази;
- впровадження узгодженої політичної стратегії із застосуванням урядового підходу;
- сприяння культурі співпраці між учасниками туристичної сфери;
- здійснення моніторингу та оцінки ефективності державної політики і програм розвитку туризму.

Цільові програми розвитку повинні включати заходи, спрямовані на стимулювання інноваційних механізмів зростання та підвищення якості послуг, зокрема:

- підтримку обміну інноваційними практиками для кращого використання наявного потенціалу, підвищення продуктивності праці та оновлення туристичних пропозицій;
- заохочення малого та середнього бізнесу до адаптації своїх пропозицій відповідно до очікувань споживачів шляхом впровадження високих стандартів якості, комфорту та послуг;

- сприяння співпраці, створення мереж і туристичних кластерів для досягнення економії на масштабах і збільшення обсягів наданих послуг.

Розвиток туризму потребує підвищення зайнятості в цій сфері та її привабливості через:

- вплив на покращення ситуації на ринку праці завдяки створенню привабливих робочих місць;
- підвищення підприємницького та управлінського потенціалу туристичних МСП через відповідні програми підтримки та навчання;
- сприяння професійній освіті та розвитку навичок, включаючи навчання без відриву від виробництва;
- заохочення партнерських відносин між підприємствами для забезпечення перспектив кар'єрного зростання.

Для сталого розвитку туризму важливими є унікальність дестинації, її потенціал до посилення та просування через:

- розробку довгострокових програм, які сприяють автентичності туристичного досвіду шляхом збереження та примноження місцевих природних і культурних ресурсів;
- підтримку інновацій у оновленні туристичних пропозицій через залучення інвестицій за допомогою фінансових, нормативних і технічних заходів, а також створення сприятливого бізнес-середовища;
- позиціонування дестинації на міжнародних ринках за допомогою сучасних методів брендингу та цілеспрямованих рекламних кампаній для залучення відвідувачів.

Висновки. Управління розвитком туристичної галузі є важливим завданням, яке вимагає системного підходу, інтеграції інноваційних рішень та активної співпраці між усіма зацікавленими сторонами. Проведене дослідження підкреслює, що сталий розвиток туризму залежить не лише від економічних показників, але й від екологічної та соціальної стабільності, що має стати основою сучасних стратегій управління.

Розроблена концепція «менеджменту безпеки туризму» базується на інтеграції фізичних, економічних, соціальних та інформаційних аспектів безпеки, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення питань туристичної безпеки. Використання сучасних цифрових технологій, таких як платформи моніторингу, штучний інтелект, системи прогнозування та аналізу ризиків, дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози, підвищувати якість туристичних послуг та забезпечувати конкурентоспроможність національного туристичного продукту.

У дослідженні також акцентовано увагу на важливості запровадження превентивних заходів, таких як кризове управління, моніторинг загроз та планування безпеки, які сприяють створенню сприятливого середовища для туристів. Участь державних органів у формуванні політик та нормативної бази, підтримка малого та середнього бізнесу, сприяння розвитку кластерів і мережевого співробітництва є основою для зміцнення позицій туристичної галузі як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Результати дослідження демонструють, що інтеграція різних аспектів управління розвитком у єдину концепцію сприяє не лише зростанню ефективності роботи туристичних підприємств, але й підвищенню рівня задоволеності туристів. Це, своєю чергою, створює позитивний імідж національної туристичної індустрії, сприяє її сталому розвитку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, запропонований підхід до управління розвитком туристичної галузі дозволяє вирішувати стратегічні завдання, пов'язані з безпекою, інноваціями та сталим зростанням. Його реалізація сприятиме не лише зміцненню економіки, але й підвищенню соціальної згуртованості, підтримці природних і культурних ресурсів, що є основою для досягнення глобальних цілей сталого розвитку. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на оцінці ефективності впроваджених рішень, а також на розробці інноваційних механізмів для підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Бейдик О.О., Топалова О.І. Адаптивний туризм: передумови та перспективи розвитку, лідери духу і волі. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 402 с.
2. Вечерський В.В. Культурна спадщина України. 2022. URL: https://vue.gov.ua/Культурна_спадщина_України
3. Гритчук Г.В. «PSY-туризм» як комплекс психології та туризму. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2019. № 4. С. 12–16.
4. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15#Text>
6. Зарубіна А.В., Сіра Е.О., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543/1484>
7. Кифяк В.Ф. Організація туризму. Чернівці: 2008. 344 с.
8. Кіптенко В.М. Менеджмент туризму. Київ: Знання, 2010. 502 с.
9. Любіцева О.О. Країни – лідери туризму. Київ : Альфа-ПІК, 2019. 382 с.
10. Магдик Н. Туризм під час війни: як відпочивати в Україні цього літа. 2022. URL: <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/turizm-vo-vremya-voyny-kak-otdyhat-v-ukraine-etim-letom-1629651.html>
11. Музиченко-Козловська О.В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території. Львів : Новий Світ-2000, 2012. 176 с.
12. Основні види туризму та їх характеристика. URL: <https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka>.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Психологічний туризм – новий напрямок в туризмі. Психологічні аспекти при спілкуванні з клієнтами в туристському бізнесі. URL: <https://santorpack.ru/uk/comfort-in-the-house/psihologicheskii-turizm-novoe-napravlenie-v-turizme.html>
15. Сеньків М.І. Філантуризм як сучасний тренд сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/49>
16. Талалай В.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. Інновації та науковий потенціал світу: Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця. 2016. С. 18–20.
17. How the war in Ukraine will affect European tourism. *Globetrender.com*. 2022. URL: <https://globetrender.com/2022/04/28/how-the-war-in-ukraine-will-affect-european-tourism>
18. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Економічний механізм формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка АПК»*. 2020. № 5. С. 45.
19. Крикунова В.М., Алещенко Л.О. Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва у Херсонському регіоні в сфері туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник*. 2020. № 4.

References:

1. Beidyk O. O., & Topalova O. I. (2017). *Adaptivnyi turyzm: peredumovy ta perspektyvy rozvytku, lidery dukhu i voli* [Adaptive tourism: Prerequisites and prospects for development, leaders of spirit and will]. Kherson: OLDI-PLUS.
2. Vecherskyi V. V. (2022). *Kulturalna spadshchyna Ukrainy* [Cultural heritage of Ukraine]. Available at: https://vue.gov.ua/Культурна_спадщина_України
3. Hrytchuk H. V. (2019). "PSY-tourism" as a combination of psychology and tourism. *Logos: Mystetstvo naukovoï dumky*, no. (4), pp. 12–16.
4. Dvorskaya I. (n.d.). The tourism industry after the war: Is revival and anti-crisis management possible? Available at: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). *Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro turyzm"* [Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Tourism"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15#Text>
6. Zarubina A. V., Sira E. O., & Demchuk L. I. (2022). Features of tourism during wartime. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (41). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543/1484>

7. Kyfiak V. F. (2008). Orhanizatsiia turyzmu [Tourism organization]. Chernivtsi.
 8. Kiptenko V. M. (2010). Menedzhment turyzmu [Tourism management]. Kyiv: Znannia.
 9. Liubycyeva O. O. (2019). Krainy – lidery turyzmu [Countries – Leaders in Tourism]. Kyiv: Alfa-PIK.
 10. Mahdyk N. (2022). Tourism during the war: How to relax in Ukraine this summer. Available at: <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/turizm-vo-vremya-voyny-kak-otdyhat-v-ukraine-etim-letom-1629651.html>
 11. Muzychenko-Kozlovska O. V. (2012). Ekonomichne otsiniuvannya turychnoi pryvablyvosti terytorii [Economic assessment of tourism attractiveness of territories]. Lviv: Novyi Svit-2000.
 12. TourKazka. (n.d.). Main types of tourism and their characteristics. Available at: <https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka>
 13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Official website. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 14. Santorpack. (n.d.). Psychological tourism as a new direction in tourism. Available at: <https://santorpack.ru/uk/comfort-in-the-house/psihologicheskii-turizm-novoe-napravlenie-v-turizme.html>
 15. Sienkiv M. I. (2022). Philanthrotourism as a modern trend of sustainable development. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (41). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/49>
 16. Talalay V. V. (2016). The current state and prospects for the development of the tourism industry in Ukraine. Innovations and scientific potential of the world: International scientific-practical conference, Vinnytsia, pp. 18–20.
 17. Globetrender. (2022). How the war in Ukraine will affect European tourism. Available at: <https://globetrender.com/2022/04/28/how-the-war-in-ukraine-will-affect-european-tourism>
 18. Korylov Yu. Ye., Hranovska V. H., & Alieshchenko L. O. (2020). Ekonomichniy mekhanizm formuvannya konkurentnykh perevah subiektiv turystychnykh haluzi [Economic mechanism for forming competitive advantages of tourism industry entities]. *Mizhnarodnyi naukovopraktychnyi zhurnal "Ekonomika APK"*, no. (5), p. 45.
 19. Krykunova V. M., & Alieshchenko L. O. (2020). Stratehichni priorytety rozvytku molodizhnogo pidpriemnytstva u Khersonskomu rehioni v sferi turystychnogo biznesu [Strategic priorities for the development of youth entrepreneurship in the tourism business in the Kherson region]. *Tavriiskyi naukovi visnyk*, no. (4).
-

УДК 338.48:005.934

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.37>**Нікітенко К.С.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу й іноземних мов,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>

Nikitenko Katerina

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕФІНІЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ТУРИЗМУ»

RESEARCH ON SCIENTIFIC APPROACHES TO FORMING THE DEFINITION OF "TOURISM SECURITY MANAGEMENT"

Стаття присвячена дослідженню наукових підходів до формування дефініції «менеджмент безпеки туризму», що є актуальним завданням у контексті забезпечення стійкого розвитку туристичної галузі та підвищення рівня довіри клієнтів. У статті проаналізовано ключові аспекти менеджменту безпеки, що охоплюють фізичну, економічну, соціальну та інформаційну безпеку туристів. Особливу увагу приділено превентивним заходам, включаючи управління ризиками, моніторинг загроз та кризове управління, які відіграють важливу роль у формуванні комплексної системи безпеки туристичної діяльності. У дослідженні акцентовано на значущості сучасних технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект, системи відстеження та прогнозування, які дозволяють оперативно реагувати на потенційні загрози та забезпечувати захист туристів у різних умовах. Запропоновано уніфікований підхід до менеджменту безпеки туризму, який включає планування, організацію та контроль заходів безпеки, що сприяють зменшенню ризиків під час подорожей і підтримують стабільне функціонування туристичних підприємств. Наукова новизна статті полягає в інтеграції різних аспектів безпеки у єдину концепцію менеджменту, орієнтовану на комплексне забезпечення захисту туристів на всіх етапах взаємодії з туристичним продуктом – від планування та розробки до безпосередньої реалізації. Розробка цього підходу дозволяє підвищити ефективність роботи туристичних підприємств, збільшити їх конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках, а також забезпечити стійкий розвиток галузі в умовах зростаючих глобальних викликів.

Ключові слова: менеджмент безпеки туризму, туристична безпека, кризове управління, туристичний продукт, сучасні технології, управління ризиками, превентивні заходи.

The article focuses on the study of scientific approaches to forming a comprehensive concept of "tourism security management", which has become particularly relevant in the context of globalization, growing tourist flows, and increasing national and international threats. Implementing tourism security management is a critical aspect that not only enhances the quality of tourism services but also ensures sustainable development of the tourism sector, one of the significant areas of the economy. This paper highlights current theoretical approaches that form the foundation for establishing an integrated security system in tourism, combining various aspects—physical, economic, social, and informational security. The study emphasizes the importance of preventive measures, such as threat monitoring, risk management, crisis management, and the planning and implementation of security activities, which are essential components of modern tourism management. Special attention is given to the use of advanced technologies—digital platforms, artificial intelligence, monitoring, and forecasting systems—that ensure a prompt response to potential threats, rapid adaptation to changing conditions, and an increased level of customer trust. These

technologies are key tools for maintaining high security standards in travel, while simultaneously enhancing the competitiveness of tourism enterprises. The paper proposes a unified approach to tourism security management, encompassing a comprehensive set of measures aimed at planning, organizing, coordinating, and controlling actions to ensure safety at all stages of interaction with the tourism product—from its development and market promotion to delivery and post-sale support. The scientific novelty of the article lies in integrating various aspects of security into a single concept that provides comprehensive protection for tourists and facilitates the adaptation of enterprises to uncertainty, enhancing operational efficiency. The research demonstrates that developing and implementing such an approach promotes the sustainable development of Ukraine's tourism industry, strengthens its competitiveness in domestic and international markets, enhances the country's national image, and supports economic growth. In the context of modern global challenges, tourism security management is not only a timely requirement but also one of the key tools for preserving the sector's resilience and ensuring its further growth.

Keywords: *tourism security management, tourism safety, crisis management, tourism product, modern technologies, risk management, preventive measures.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туристичної індустрії супроводжується зростанням її значення як економічного та соціального явища, що впливає на різні сфери життя суспільства. Однак, швидкі темпи зростання цієї галузі обумовлюють необхідність формування надійної системи безпеки для збереження довіри туристів та забезпечення стійкого розвитку галузі. Безпека в туризмі стає пріоритетним напрямом, який вимагає ефективного менеджменту, здатного забезпечити захист туристів та підтримку стійкості туристичних підприємств у непередбачуваних умовах.

Актуальність питання менеджменту безпеки туризму також підсилюється впливом глобальних викликів, таких як природні катастрофи, техногенні інциденти, терористичні загрози, економічні кризи та соціальні конфлікти. Подібні ризики мають значний вплив на туристичну діяльність, змінюючи географію туристичних потоків і знижуючи рівень довіри клієнтів до безпеки подорожей. У такому контексті ефективне управління безпекою є не лише умовою збереження репутації туристичних підприємств, але й важливою складовою національної економіки та іміджу держави на міжнародній арені.

На сьогодні «менеджмент безпеки туризму» є відносно новою науковою категорією, що потребує систематизації та чіткого визначення. Незважаючи на численні дослідження у сфері туризму, поняття «менеджмент безпеки туризму» все ще не має усталеного трактування, що ускладнює розробку ефективних методик і стратегій для управління безпекою. Формування єдиної дефініції та науково обґрунтованих підходів до менеджменту безпеки у туризмі є важливим завданням, яке здатне сприяти підвищенню конкурентоспроможності галузі та забезпеченню стабільного розвитку.

Відтак, дослідження наукових підходів до визначення «менеджменту безпеки туризму» охоплює кілька ключових аспектів. Перш за все, це аналіз функціональних компонентів безпеки, зокрема фізичної, інформаційної, економічної та соціальної безпеки туристів. Також важливо розглянути організаційно-правові засади управління безпекою, що включають нормативно-правове забезпечення, стандарти безпеки, роль і обов'язки державних органів та приватних підприємств у забезпеченні захисту туристів.

Крім того, значення менеджменту безпеки туризму не обмежується захистом туристів у кризових ситуаціях. До цього поняття належать також превентивні заходи, такі як ризик-менеджмент, страхування, інформаційне забезпечення та моніторинг загроз. У процесі формування безпечного туристичного середовища важливу роль відіграють сучасні технології, зокрема цифрові платформи, системи відстеження, штучний інтелект та інструменти прогнозування ризиків, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики.

Аналіз поточних досліджень та публікацій. Суттєвий внесок у розвиток теорії туристичного менеджменту зробили такі дослідники, як О. Бабчинська, А. Балдинюк [1; 2], Л. Дяченко [6], В. Кіпченко [9], О. Король, М. Крачило [10], В. Пекар [13], М. Рега [19], І. Смачило [20], Г. Ткачук [21] та інші. У своїх роботах вони дослідили природу

і специфіку діяльності туристичних підприємств, визначили підходи до управління персоналом у цій галузі, а також обґрунтували напрямки підвищення ефективності туристичного менеджменту.

У науковій літературі найчастіше використовується термін «туристичний менеджмент», який трактується як:

- особлива управлінська діяльність, спрямована на координацію операцій туристичних підприємств, з метою досягнення поставлених цілей і отримання прибутку в умовах ринку (О. Король, М. Крачило [10, с. 9]);
- здатність досягати запланованих цілей шляхом ефективного використання праці, знань, характеру та мотивів співробітників туристичного підприємства (О. Король, М. Крачило [10, с. 17]);
- управління, орієнтоване на оптимальне використання доступних ресурсів для досягнення цілей (В. Кіптенко [9]).

Особливості менеджменту туристичних підприємств визначаються різноманітністю туристичної діяльності, невизначеністю кінцевого результату, значною залежністю від партнерів (перевізників, представників готельно-ресторанного бізнесу) та необхідністю підтримки зв'язку з клієнтами не лише під час продажу послуг, але й у процесі їх надання.

Система туристичного менеджменту включає структурні підрозділи, які забезпечують розподіл обов'язків і координацію виконання завдань для досягнення мети підприємства. Основні функціональні елементи цієї системи включають стратегічне планування, організацію діяльності, координацію роботи всіх підрозділів, управління персоналом, розробку нових туристичних продуктів, а також збір та використання інформації для прийняття управлінських рішень [9; 10].

Зміст туристичного менеджменту уточнюється його особливостями, зокрема орієнтованістю на задоволення специфічних потреб кожного клієнта, створенням умов для виробництва туристичних продуктів, необхідністю гармонізації інтересів усіх сторін, залучених до надання послуг, та важливою роллю менеджерів у виявленні реальних потреб клієнтів і визначенні тенденцій попиту, а також здатності туристичних компаній задовольняти ці потреби.

Формулювання цілей статті. Мета статті дослідити наукові підходи до формування дефініції «менеджмент безпеки туризму», визначити її основні компоненти, структуру та функції, а також обґрунтувати необхідність інтеграції заходів безпеки в діяльність туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Однією з основних умов переходу України до нової моделі економічного розвитку є всебічне підвищення рівня життя громадян. Тому у процесі проведення реформ в нашій країні головним завданням керівників усіх рівнів є створення сприятливих умов для підтримки та відновлення працездатності, зміцнення здоров'я населення, а також стимулювання ведення здорового способу життя. На наш погляд, вагому роль у досягненні цих цілей відіграє всебічний розвиток туризму, особливо соціального, з акцентом на його рекреаційний компонент.

Крім реалізації рекреаційної функції, туризм також відіграє важливу роль у розв'язанні соціальних питань, оскільки туристична галузь сприяє створенню додаткових робочих місць і забезпечує зайнятість для значної частини працездатного населення країни. Ретельно спланована державна політика у цьому напрямку дозволить підвищити добробут нації як безпосередньо, так і опосередковано. У розвиток туризму залучено значну кількість людей та сотні тисяч підприємств і організацій, що працюють у цій сфері. Мільйони громадян України, залучених у туристичну діяльність, не лише сприяють зростанню економічного потенціалу країни, але й підвищують власний добробут завдяки доходам, отриманим від туризму.

Створення умов, що забезпечують підтримку та відновлення працездатності, зміцнення здоров'я громадян, значною мірою залежить не лише від розвитку інфраструк-

тури для відпочинку та туризму в Україні, але й від комплексного забезпечення безпеки туристів під час подорожей.

На сьогодні туристична галузь є одним із ключових напрямів економічного поживлення країни, надаючи імпульс розвитку інших секторів економічної діяльності. У національній економіці туристична індустрія виконує низку важливих функцій:

- слугує значним джерелом фінансових надходжень, у тому числі валютних, та сприяє зайнятості населення;
- підтримує вдосконалення структури та діяльності галузей, що обслуговують туризм, сприяючи диверсифікації економіки;
- сприяє зростанню доходів і добробуту громадян;
- формує передумови для популяризації здорового способу життя.

У ході реформ сприяється розвитку підприємств, що пропонують туристичні послуги, такі як розміщення, транспорт, зв'язок, торгівля, громадське харчування, екскурсійні програми. Активізація туристичної діяльності позитивно впливає на розвиток сільського господарства, будівництва та інших економічних секторів. Туризм виступає ефективним катализатором соціально-економічного розвитку як країни загалом, так і окремих її регіонів.

Сьогодні туристичну галузь можна уявити як систему, що надає людям можливість пізнати історію, культуру, традиції, духовні та релігійні цінності регіону, куди вони подорожують, зміцнювати духовні та фізичні сили і підтримувати здоровий спосіб життя. Водночас, туризм приносить значні доходи до державного та регіонального бюджетів, підвищуючи міжнародний престиж країни, зокрема серед звичайних громадян різних держав, включаючи Україну. Проте, для досягнення позитивних результатів у туристичній діяльності необхідний особливий підхід, передусім у організації діяльності туроператорів, зосереджуючи увагу на підвищенні безпеки подорожей.

На думку багатьох аналітиків та практиків, на розвиток туризму та його безпеку значно впливають такі основні фактори:

- політична стабільність у країні чи регіоні;
- рівень розвитку культури та освіти;
- економічне зростання та соціальний прогрес;
- стан та доступність транспортної інфраструктури;
- матеріальний добробут та культурний рівень населення;
- посилення міждержавних та міжрегіональних зв'язків, які сприяють розвитку міжособистісних відносин між громадянами різних країн та регіонів;
- технологічні інновації у сфері телекомунікацій;
- спрощення або скасування візових формальностей між державами.

Забезпечення безпеки туризму сприяє більш повній реалізації його основних функцій, таких як відтворювальна, рекреаційна та інтелектуально-змістова. При організації заходів з безпеки важливо враховувати, що вони мають відповідати основним напрямкам впливу туризму на суспільство: економічному, соціальному та гуманітарному.

Управління туристичною сферою (менеджмент туризму) умовно можна поділити на різні види. Новим елементом у традиційному розумінні менеджменту туризму, на думку авторів, має стати менеджмент безпеки туризму. Під менеджментом безпеки туризму розуміється система заходів, спрямованих на прогнозування та розв'язання проблем, що виникають, для створення оптимальних умов безпеки туристів під час подорожей.

Поняття «менеджмент безпеки туризму» охоплює три ключові аспекти, які слід враховувати під час організації заходів для забезпечення безпеки туристичних подорожей:

- наукові та практичні підходи до управління туристичною діяльністю;
- організація управління підприємствами, що входять до складу туристичної індустрії, з метою створення та споживання безпечного туристичного продукту;
- процес прийняття управлінських рішень щодо забезпечення безпеки подорожей (табл. 1).

Таблиця 1

Типи менеджменту туризму та їх характеристики

Тип менеджменту туризму	Характеристика
Функціональний менеджмент	Управлінські процеси, які забезпечують функціонування підприємств туристичної індустрії: створення організаційної структури, розподіл обов'язків працівників, контроль та оцінка рішень, управління організаційними змінами.
Типологічний менеджмент	Управління процесами в різних напрямках: туроператорська діяльність, гостинність, організація харчування, екскурсійна діяльність, постачання послуг у туристичному продукті, державне та громадське управління туризмом, безпека туризму.
Управління персоналом	Діяльність, орієнтована на керівництво працівниками для досягнення цілей підприємства, враховуючи їхній досвід, талант і задоволеність роботою.
Менеджмент якості обслуговування	Комплекс заходів для вирішення проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією туристичного продукту, забезпечуючи його відповідність встановленим вимогам та стандартам.
Фінансовий менеджмент	Система принципів і методів для розробки й реалізації рішень, що стосуються формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства та обігу його коштів.

Джерело: складено за [4–7]

Результати досліджень, проведених у рамках реалізації гранту Президента України на тему «Формування моделі здорового способу життя серед молоді та студентів засобами туризму», показують, що однією з основних складових системи безпеки туризму є діяльність туроператорів. У зв'язку з цим в роботі особливий акцент зроблено на діяльність туроператорів (туроперейтинг). При розгляді питань безпеки доцільно аналізувати діяльність туроператора на етапах розробки та формування туристичного продукту, його просування на ринок і безпосереднього надання послуг.

Управління діяльністю туроператорів та інших туристичних організацій полягає у:

- спрямуванні діяльності на повне задоволення рекреаційних потреб туристів та забезпечення їхньої безпеки під час подорожей;
- прагненні до підвищення ефективності економічної діяльності туристичних підприємств;
- ретельному врахуванні стану та тенденцій розвитку туристичного ринку.

Структура управління туроператорською діяльністю повинна містити такі основні елементи:

- дослідження туристичного ринку;
- розробка, проектування, просування і реалізація безпечного та привабливого туристичного продукту;
- контроль якості обслуговування туристів.

Отже, можна зробити висновок, що менеджмент туроператорської діяльності – це управління процесом діяльності туроператорів, їхніми взаємовідносинами з постачальниками туристичних послуг, посередниками (турагентами) та споживачами (туристами) туристичного продукту.

Подібно до менеджменту туроператорської діяльності, основними функціями менеджменту безпеки туризму є:

- планування та організація діяльності туристичного підприємства щодо забезпечення безпеки туризму;
- мотивація працівників туристичного підприємства до розробки безпечного туристичного продукту та мотивація туристів до його споживання;

- контроль якості окремих послуг і туристичного продукту в цілому як на етапі розробки, так і під час його споживання туристами;
 - надання підтримки туристам при підготовці до подорожі та під час подорожі.
- Структура менеджменту безпеки туризму може включати:
- маркетингові дослідження туристичного ринку з акцентом на питання забезпечення безпеки туристичних подорожей;
 - створення умов, що забезпечують безпеку туристів у рамках запропонованого туроператором туристичного продукту;
 - виробництво, просування та реалізація туристичного продукту з урахуванням аспектів безпеки;
 - контроль рівня безпеки туристів протягом подорожі.

З огляду на це, можна дійти висновку, що основою забезпечення безпеки в туризмі є менеджмент туроператорської діяльності, невід'ємною частиною якого є управління безпекою туризму. Ефективність діяльності туристичних підприємств, включаючи забезпечення безпеки, залежить значною мірою від того, наскільки грамотно і повно вони реалізують свої виробничі функції.

Таким чином, безпека туризму значною мірою визначається рівнем організації управління туристичним підприємством і ступенем виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, тобто тим, як організована туристична діяльність. Лише в такому разі функції менеджменту безпеки туризму як системи заходів з прогнозування та вирішення проблем і створення оптимальних умов безпеки туристів можуть бути реалізовані повною мірою.

Висновки. У процесі дослідження було встановлено, що формування чіткої та уніфікованої дефініції «менеджмент безпеки туризму» є важливим етапом у забезпеченні стійкого розвитку туристичної галузі. Сучасні умови, що характеризуються зростанням різних ризиків та викликів, вимагають не лише вдосконалення наукових підходів до менеджменту безпеки, але й інтеграції цих підходів у практичну діяльність туристичних підприємств.

Основні аспекти менеджменту безпеки туризму, такі як превентивні заходи, кризове управління, використання новітніх технологій та підвищення рівня обізнаності туристів, формують цілісну систему, здатну ефективно реагувати на загрози. Це дозволяє знизити ризики для туристів, зберегти репутацію підприємств та посилити конкурентоспроможність національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

Менеджмент безпеки туризму є складовою загальною системою управління, яка охоплює різноманітні аспекти, включаючи економічний, соціальний, організаційний та інформаційний. Розвиток цього напрямку управління сприятиме не лише підвищенню якості туристичних послуг, але й забезпеченню захисту туристів, що є важливим чинником для стійкого розвитку туристичної галузі в Україні. Впровадження ефективного менеджменту безпеки туризму допоможе забезпечити позитивний імідж країни на міжнародній арені, сприяючи її привабливості для іноземних туристів, а також розвитку внутрішнього туризму.

Таким чином, розробка науково обґрунтованих підходів до управління безпекою в туризмі, адаптованих до умов сучасних викликів, є необхідною умовою для підвищення рівня туристичних послуг та забезпечення сталого розвитку галузі в Україні..

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О., Балдинюк А. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2011. № 11.
2. Балдинюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. № 6. Ч. 2. С. 88–90.
3. Біла С.О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 17–23.

4. Болотна О. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
5. Боярська М.О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 25–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_8
6. Дяченко, Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2012. № 1. С. 217–224.
7. Європейська екотуристична мережа. European Ecotourism Network. URL: <http://www.ecotourism-network.eu/en-about-us/en-ecolnet>
8. Європейська хартія екологічно безпечного туризму на захищених територіях / European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas. URL: <https://www.europarc.org/sustainable-tourism/>
9. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. Київ : Знання, 2010.
10. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: навчальний посібник. Київ : Знання, 2009.
11. Петриченко П. Управління емоціями та враженнями клієнтів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 2 (53). С. 232–237.
12. Поверіна Ю., Скригун Н. Передумови виникнення та сутність маркетингу вражень. В *Strategiczne pytania światowej nauki: materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji*. Przemysł: Nauka i studia, 2014. Т. 3. С. 3–4.
13. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. *Молодий вчений*. 2015. № 5(20). С. 72–75. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/56.pdf>
14. Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія Географія*. 2010. № 2 (28). С. 191–197.
15. Качук Г.Ю. Особливості менеджменту туристичного бізнесу. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6833/1/139.pdf>
16. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Економічний механізм формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка АПК»*. 2020. № 5. С. 45.
17. Крикунова В.М., Алещенко Л.О. Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємства у Херсонському регіоні в сфері туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник*. 2020. № 4.

References:

1. Babchynska O., & Baldyniuk A. (2011). Udoskonalennia tekhnologii upravlinnia turystychnym pidpryiemstvom v umovakh hlobalizatsii [Improvement of technology for managing a tourism enterprise in globalization conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 11.
2. Baldyniuk A. H. (2014). Menedzhment vrazhen yak stratehichniy napriamok rozvytku orhanizatsii ta yii brendu [Experience management as a strategic direction for the development of an organization and its brand]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, no. 6, part 2, pp. 88–90.
3. Bila S. O. (2016). Stratehichni priorytety rozvytku turystychnykh posluh v Ukraini ta perspektyvy pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti na svitovomu rynku [Strategic priorities for the development of tourism services in Ukraine and prospects for increasing their competitiveness in the world market]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, no. 1, pp. 17–23.
4. Bolotna O. (2013). Emotsiinyi marketynh yak tekhnolohiia upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv [Emotional marketing as a technology for managing consumer behavior]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
5. Boiarska M. O. (2016). Sutnist ta vyznachennia ekonomiky vrazhen na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [The essence and definition of the experience economy at the current stage of Ukraine's economic development]. *Molodyi vchenyi*, no. 4, pp. 25–27. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_8
6. Diachenko L. (2012). Sut ta osoblyvosti upravlinnia pidpryiemstvamy turystychnoi sfery [The essence and features of managing enterprises in the tourism sector]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 217–224.

7. Yevropeiska ekoturystychna mrezhha. European Ecotourism Network. Available at: <http://www.ecotourism-network.eu/en-about-us/en-ecolnet>
 8. Yevropeiska khartiia ekolohichno bezpechnoho turyzmu na zakhyshchennykh terytoriiakh. European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas. Available at: <https://www.europarc.org/sustainable-tourism/>
 9. Kiptenko V. K. (2010). Menedzhment turyzmu [Tourism management]. Kyiv: Znannia.
 10. Korol O. D., & Krachylo M. P. (2009). Menedzhment turyzmu [Tourism management]. Kyiv: Znannia.
 11. Petrychenko P. (2014). Upravlinnia emotsiiamy ta vrazhenniamy kliientiv [Management of clients' emotions and experiences]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2 (53), pp. 232–237.
 12. Poverina Yu., & Skryhun N. (2014). Peredumovy vynyknennia ta sutnist marketynhu vrazhen [Prerequisites and essence of experience marketing]. In *Strategiczne pytania światowej nauki: materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji*, vol. 3, pp. 3–4. Przemysł: Nauka i studia.
 13. Reha M. (2015). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery v suchasnomu rynkovomu seredovyshchi [Trends and prospects for the development of tourism enterprise management in the current market environment]. *Molodyi vchenyi*, no. 5(20), pp. 72–75. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/56.pdf>
 14. Smachylo I. (2010). Shliakhy udoskonalennia systemy menedzhmentu turystychnykh orhanizatsii [Ways to improve the management system of tourism organizations]. *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatyuka. Seriia Heohrafiia*, no. 2 (28), pp. 191–197.
 15. Tkachuk H. Yu. (n.d.). Osoblyvosti menedzhmentu turystychnoho biznesu [Features of tourism business management]. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6833/1/139.pdf>.
 16. Kyrylov Yu. Ye., Hranovska V. H., & Alieshchenko L. O. (2020). Ekonomichniy mekhanizm formuvannia konkurentnykh perevah subiektiv turystychnykh haluzi [Economic mechanism for forming competitive advantages of tourism industry entities]. *Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Ekonomika APK"*, no. 5, p. 45.
 17. Krykunova V. M., & Alieshchenko L. O. (2020). Stratehichni priorytety rozvytku molodizhnoho pidpriemnytstva u Khersonskomu rehioni v sferi turystychnoho biznesu [Strategic priorities for the development of youth entrepreneurship in the tourism business in the Kherson region]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, no. 4.
-

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.138:658.155.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.38>

Заяць О.І.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Фрайтик К.С.

магістр,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Zayats Olena, Fraityk Kateryna

State University "Uzhhorod National University"

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL BUSINESS

У статті здійснено концептуалізацію, визначено сутнісні характеристики та специфічні особливості ризиків, властивих суб'єктам міжнародного бізнесу, а також проаналізовано генезис і еволюцію основних парадигм ризик-менеджменту. Проведено систематизацію ключових підходів до нормативно-правового регулювання ризиків у провідних економіках світу. Оцінено вплив глобальної економічної турбулентності на функціонування міжнародних компаній та висвітлено практичні аспекти імплементації управлінських інструментів у сфері ризиків. Виконано системний аналіз ефективності існуючих методологій ризик-менеджменту та визначено напрями їх удосконалення. Запропоновано механізми розробки та оптимізації сучасних підходів до управління ризиками, зокрема, акцентовано увагу на методології прогнозування та ідентифікації потенційних викликів і можливостей у сфері ризик-менеджменту. Окремо ідентифіковано специфіку управління ризиками на українському ринку в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: міжнародний бізнес, ризик-менеджмент, стратегічне планування, цифрові технології, глобальна нестабільність, інноваційні стратегії, кібербезпека, економічні кризи, прогнозування ризиків.

The article offers an in-depth exploration of the conceptualization, fundamental characteristics, and unique aspects of risks that international enterprises face, highlighting the complexity and diversity of these risks. It also traces the historical development and transformation of key paradigms in risk management, shedding light on how these approaches have evolved to address the dynamic challenges of the global business environment. By providing a comprehensive overview of the regulatory frameworks for managing risks in major global economies, the article offers valuable insights into the legal and institutional mechanisms that guide international businesses in navigating risks. Furthermore, the article examines the significant impact of global economic turbulence—such as financial crises, geopolitical tensions, and trade disruptions—on the operations of international businesses, underscoring the need for robust and adaptable risk management strategies in these uncertain times. It emphasizes the

practical application of various risk management methodologies, evaluating their effectiveness in mitigating the wide range of risks that affect international enterprises, from political and financial to technological and environmental. The study also delves into the mechanisms for the development and optimization of contemporary risk management frameworks, focusing on advanced methodologies like predictive analytics, artificial intelligence, and data-driven decision-making. These cutting-edge approaches enable businesses to anticipate and respond proactively to emerging risks and opportunities in an increasingly volatile and interconnected world. Particular attention is given to the specific challenges faced by businesses operating in the Ukrainian market, especially in the context of ongoing global instability. The article discusses the need for flexibility, resilience, and a deep understanding of both local and global risks in formulating effective risk management strategies for the Ukrainian business landscape, which is heavily influenced by geopolitical and economic turbulence.

Keywords: *international business, risk management, strategic planning, digital technologies, global instability, innovative strategies, cybersecurity, economic crises, risk forecasting.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації сучасний бізнес функціонує у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлена широким спектром ризиків. До таких ризиків належать політичні нестабільності, економічні кризи, соціальні трансформації, зміни у нормативно-правовому середовищі, а також природні катастрофи. Ці фактори суттєво впливають на стабільність і ефективність діяльності міжнародних підприємств. Зокрема, політична турбулентність, торговельні бар'єри та нестабільність валютних курсів створюють нові виклики, які потребують оперативного реагування та стратегічного планування. Зростання конкуренції на глобальному ринку вимагає від компаній не лише впровадження інноваційних продуктів і послуг, але й розвитку ефективних підходів до управління ризиками. Від здатності підприємств передбачати та мінімізувати потенційні загрози залежить їхня стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність. Невідповідне управління ризиками може призвести до значних фінансових, репутаційних і правових втрат, що ускладнює сталий розвиток бізнесу. Окрім традиційних ризиків, сучасний міжнародний бізнес стикається з новими викликами, обумовленими цифровізацією, впровадженням технологічних інновацій і необхідністю забезпечення кібербезпеки. Водночас питання сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальних аспектів ризик-менеджменту стають ключовими у формуванні довгострокових стратегій компаній. Таким чином, інтеграція фінансових, екологічних та соціальних аспектів у системи управління ризиками є критично важливою для забезпечення стабільності міжнародного бізнесу. У сучасних умовах функціонування міжнародного бізнесу існує нагальна потреба у формуванні дієвих механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту. Незважаючи на значну увагу, приділену даній тематиці, низка аспектів залишаються недостатньо розробленими. По-перше, недостатньо вивчені специфічні особливості реалізації стратегій ризик-менеджменту в умовах глобальної економічної турбулентності. По-друге, виклики цифровізації, кіберризиків та інформатизації бізнес-процесів вимагають розробки нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. По-третє, інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в системи ризик-менеджменту залишається складним завданням для багатьох міжнародних компаній. Зважаючи на зазначене, дослідження механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту є актуальним і необхідним. Це дозволить не лише знизити рівень невизначеності та вразливості компаній до зовнішніх і внутрішніх загроз, але й забезпечити їхній довгостроковий розвиток у динамічному глобальному середовищі. У даній роботі ставиться мета розробити теоретико-методологічну основу та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками в міжнародному бізнесі, що є важливим внеском у розвиток наукових досліджень і практичних підходів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі отримало значну увагу як серед зарубіжних, так і вітчизня-

них науковців та висвітлено у працях таких науковців як: Бланк І. [1], Куцмус Н., Прокопчук О., Усюк Т. і Забуранна Л. [2], Левченко В., Бойко А., Савченко Т. і Боженко В. [4], Максимова І. [5], Гуцалюк О., Гаврилова Н. і Котлубай В. [6], Мартініс М. і Хоугхтон К. [8] та ін. Таким чином, науковий доробок у сфері ризик-менеджменту забезпечує вагому теоретичну і практичну основу для подальших досліджень. Він створює передумови для розробки інноваційних рішень, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств у складних умовах сучасного глобального середовища.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту у контексті міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження ризиків, притаманних міжнародним підприємствам, є надзвичайно важливим в сучасних умовах глобалізації та розвитку міжнародної економіки. Ведення бізнесу на міжнародному рівні супроводжується не лише численними можливостями для зростання та розширення ринків збуту, але й виникненням специфічних ризиків, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Ці ризики відрізняються від традиційних загроз, з якими стикаються національні компанії, оскільки включають складові кожної з країн, в яких працює компанія [1, с. 118].

У ХХІ столітті ризик-менеджмент зазнав суттєвих змін, спричинених складністю глобальної економіки, технологічними інноваціями та зміною природи ризиків. Відбувся перехід від реактивного управління до інтегрованого проактивного підходу, орієнтованого на довгострокову стійкість бізнесу. Сучасні підходи охоплюють широкий спектр ризиків: фінансових, операційних, політичних, екологічних, соціальних і репутаційних. Ризик-менеджмент інтегрується у стратегічне планування, допомагаючи бізнесу не лише мінімізувати втрати, але й використовувати ризики як можливості для розвитку. Зростання ролі цифровізації вимагає впровадження ефективних заходів кібербезпеки та адаптації до технологічних викликів, зокрема в контексті захисту даних. Також зростає значення екологічних і соціальних факторів (ESG). Врахування екологічних наслідків діяльності та соціального впливу стає важливою частиною корпоративної стратегії, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та репутації. Таким чином, ризик-менеджмент трансформувався у багатовимірний стратегічний інструмент, який забезпечує стійкість і адаптивність бізнесу в умовах глобальних змін і невизначеності.

Сучасний міжнародний бізнес характеризується динамічним розвитком у межах глобальних ланцюгів вартості, які зазнають трансформацій під впливом економічного націоналізму та світових криз. Серед ключових трендів виділяються реорганізація ланцюгів створення вартості, активна цифровізація бізнес-процесів, зростання ринку кібербезпеки, розширення електронної комерції та мультиканальної комунікації. У відповідь на зростаючі екологічні й соціальні вимоги споживачів, компанії посилюють соціальну відповідальність та інвестують у стійкий розвиток. Зростання ролі людського капіталу вимагає модернізації HR-стратегій, включаючи управління талантами та розвиток корпоративної культури. Уповільнення масштабування бізнесу через кризові явища супроводжується інтеграцією штучного інтелекту, що відкриває нові перспективи оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності [2].

Запровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) суттєво змінює структуру ринку праці в багатьох країнах. Згідно з прогнозами Глобального інституту McKinsey, до 2030 року в США очікується автоматизація значної частини робочих процесів, які наразі охоплюють до 30% часу працівників (рис. 1). Це призводить до трансформації структури зайнятості та підвищує вимоги до кваліфікації персоналу в умовах цифрової економіки.

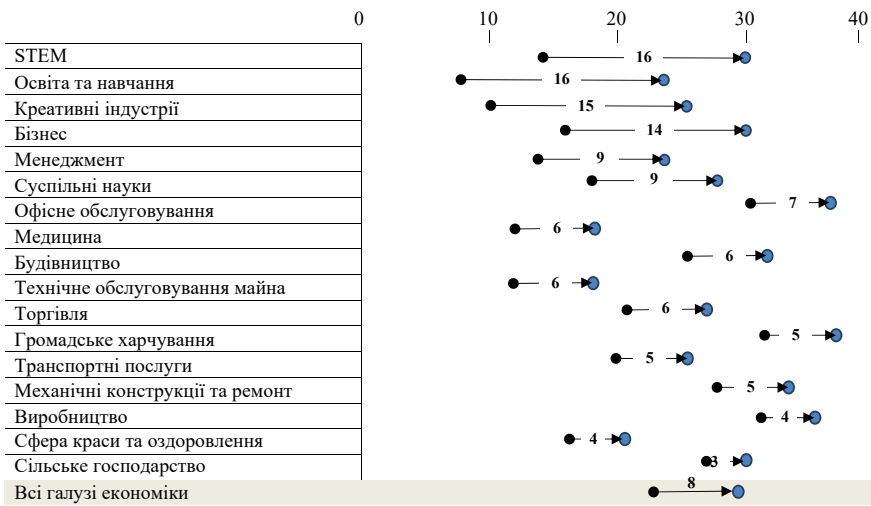


Рис. 1. Зміни в потребі людської праці внаслідок впровадження ШІ в економіці США до 2030 року (як частка часу, витрачена на виконання робочих завдань, у %)

Джерело: [2, с. 126]

Згідно з представленими даними, автоматизація найбільше вплине на сфери офісної підтримки, клієнтського обслуговування та громадського харчування. Водночас застосування ШІ сприятиме зростанню продуктивності праці в економіці США, щорічне підвищення якої оцінюється в межах 0,5–0,9% до 2030 року. Сучасні умови глобальної турбулентності, спричинені геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю, пандеміями та змінами регуляторного середовища, суттєво ускладнюють діяльність міжнародного бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії, трансформуючи операційні моделі та посилюючи увагу до управління ризиками. Вказані виклики обмежують доступ до ринків, дестабілізують ланцюги постачання та посилюють конкурентний тиск. Попри це, турбулентність слугує стимулом для інноваційного розвитку, диверсифікації ризиків і впровадження цифрових технологій, що сприяє сталому розвитку. Успішність бізнесу в таких умовах залежить від гнучкості компаній, здатності оперативного реагувати на зміни й оптимізувати свої процеси в умовах високої невизначеності.

Управління ризиками ґрунтується на двох основних підходах: статистичному та динамічному. Статистичні моделі орієнтовані на прогнозування ризиків на ранніх етапах реалізації проєктів і виробничої діяльності, з акцентом на формування фінансових резервів і застосування страхових механізмів для мінімізації потенційних збитків. Однак, ці моделі мають обмеження у здатності оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо у контексті глобалізації та швидких змін міжнародного бізнес-ландшафту. Динамічні моделі, навпаки, зосереджуються на моніторингу поточних змін і ідентифікації нових ризиків, зокрема екологічних, соціальних та репутаційних, що дає змогу забезпечити більш адаптивне і своєчасне управління ризиками в умовах сучасної міжнародної бізнес-середовища, де нестабільність є постійною характеристикою.

Методологія COSO ERM (Enterprise Risk Management), розроблена в партнерстві з PricewaterhouseCoopers, є основою для інтегрованого підходу до управління ризиками на рівні підприємства. Вона передбачає системний і комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, що дозволяє знижувати рівень невизначеності,

мінімізувати потенційні збитки і водночас оптимізувати використання можливостей, що відкриваються в умовах глобалізованого ринку. Основним принципом COSO ERM є досягнення стратегічного балансу між зростанням, фінансовою стабільністю і ризиками, а також узгодження стратегічних цілей підприємства з оптимальними рівнями допустимого ризику. Це вимагає комплексного врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що формують бізнес-середовище, та розробки стратегій для зменшення негативних наслідків і забезпечення стійкості підприємства на міжнародних ринках.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу створюють нові виклики та можливості, що стимулюють розробку інструментів для адаптації компаній до глобальних змін. Одними з основних аспектів цього процесу є:

1. **Діджиталізація бізнес-процесів**, яка значно підвищує рівень персоналізації послуг і дозволяє підприємствам ефективніше задовольняти потреби споживачів. Це, в свою чергу, знижує бар'єри для доступу до важкодоступних ринків і сприяє інтеграції компаній у глобальну економіку за допомогою цифрових платформ і рішень.

2. **Посилення стійкості до макроекономічних і глобальних ризиків**, що передбачає розробку альтернативних логістичних стратегій, диверсифікацію постачальників і використання новітніх методів управління ланцюгами постачання. Цей підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх шоків, що часто трапляються у глобалізованому світі.

3. **Підвищення соціальної відповідальності бізнесу**, що набуває особливої ваги у контексті зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. Соціальна та екологічна відповідальність стає важливим фактором привабливості компаній для міжнародних інвесторів, що прагнуть підтримувати сталі і етичні бізнес-практики. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є ключовими елементами корпоративних стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК).

4. **Розвиток інтерактивності та омніканальності комунікацій із клієнтами**, що дозволяє компаніям створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного споживача. Це забезпечує більш глибокі взаємодії з цільовою аудиторією, сприяючи зміцненню бренду і лояльності споживачів [2, с. 128].

У період глобалізаційної кризи та переходу до постіндустріальної парадигми, де основним фактором стає людський капітал, особливо у вигляді **креативного капіталу**, відбуваються суттєві зміни в економічній структурі. Креативний капітал стимулює інноваційні перетворення, які стають основою сталого розвитку. Розвиток **штучного інтелекту та креативної економіки** відкриває нові горизонти для глобального розвитку, де взаємодія між людиною і машиною, людським та штучним інтелектом набуває нового сенсу. Штучний інтелект вже вносить значні зміни в багато сфер, зокрема в міжнародний бізнес, надаючи компаніям технологічні переваги, що змінюють традиційні бізнес-підходи. Впровадження ШІ у глобальному контексті сприяє інтеграції національних стратегій з оптимізації торгівлі, сталому зростанню і розвитку міжнародної співпраці. Незважаючи на глобальні виклики останніх років, такі як пандемія COVID-19, зміни клімату, геополітичні напруженості та економічні кризи, креативна економіка продовжує залишатися важливим чинником, що сприяє інноваціям та економічній стійкості в умовах глобалізованого світу [2, с. 128].

Таким чином, оптимізація підходів до управління ризиками в умовах сучасних трансформацій є складним, але необхідним завданням для підприємств на міжнародних ринках. Вона вимагає інтеграції ризик-менеджменту в усі аспекти бізнес-процесів, використання передових технологій, розвитку адаптивних організаційних структур та формування корпоративної культури, що підтримує ефективне управління ризиками. Урахування всіх цих факторів дозволяє підприємствам підвищити свою стійкість до змінних умов і знизити ймовірність негативних наслідків для їхньої діяльності, забезпечуючи тим самим успішну адаптацію в умовах глобальних змін.

У сучасних умовах, коли світова економіка стає дедалі складнішою та нестабільною, сфера ризик-менеджменту продовжує еволюціонувати. Нові виклики, зумовлені швидкими технологічними змінами, глобальними кризами та екологічними проблемами, одночасно створюють нові можливості для підвищення ефективності ризик-менеджменту. Ідентифікація майбутніх викликів і можливостей є важливим кроком для адаптації ризик-менеджменту до сучасних умов [3].

У таблиці 1 представлені виклики та можливості для ефективного управління ризиками в умовах глобальних змін:

1. Кібербезпека та цифрові загрози. Швидке розширення цифровізації бізнес-процесів і дистанційної роботи призводить до зростання кількості кіберзагроз, таких як кібератаки, витоки конфіденційної інформації та маніпулювання персональними даними. Ці ризики можуть призвести до значних фінансових втрат, порушення операційної діяльності та репутаційних збитків. Для мінімізації загроз необхідно активно інвестувати в кібербезпеку, підвищувати рівень обізнаності персоналу та впроваджувати системи штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу та реагування на кіберзагрози. Використання алгоритмів ШІ дозволяє значно підвищити ефективність боротьби з кібератаками, забезпечуючи швидку реакцію на зміни в кіберпросторі.

2. Глобальні екологічні ризики та стійкість. Зміни клімату, природні катастрофи та інші екологічні проблеми створюють нові виклики для міжнародного бізнесу. Для адаптації до змін у законодавстві, спрямованих на скорочення екологічного впливу, компанії повинні інвестувати в «зелені» технології, відновлювані джерела енергії та стійкі методи виробництва. Окрім того, екологічні проблеми можуть спричинити соціальну напругу та зниження попиту на продукцію, пов'язану з високим рівнем забруднення. Компанії, які здатні ефективно інтегрувати екологічні стандарти в свою діяльність, отримують не лише конкурентні переваги, а й збільшують свою привабливість для інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток.

Таблиця 1

Основні виклики та можливості в сфері ризик-менеджменту на сучасному етапі

Категорія	Виклики	Можливості
Кібербезпека та цифрові загрози	Зростання кіберзагроз, витік даних, зловживання персональними даними.	Інвестиції в кібербезпеку, впровадження ШІ для моніторингу та реагування на загрози.
Глобальні екологічні ризики	Зміни клімату, природні катастрофи, екологічне законодавство, порушення ланцюгів постачання.	Впровадження екологічних стратегій, інвестиції в «зелені» технології, підвищення репутації та залучення інвесторів.
Регуляторні зміни	Постійні зміни у законодавстві, нові податкові та екологічні стандарти.	Швидка адаптація до нових стандартів, раннє впровадження нових вимог для отримання конкурентних переваг.
Інтеграція штучного інтелекту	Замінювання робочої сили технологіями, необхідність перекваліфікації співробітників.	Підвищення ефективності ризик-менеджменту через ШІ, автоматизація рутинних завдань для зосередження на стратегіях.
Глобальні фінансові ризики	Економічна нестабільність, коливання валют, інфляція, рецесії.	Диверсифікація інвестицій і ринків збуту, використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків.
Розвиток креативної економіки	Зростаючі вимоги до інновацій, потреба в постійних інвестиціях у дослідження та розробки.	Інноваційні рішення створюють нові джерела доходу, інвестиції в дослідження допомагають випередити конкурентів.

Джерело: [4, с. 364]

3. **Регуляторні зміни та адаптація до нових стандартів.** Часті зміни в міжнародному регулюванні, особливо у сферах оподаткування, захисту персональних даних та екологічних стандартів, створюють значні труднощі для багатонаціональних компаній. Труднощі передбачення впливу нових правил на бізнес-процеси вимагають від компаній високої адаптивності та гнучкості. Бізнеси, які здатні оперативнo впроваджувати нові стандарти, отримують можливість уникнути штрафних санкцій, обмежень з боку регуляторів і водночас зміцнюють свої позиції на ринку.

4. **Інтеграція штучного інтелекту та автоматизація.** Штучний інтелект і автоматизація надають підприємствам нові можливості для підвищення ефективності та точності управлінських рішень. Проте впровадження нових технологій також супроводжується ризиками, такими як заміщення людської праці технологіями, що може спричинити соціальні напруження та необхідність перекваліфікації персоналу. З іншого боку, автоматизація рутинних процесів і використання штучного інтелекту для прогнозування та оцінки ризиків дозволяє знизити людський фактор і покращити стійкість бізнесу до змінних економічних умов.

5. **Глобальні фінансові ризики та нестабільність ринків.** В умовах глобальної економічної нестабільності, фінансових коливань, змін валютних курсів та інфляційних процесів, підприємства повинні адаптувати свою стратегію управління фінансами. Для зменшення ризиків можуть бути використані фінансові інструменти, такі як хеджування, що дозволяють знизити волатильність валютних курсів та забезпечити компанії від втрат через інфляційні коливання. Диверсифікація інвестицій та ринків збуту є важливою стратегією для забезпечення фінансової стійкості компаній.

6. **Розвиток креативної економіки та інновацій.** У сучасних умовах глобальних економічних змін інновації стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності. Компанії, які активно інвестують в дослідження та розробки, здатні не лише адаптуватися до нових умов, а й створювати інноваційні продукти та послуги, що задовольняють нові потреби споживачів. Креативна економіка, спрямована на інновації, технологічний прогрес і розширення можливостей, стає основою стійкого розвитку бізнесу в умовах швидких змін.

Згідно з дослідженням сталого розвитку, опублікованим аналітиками Reuters Impact наприкінці 2023 року, основними викликами для керівників міжнародних корпорацій є три категорії проблем, що створюють значні труднощі для стратегічного планування та прийняття рішень:

- **соціально-економічний тиск**, пов'язаний з вимогами щодо декарбонізації бізнесу та досягнення кліматичної нейтральності.
- **посилення регуляторних вимог**, зокрема екологічної адаптації та відповідності більш строгим екологічним стандартам.
- **ускладнення вимог до звітності** та труднощі в управлінні бізнес-ризиками в контексті відповідності стандартам ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність).

Ці виклики стимулюють пошук інноваційних рішень у галузі «зеленого» переходу, застосування новітніх технологій і інструментів цифрової трансформації для забезпечення сталого розвитку [5, с. 107].

Український ринок сьогодні функціонує в умовах складної геополітичної та економічної ситуації, що значною мірою визначається зовнішніми та внутрішніми викликами. Це включає військовий конфлікт, економічну нестабільність, коливання валют, а також вплив глобальних процесів, таких як інфляція, зміни клімату та наслідки пандемії. У таких умовах управління ризиками є критично важливим для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і мінімізувати вплив зовнішніх факторів на свою діяльність. В таблиці 2 описані ризики управління в українському бізнесі в умовах глобальної нестабільності:

В таблиці 2 наведено різні ризики та стратегії їх мінімізації для українських підприємств в умовах глобальної нестабільності:

Таблиця 2

**Ризики управління в українському бізнесі
в умовах глобальної нестабільності**

Категорія ризику	Опис ризику	Приклади або стратегії мінімізації
Політичні та геополітичні	Військові конфлікти, політична нестабільність, санкції, геополітичні напруження.	Диверсифікація ринків, альтернативні маршрути постачання, плани на випадок надзвичайних ситуацій.
Економічні	Коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність банківської системи, обмежений доступ до фінансування.	Використання інструментів хеджування валютних ризиків, альтернативні джерела фінансування.
Ризики постачання та логістики	Блокування торгових шляхів, порушення ланцюгів постачання через військові дії або санкції.	Альтернативні логістичні рішення, пошук нових постачальників і ринків збуту.
Правові	Часті зміни в законодавстві, регуляторні ризики, зокрема в оподаткуванні та зовнішньоекономічній діяльності.	Постійний моніторинг законодавства, внутрішній контроль за відповідністю, співпраця з юридичними консультантами.
Соціальні та репутаційні	Падіння довіри з боку громадськості через нехтування соціальними та екологічними аспектами діяльності.	Впровадження соціальних і екологічних ініціатив, підвищення соціальної відповідальності.
Технологічні	Кіберзагрози, втрати даних через кібератаки, недостатній захист інформаційних систем.	Інвестування в кібербезпеку, впровадження аналітичних інструментів для моніторингу загроз.
Діджиталізація	Відсутність сучасних технологій для управління ризиками, недостатня реакція на швидкі зміни.	Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту для прогнозування ризиків та прийняття рішень.

Джерело: [6, с. 75]

1. **Політичні та геополітичні ризики.** Військовий конфлікт і пов'язані з ним загрози (пошкодження інфраструктури, блокування логістичних шляхів) вимагають диверсифікації бізнесу та розширення ринків збуту. Підприємства повинні мати плани на випадок надзвичайних ситуацій для швидкої адаптації до змін.

2. **Економічні ризики.** Коливання на глобальних ринках, інфляція та девальвація негативно впливають на бізнес. Для зниження ризиків підприємства використовують хеджування валютних ризиків, диверсифікацію активів та шукають альтернативне фінансування.

3. **Ризики постачання та логістики.** Блокування торгових шляхів та порушення ланцюгів постачання через військові дії вимагають адаптації. Підприємства впроваджують альтернативні логістичні рішення і диверсифікують постачальників та ринки збуту.

4. **Правові ризики.** Часті зміни в законодавстві вимагають уважного моніторингу правових норм. Компанії повинні співпрацювати з юридичними консультантами для мінімізації цих ризиків.

5. **Соціальні та репутаційні ризики.** Неврахування соціальних та екологічних аспектів може призвести до втрати довіри. Підприємства активно працюють над підвищенням соціальної відповідальності та впроваджують екологічні ініціативи.

6. **Технологічні ризики.** Кіберзагрози зростають в умовах нестабільності. Бізнеси інвестують у кібербезпеку, використовуючи сучасні технології для прогнозування і управління ризиками.

Незважаючи на втрати, українська економіка поступово відновлюється. Оборонно-промисловий комплекс розширив свої потужності в чотири рази у 2023 році, а прогнозується ще більше зростання в 2024 році. За даними МВФ, ВВП України зріс на 4,5% у 2023 році, хоча загальні втрати становлять близько 25%. Інфляція знизилася до 5% у річному вимірі, що свідчить про стабілізацію.

Згідно з дослідженням Gradus Research, 66% українських компаній відновили діяльність на довоєнному рівні, а 76% повідомили про зменшення доходів через війну. У 2023 році зріс відсоток підприємств, які потребують трансформації – з 41% до 59%. Це стимулює компанії до впровадження нових стратегій та інструментів для підтримки конкурентоспроможності. В умовах нестабільності бізнеси адаптуються, зокрема, переорієнтуючи виробництво на потреби армії: легка промисловість виробляє військовий одяг, металургія – захисні конструкції, а транспортні компанії розширюють логістичні послуги.

Висновки. Міжнародні підприємства діють у складному середовищі, що характеризується багатогранними ризиками – політичними, валютними, правовими та культурними, які обумовлені різноманітністю регуляторних, економічних і соціокультурних умов. Еволюція підходів до ризик-менеджменту від реактивних до проактивних моделей сприяла інтеграції ризиків у стратегічне планування та підвищенню ефективності управління завдяки використанню цифрових технологій. Сучасні виклики в сфері ризик-менеджменту обумовлені зростанням глобальної нестабільності, прискоренням технологічних змін і посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас, ці виклики відкривають нові можливості для підвищення стійкості бізнесу, розвитку інноваційних стратегій і забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках через адаптацію до нових регуляторних вимог та інтеграцію сучасних технологій. Управління ризиками в умовах глобальної нестабільності вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Для успішної мінімізації загроз необхідно застосовувати сучасні аналітичні інструменти, враховуючи специфіку кожного сектору. Ключовими аспектами є своєчасне коригування стратегії, ідентифікація нових загроз (наприклад, кібербезпека, економічні кризи) та використання інноваційних технологій для прогнозування і реагування. Особливо важливими є гнучкість і адаптивність в управлінні ризиками на українському ринку, з огляду на геополітичні та економічні виклики.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Центр-Ніка, 2005. 600 с.
2. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 123–128.
3. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. URL: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Левченко В., Бойко А., Савченко Т., Боженко В., Гуменна Ю., Пілін, Р. Державне регулювання економічної безпеки шляхом застосування інноваційного підходу до її оцінки. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2019. № 4. С. 364–372.
5. Максимова І.І. Роль діджиталізації у підтримці глобальних ESG-ініціатив: перехід міжнародного бізнесу до кліматичної нейтральності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 103–110.
6. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74–79.
7. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (дата звернення: 30.09.2024).
8. Martinis M., Houghton K. The Business Risk Audit Approach and Audit Production Efficiency. December 2019. *Abacus (A Journal of Accounting, Finance and Business Studies)*. 2019. № 55(4). P. 734–782.

9. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. URL.: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness>. (дата звернення: 15.11.2024).
10. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 30.09.2024).
11. Risk Management – Overview. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/> (дата звернення: 15.09.2024)
12. Заяць О. Економіко-конку rentне домінування міжнародних інтеграційних об'єднань. *Вчені записи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. №31(70). 2020. С. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-1>

References:

1. Blank I. O. (2005) *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial risk management] Kyiv: Tsentr-Nika, 600 p. (in Ukrainian)
2. Kutsmus N., Prokopchuk O., Usiuk T., Zaboranna L. (2024) Mizhnarodnyi biznes v umovakh turbulentsi hlobalnoi ekonomiky [International business under conditions of global economy turbulence]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 189. pp. 123–128.
3. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. Available at: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (accessed November 15, 2024).
4. Levchenko V., Boiko A., Savchenko T., Bozhenko V., Humenna Yu., Pilin R. (2019) Derzhavne rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky shliakhom zastosuvannya innovatsiinoho pidkhodu do yii otsinky [State regulation of the economic security by applying the innovative approach to its assessment]. *Marketynh ta menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 364–372.
5. Maksymova I. I. (2024) Rol didzhytalizatsii u pidtrymtsi hlobalnykh ESG-initsiatyv: perekhid mizhnarodnoho biznesu do klimatychnoi neutralnosti [The role of digitalisation in supporting global ESG initiatives: international business's transition to climate neutrality]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 103–110.
6. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Kotlubai V. O. (2021) Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(40), pp. 74–79.
7. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (accessed September 30, 2024).
8. Martinis M., Houghton K. (2019) The Business Risk Audit Approach and Audit Production Efficiency. *Abacus (A Journal of Accounting, Finance and Business Studies)*. no. 55(4). pp. 734–782.
9. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. Available at: <https://usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (accessed November 15, 2024).
10. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. (2023). Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed September 30, 2024).
11. Risk Management – Overview. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/> (accessed September 15, 2024).
12. Zaiats O. (2020) Ekonomiko-konkurentne dominuvannya mizhnarodnykh intehratsiinykh obiednan [Economic and competitive domination of the intergovernmental integration associations]. *Vcheni zapysy Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*, no. 31(70). pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-1>

УДК 330.322.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.39>**Козум М.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин та маркетингу,
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

Лень Є.Ю.

магістр,
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3652-2983>

Kohut Maryana, Len Yevhen

Lviv National Environmental University

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE FRANCHISE BUSINESS MODEL

У статті розглядається ефективність франчайзингу як сучасної бізнес-моделі, що забезпечує вигоди як для франчайзера та франчайзі, так і для економіки в цілому. Аналізуються ключові переваги франчайзингу, такі як швидке розширення бізнесу, мінімізація фінансових ризиків, популяризація бренду та доступ до перевірених бізнес-стратегій. Поряд із цим висвітлюються недоліки, зокрема труднощі контролю якості, залежність від франчайзі та високі витрати на управління мережею. Особлива увага приділяється впливу франчайзингу на споживачів, яким забезпечується доступ до стабільних і якісних товарів та послуг. У роботі підкреслено важливість франчайзингу для розвитку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та впровадження інновацій. Окремо розглянуто роль франчайзера у забезпеченні збалансованої взаємодії з франчайзі, зокрема через розробку оптимальної схеми розміщення франчайзингових точок, що сприяє максимальній продуктивності мережі. Також вивчено вплив франчайзингової моделі на суспільство, включаючи розвиток місцевої економіки та стимулювання науково-технічного прогресу. Стаття спрямована на глибше розуміння механізмів функціонування франчайзингу, його переваг і недоліків, а також перспектив використання цієї моделі для економічного зростання і покращення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: франчайзинг, бізнес-модель, франчайзер і франчайзі, економічний розвиток, інновації.

This article explores the effectiveness of franchising as a modern business model that offers advantages to franchisors, franchisees, and the economy as a whole. The study examines the primary benefits of franchising, such as rapid business expansion, reduced financial risks, brand promotion, and access to tested business strategies. Simultaneously, it addresses key drawbacks, including challenges in quality control, dependency on franchisees, and high management costs associated with large networks. Special attention is given to the positive impact of franchising on consumers, who benefit from consistent access to high-quality goods and services, fostering trust and satisfaction. The analysis highlights franchising as a vital tool for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs), the creation of new jobs, the attraction of foreign investments, and the implementation of innovative approaches. Furthermore, the article underscores the franchisor's role in ensuring balanced interactions with franchisees, particularly through the development of optimal placement strategies for franchise outlets. This approach maximizes the productivity of franchise networks while minimizing internal competition. The study also evaluates the broader societal impact of franchising, including its role in enhancing local economies and driving scientific and technological progress. In addition, the article delves into the dual dynamics of franchising, where franchisors benefit from reduced capital investments and franchisees gain reduced risks and operational support. However, the article also reveals challenges, such as ensuring standardization across geographically dispersed franchise outlets and maintaining brand reputation amidst diverse franchisee operations. The findings suggest that franchising provides

not only a framework for sustainable business growth but also a platform for economic stability and innovation. By linking theoretical insights with practical observations, this research provides a comprehensive understanding of the mechanisms underpinning franchising. It emphasizes the importance of fostering effective collaboration between franchisors and franchisees while addressing operational challenges. Moreover, the study highlights franchising as a catalyst for broader economic growth, promoting business model sustainability, consumer confidence, and global market integration.

Keywords: *franchising, business model, franchisor and franchisee, economic development, innovation.*

Постановка проблеми. Франчайзингова модель бізнесу є однією з найбільш популярних та ефективних стратегій для розширення бізнесу, яку активно використовують компанії по всьому світу. Вона дозволяє швидко масштабувати діяльність, знижуючи фінансові ризики та залучаючи додаткові ресурси для розвитку. Однак, незважаючи на численні переваги, франчайзинг також має свої недоліки, які варто враховувати при ухваленні рішення про вибір цієї моделі для ведення бізнесу. Розглянемо основні переваги та недоліки франчайзингової моделі, що допоможе підприємцям оцінити її потенціал та визначити, чи відповідає вона їхнім бізнес-цілям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом науковці все більше цікавляться франчайзингом як ефективною формою ведення бізнесу. У цій сфері було виконано значну кількість досліджень, результати яких представлені у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед відомих іноземних дослідників, які вивчали франчайзинг, варто відзначити, зокрема, Ф. Котлера [13]. В Україні також значну увагу цій темі приділяли такі науковці, як Л.М. Побоченко [12], О.О. Мартиненко [11] та М.О. Тонюк [14]. Їх роботи сприяли поглибленню розуміння франчайзингу, його видів, структури та можливих ризиків. Економічні аспекти франчайзингу розглядаються у працях таких вчених, як О. Суковатий [15], О. Кузьмін [16], О. Корольчук, С. Махнуш [17] та інших. Вони досліджують франчайзинг як прогресивну бізнес-модель, розкривають її типи, структуру та потенційні ризики. Зокрема, І. Приходько, С. Огінок [8] і О. Кузьмін виконали критичний аналіз наукових праць, заснованих на економетричних моделях, що публікуються у базах даних Scopus і Web of Science.

Отже, подальше наукове дослідження є необхідним для поглиблення теоретичної бази та створення нових підходів і стратегій у сфері франчайзингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний інтерес до франчайзингової моделі бізнесу, залишаються невирішеними кілька важливих питань. Зокрема, недостатньо досліджено адаптацію франчайзингу до локальних ринків, враховуючи культурні, економічні та регуляторні особливості. Потребує уваги оцінка довгострокових ризиків для франчайзі, таких як залежність від франчайзера, витрати на роялті та обмеження у прийнятті рішень. Також залишається відкритим вплив моделі на інноваційний потенціал бізнесу, оскільки стандартизація і контроль можуть як стимулювати, так і обмежувати інноваційність. Соціальні та екологічні аспекти франчайзингу, зокрема вплив на громади, зайнятість і сталий розвиток, також досліджені недостатньо. Вивчення цих питань сприятиме вдосконаленню франчайзингової моделі та покращенню практики управління мережами.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження переваг та недоліків франчайзингової моделі бізнесу для визначення її впливу на ефективність підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу. Численні іноземні дослідження підтверджують ефективність франчайзингу як бізнес-моделі. Зокрема, Міжнародна асоціація франчайзингу зазначає, що середня рентабельність інвестицій для незалежних підприємств за перші десять років становить близько 300%, тоді як для компаній, що працюють за франчайзинговими угодами, цей показник перевищує 600% [1].

Успіх франчайзингової системи обумовлений ефективною взаємодією великого та малого бізнесу (франчайзера і франчайзі). Франчайзери зацікавлені в розширенні на нові

ринки, тоді як франчайзі отримують доступ до ресурсів, відомого бренду та інших переваг. У таких умовах вигоди отримують обидві сторони. Головна компанія розвивається швидше і з меншими капіталовкладеннями порівняно з традиційними бізнес-моделями, а підприємці, що приєднуються до франчайзингової системи, можуть значно знизити свої ризики [2].

Франчайзинг приносить вигоду не тільки учасникам угоди, але й споживачам, оскільки дозволяє забезпечити стабільність і високий рівень якості товарів і послуг. Визнання бренду, а також законні очікування покупців щодо якості продукції, значно підвищують довіру до франчайзингових мереж. Використання однотипних товарних знаків надає споживачам впевненість у тому, що незалежно від місця покупки вони отримають однаковий рівень обслуговування та якість продукту.

Завдяки франчайзинговим послугам ринок стає більш глобальним, відкриваючи нові можливості для розвитку сфер обслуговування і сервісу.

Водночас, розвиток франчайзингу дозволяє компаніям бути більш обізнаними та конкурентоспроможними, що сприяє покращенню ринкової економіки, де великий, середній та малий бізнес можуть ефективно взаємодіяти. Великі компанії, в свою чергу, мають можливість стабілізувати економічну ситуацію, впливати на розвиток науково-технічного прогресу, підтримуючи конкуренцію серед малих і середніх підприємств завдяки своїй мобільності та інноваційним підходам [3].

Для уникнення конкуренції між франчайзі та франчайзером, компанія розвиває власну франчайзингову мережу та має наміри продавати франшизу не в одному сегменті ринку, так як, франчайзинг представляє собою цілісну економічну систему та будь-яку конкуренцію всередині мережі, або між франчайзером та франчайзі, або між окремими франчайзі всередині однієї мережі, що дозволить суттєво зменшити ефективність франчайзингової системи в цілому. Довіра та успішність франчайзингової мережі в значній мірі залежить від впізнаної торгової марки, що, в свою чергу, на пряму залежить від кількості франчайзингових торговельних точок. Тому, найважливішим завданням франчайзера є розробка оптимальної схеми щільності розміщення франчайзингових торговельних точок, з метою досягнення максимальної продуктивності цієї мережі і мінімізації конкуренції в середині мережі між компаніями-франчайзі [4].

Франчайзингова модель бізнесу пропонує як суттєві переваги, так і потенційні недоліки для франчайзера. Успіх цієї бізнес-моделі значною мірою залежить від ефективної взаємодії між франчайзером і франчайзі, де кожна зі сторін отримує свої вигоди. Визначення переваг і недоліків для франчайзера є важливим етапом у розумінні того, як правильно вибудовувати франчайзингову мережу та мінімізувати ризики. У табл. 1. наведено основні переваги та недоліки для франчайзера, що допомагає краще зрозуміти, чому франчайзинг може бути вигідним способом ведення бізнесу, але також потребує уваги до специфічних аспектів управління та контролю.

З таблиці 1. видно, що франчайзер отримує значні переваги від використання франчайзингової моделі, зокрема можливість швидкого розширення бізнесу без значних капіталовкладень, мінімізацію фінансових ризиків та розширення бренду. Однак, зростаюча кількість франчайзингових точок може призвести до проблем з контролем якості та управлінськими складнощами. Для досягнення успіху в франчайзингу важливо забезпечити належний контроль над франчайзі, дотримання стандартів та підтримку постійної комунікації, щоб мінімізувати негативні наслідки і збільшити ефективність франчайзингової мережі.

Як зазначалося, франчайзинг – це ефективна бізнес-модель, яка дозволяє підприємцям отримати доступ до перевірених стратегій та підтримки від франчайзера, працюючи під вже відомим брендом. Однак, як і будь-яка інша модель ведення бізнесу, франчайзинг має свої переваги та недоліки, які безпосередньо впливають на франчайзі. Важливо детально розглянути, з якими перевагами та обмеженнями стикаються підприємці, що обирають франчайзинг для розвитку власного бізнесу. У табл. 2 наведемо основні плюси і мінуси, з якими стикаються франчайзі, що допоможе краще зрозуміти, що саме варто враховувати перед укладанням угоди.

Таблиця 1

Переваги та недоліки для франчайзера

Переваги	Недоліки
Швидке розширення бізнесу: франчайзер може значно збільшити кількість точок продажу або представництв без великих капіталовкладень.	Контроль за якістю: франчайзер може зіткнутися з проблемами контролю якості та обслуговування в франчайзингових точках.
Мінімізація фінансових ризиків: франчайзер не несе значних витрат на відкриття нових підприємств, оскільки основну частину інвестицій здійснює франчайзі.	Залежність від франчайзі: погана робота франчайзі може негативно вплинути на репутацію бренду.
Масштабування бренду: франчайзер може швидко популяризувати свій бренд та розширити свою присутність на ринку.	Невизначеність умов: франчайзер може стикнутися з важкими умовами угоди, якщо франчайзі не дотримується договірних зобов'язань.
Підтримка інновацій: франчайзер отримує можливість покращувати та оновлювати свою модель бізнесу, працюючи з різними франчайзі.	Обмеження в стратегічному управлінні: франчайзер може бути обмежений в прийнятті рішень, оскільки франчайзі повинні дотримуватися стандартів і правил франчайзингової угоди.
Низькі витрати на маркетинг та рекламу: франчайзі частково фінансують маркетингові кампанії для розвитку бренду.	Проблеми з контролем: можливі труднощі у виконанні правильного контролю франчайзингових точок, якщо їх багато і вони знаходяться в різних регіонах чи країнах.

Джерело: розроблено автором на основі [4–6]

Таблиця 2

Переваги та недоліки для франчайзі

Переваги	Недоліки
Підтримка бренду: можливість працювати під відомим брендом, що спрощує залучення клієнтів.	Обмеження свободи: обов'язковість дотримання стандартів і правил франчайзера, обмежена гнучкість у прийнятті рішень.
Підтримка і навчання: франчайзер надає підтримку та навчання на всіх етапах ведення бізнесу.	Постійні витрати на роялті: необхідність сплачувати регулярні роялті або паушальний внесок, що зменшує прибуток.
Низький рівень ризику: франчайзі отримує доступ до вже перевіреного бізнес-моделю і мінімізує ризики втрати капіталу.	Обмежена автономія: франчайзі часто обмежений у виборі постачальників, продуктів чи методів ведення бізнесу.
Маркетингова підтримка: франчайзер забезпечує рекламу та маркетингові матеріали, що допомагає залучати клієнтів.	Високі початкові витрати: для відкриття франшизи потрібно значне початкове вкладення, яке включає паушальний внесок та інші витрати.
Швидкий доступ до перевіреної бізнес-моделі: франчайзі може швидко почати роботу, використовуючи готову бізнес-модель, що зменшує час на адаптацію.	Залежність від франчайзера: успіх бізнесу значною мірою залежить від діяльності франчайзера, що може бути зовнішнім фактором для франчайзі.
Наявність більшої кількості клієнтів: відомий бренд залучає більше споживачів, що підвищує ймовірність успішної роботи.	Обмежений ринок: франчайзі може бути обмежений у виборі географічної зони, де він може працювати, що може обмежити потенціал бізнесу.

Джерело: розроблено автором на основі [4–6]

Франчайзинг пропонує франчайзі значні переваги, такі як підтримка бренду, навчання, низький рівень ризику та маркетингова підтримка. Однак, це також передбачає певні обмеження, зокрема, обмеження автономії, високі витрати на роялті, обмежений доступ до вибору постачальників та залежність від франчайзера. Враховуючи це, кожен потенційний франчайзі повинен ретельно оцінити як переваги, так і недоліки цієї бізнес-моделі перед прийняттям рішення про вступ до франчайзингових відносин [5].

Франчайзинг приносить вигоди не тільки для учасників угоди – франчайзерів і франчайзі, але й для споживачів і суспільства в цілому. Однією з основних переваг для споживачів є доступ до якісних товарів і послуг, що відповідають високим стандартам. Франчайзингові мережі часто пропонують товари і послуги, які мають стабільну якість завдяки суворим контролям і рекомендаціям франчайзера. Такий підхід дозволяє споживачам бути впевненими в тому, що вони отримують послугу або продукт, що відповідає міжнародним або національним стандартам [2]. Наприклад, мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's забезпечує однакову якість страв у всіх своїх закладах, будь то США або Україна, що дозволяє споживачам отримувати знайомі продукти в будь-якому місці.

Ще однією перевагою є забезпечення доступності продукції чи послуг. Оскільки франчайзинг передбачає швидке розширення мережі через відкриття нових підприємств під єдиним брендом, споживачі отримують можливість скористатися послугами або придбати товар в зручному місці [7]. Наприклад, мережа магазинів одягу Zara, що працює за моделлю франчайзингу, має великі мережі у різних країнах, що дозволяє споживачам в багатьох містах доступ до нових колекцій та сезонних розпродажів.

Франчайзинг також має позитивний вплив на економіку держави. Він сприяє залученню іноземних інвестицій, поширенню нових технологій та ноу-хау, що, в свою чергу, дає змогу не тільки покращити якість виробництва, але й збільшити доходи державного бюджету через податки, сплачені франчайзерами. Більш того, розширення франчайзингового бізнесу дозволяє знижувати ризик банкрутства малих і середніх підприємств, оскільки вони мають стабільнішу основу завдяки бренду та підтримці з боку франчайзера, що також допомагає зменшити державні витрати на соціальні програми [3].

Для суспільства франчайзинг може бути корисним також з точки зору створення нових робочих місць. Франчайзингові підприємства зазвичай потребують великої кількості працівників, що забезпечує зайнятість в регіонах, де відкриваються франчайзингові точки. Також франчайзинг може стимулювати розвиток локальної економіки, оскільки франчайзі часто працюють з місцевими постачальниками товарів і послуг, що позитивно впливає на бізнес-середовище [9]. Наприклад, кафе та ресторани мережі Starbucks закупають сировину та інгредієнти у місцевих постачальників, що підтримує економіку регіону.

Крім того, франчайзинг сприяє розвитку інновацій і технологій, оскільки франчайзери часто впроваджують нові методи управління, маркетингові стратегії і технології для підвищення ефективності роботи своїх франчайзі [10]. До них можна віднести автоматизацію процесів, покращення логістики та впровадження нових цифрових інструментів, що також має позитивний ефект на всю галузь. Наприклад, у франчайзингових мережах, таких як Subway, використання мобільних додатків для замовлення їжі допомогло значно збільшити зручність для споживачів і сприяти розвитку технологій в галузі обслуговування.

Таким чином, франчайзинг приносить суттєву вигоду не лише його учасникам, а й споживачам, суспільству та економіці в цілому, забезпечуючи доступ до якісних продуктів і послуг, створення робочих місць та стимулювання економічного розвитку на локальному рівні.

В сучасних умовах франчайзинг є найбільш визнаним у світі та найбільш прогресивною формою ведення бізнесу. Тому, привабливість франчайзингу, в першу чергу, визначається його прозорістю та комплексністю, завдяки такій стратегії для підприємств відкриваються великі перспективи, що дасть змогу у майбутньому залучати іноземних інвесторів з різних країн для розвитку конкретної галузі та для впровадження високих стандартів [8].

Висновки. Таким чином, франчайзинг виступає не лише як інструмент ефективного розвитку для франчайзера та франчайзі, але й як каталізатор економічного зростання, сприяючи розширенню різних галузей економіки. Він відкриває нові перспективи для підприємців, стимулюючи створення робочих місць, впровадження інновацій та формування стійких бізнес-моделей. Крім того, франчайзинг забезпечує споживачів доступом до якісних товарів і послуг, сприяючи підвищенню рівня задоволеності та розвитку культури споживання.

Список використаних джерел:

1. Franchise Group. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise> (дата звернення: 04.11.2024).
2. Franchise Ventures LLC. The Franchise Lead Generation Demand Gap: What It Means. Franchise Insights. 2021. URL: <https://www.franchiseinsights.com> (дата звернення: 04.11.2024).
3. International Franchise Association. The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. 2022. 23 p. URL: <https://www.franchise.org> (дата звернення: 04.11.2024).
4. International Franchise Association. URL: <https://www.franchise.org> (дата звернення: 04.11.2024).
5. Когут М.В. Еволюція теоретичних поглядів щодо діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Економіка і регіон*. 2022. Випуск 4 (87). С. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87))
6. Когут М.В., Копець Г.Р., Огінок С.В. Франчайзинг як метод інтернаціоналізації бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 54. С. 30–34. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/6.pdf>
7. Когут М.В., Огінок С.В., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Транснаціоналізація економіки України: користі та загрози. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 57–62. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/13.pdf
8. Огінок С.В., Федунь Ю.Б. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 293–299.
9. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <https://franchising.org.ua> (дата звернення: 04.11.2024).
10. Prykhodko I., Ohinok S. Factors affecting franchising development in the economy of the european countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. No. 5(5). P. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-145-150>
11. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253–258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38
12. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 57–64. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/45.pdf>
13. Kotler P. Marketing in sights from A to Z: 80 concept severy manager needs to know. New Jersey. 2003. 206 p.
14. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687–689. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o>
15. Суковагай О.Е. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу. *Проблеми науки*. 2007. № 3. С. 18–23. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/33nov2018/33nov2018.pdf>
16. Кузьмін О.Є., Сухорська У.Р., Мирончук Т.В. Франчайзинг у підприємницькій діяльності: навч. посібник Львів : ВАТ «Видавництво «Вільна Україна», 2007. 144 с.
17. Махнуша С.М. Франчайзинг як елемент стратегії закріплення бренду підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2004. № 1. С. 105–110.

References:

1. Franchise Group. Available at: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise> (accessed November 4, 2024).
2. Franchise Ventures LLC. The Franchise Lead Generation Demand Gap: What It Means. Franchise Insights. (2023). Available at: <https://www.franchiseinsights.com> (accessed November 4, 2024).
3. International Franchise Association. The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. (2022). 23 p. Available at: <https://www.franchise.org> (accessed November 4, 2024).
4. International Franchise Association. Available at: <https://www.franchise.org> (accessed November 4, 2024).
5. Kohut M. (2022). Evoliutsiia teoretychnykh pohliadiv shchodo diialnosti mizhnarodnoho biznesu na umovakh franchaizynhu [The evolution of theoretical views on international business activities under franchising conditions]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, no. 4(87), pp. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2791](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2791)
6. Kohut M. V., Kopets G. R., & Ohinok S. V. (2023). Franchaizynh yak metod internatsionalizatsii biznesu [Franchising as a method of business internationalization]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, no. 54, pp. 30–34. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/6.pdf>
7. Kohut M. V., Ohinok S. V., & Prokopyshyn-Rashkevich L. M. (2023). Transnatsionalizatsiia ekonomiky Ukrainy: korysti ta zahrozy [Transnationalization of the economy of Ukraine: benefits and threats]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. 71, pp. 57–62. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/13.pdf
8. Ohinok S. I. (2013). Stanovlennia ta rozvytok franchaizynhovoi stratehii vedennia biznesu u svitovii ekonomitsi [Formation and development of a franchise business strategy in the global economy]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya mizhnarodni vidnosyny – Bulletin of Lviv University. International Relations Series*, no. 33, pp. 293–299.
9. Ofitsiinyi sait Asotsiatsii franchaizynhu Ukrainy. [Official site of the Franchising Association of Ukraine]. Available at: <https://franchising.org.ua> (accessed November 4, 2024).
10. Prykhodko I., Ohinok S. (2019). Factors affecting franchising development in the economy of the european countries. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 5(5), pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-145-150>.
11. Martynenko O. O. (2018). Svitovyi dosvid vykorystannia franchaizynhu yak efektyvnoi modeli rozshyrennia biznesu [World experience of using franchising as an effective model of business expansion]. *Biznes Inform. – Business Inform*, no. 9, pp. 253–258. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38 (in Ukrainian)
12. Pobochenko L. M. (2016) Rozvytok franchaizynhovoho biznesu v krainakh Yevropy [Development of franchise business in European countries]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Development strategy of Ukraine*, no. 1, pp. 57–64. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/45.pdf> (in Ukrainian)
13. Kotler P. (2003) Marketing in sights from A to Z: 80 concept severy manager needs to know. New Jersey. 206 p.
14. Tonyuk M. O. (2017) Franchayzynh yak osoblyva forma orhanizatsiyi ta funktsionuvannya biznesu v Ukrayini [Franchising as a particular business organization and functioning in Ukraine]. *Economy and society*, vol. 9, pp. 687–689. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o>
15. Sukovaty O. E. (2007) Franchayzynh yak innovatsiyna model' rozvytku biznesu [Franchising as an innovative model of business development]. *Problems of science*, vol. 3, pp. 18–23. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/33nov2018/33nov2018.pdf>
16. Kuzmin O. Ie., Sukhorska U. R., and Myronchuk T. V. (2007) Franchaizynh u pidpriemnytskii diialnosti [Franchising in business]. Lviv: Vilna Ukraina.
17. Makhnusha S. M. (2004) Franchayzynh yak element stratehii zakriplennia brendu pidpriyemstva [Franchising as an element of the strategy of consolidating the company's brand]. *Mechanism of economic regulation*, vol. 1, pp. 105–110.

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.40>**Радзієвська С.О.**

доцент,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3680-7952>**Radziyevska Svitlana**

State Non-Commercial Company

"State University "Kyiv Aviation Institute"

ЦЕНТРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

THE CENTERS OF ECONOMIC INFLUENCE AMID THE TRANSFORMATION OF THE REGIONAL DEVELOPMENT IN THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM

Обґрунтовано, що трансформація регіонального розвитку в глобальній економічній системі визначається діями суб'єктів світового господарства, насамперед на його державному, регіональному, трансрегіональному, глобальному рівнях і проявляється у зміні у світовому господарстві основних акторів, їх взаємовідносин, тобто змін у складі провідних країн, регіональних об'єднань та змін у взаємовідносинах між ними, які визначають наступний етап розвитку світового господарства й перспективи здійснення у ньому нової трансформації. Розкрито, що центрами економічного впливу виступають держави, регіональні об'єднання, трансрегіональні коаліції, які здатні впливати на перебіг економічних процесів у світовому господарстві. Проаналізовано динаміку номінального ВВП США, КНР, ЄС, БРІКС, а також динаміку питомої ваги ВВП обраних країн та об'єднань у світовому ВВП протягом 1970-2023 років.

Ключові слова: трансформація регіонального розвитку, глобальна економічна система, центри економічного впливу, США, КНР, ЄС, БРІКС.

It is substantiated that the transformation of the regional development in the global economic system is determined by the actions of the world economy leaders, primarily at the state, regional, transregional, and global levels. The transformation is manifested in the changes of the main actors, their relations, i.e. the modifications in the power of the leading countries, regional blocs, as well as the alterations in the relations between them, which shape the next stage of the world economy development and the prospects for a new transformation. It is revealed that the centers of economic influence in the global economic system are the states, regional groups, transregional coalitions that are able to impact the course of economic processes progression. At the end of the 20th century the leading actors of the world economy are the US, the EU, Japan. However, the system shifts in the global economy in the beginning of the 21st century, the global crisis and the introduction of the latest technologies under the influence of the Fourth Industrial Revolution resulted in the contradictory course of globalization and the formation of the new centers of economic power, the key one among which is China. The goal of the paper is to analyze the dynamics of the nominal GDP of the USA, China, the EU, BRICS, as well as the dynamics of their GDP share in the world GDP between 1970 and 2023. To achieve the goal, various methods have been used, including those of the experts' assessments, comparative, statistical, graphic analysis, etc. The data for the analysis is taken from the official site of the UNCTAD. During 1970-2023, the US increased its GDP production 25.48 times; China – 191.88; the EU – 24.01; the BRICS countries – 40.24 times. The total share of the GDP of the USA and the EU in the world GDP reached its maximum of 53.91% in the 1990s. Between 1970 and 2023, the share of the US GDP in the world GDP decreased by 5.31%, the share of the EU dropped by 4.87%, while that of China

increased by 14.21%, and that of the BRICS group grew by 5.85%. The dynamics of the ratio of China's GDP share in the world GDP to the total share of the US and EU GDP in the world GDP shows that China has been catching up with the USA and EU. The US GDP accounts for about a quarter of the world's GDP: in the 1970s, it was more than a third, while in the 2000s, it reached almost a third again.

Keywords: *transformation of the regional development, global economic system, centers of economic influence, the USA, China, the EU, BRICS.*

Постановка проблеми. Аналіз процесів розвитку світової економіки протягом ХХ ст. багатьма науковцями дозволив дійти висновку, що провідними суб'єктами її зростання є США, ЄС та Японія. Проте прискорений розвиток КНР та нових індустріальних країн Сходу привів до визнання того факту, що на початку ХХІ ст. найпотужнішими суб'єктами світового господарства стали США, ЄС та Китай, причому останній демонструє реальні можливості стати країною номер один, тим більше, що за номінальним ВВП посідає друге місце в світі, а за ВВП за ПКС – перше.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у дослідження трансформаційних процесів та суперечностей, які є характерними для сучасного етапу розвитку світового господарства зробили такі зарубіжні вчені, як: У. Бек, І. Валлерстайн, Д. Гвишиані, Дж. Гелбрейт, Е. Гідденс, М. Кастельс, Г. Колодко, Г. Кіссінджер, П. Кругман, О. Ланге, Д. Медоуз, А. Печчеї, Р. Робертсон, Д. Родрік, Дж. Сакс, Дж. Стігліц, С. Хантингтон та інші.

Серед вітчизняних вчених слід назвати Л. Антонюк, О. Білоруса, І. Бураковського, В. Власова, А. Гальчинського, Б. Гаврилишина, В. Гейця, А. Гриценка, П. Єщенка, М. Зверякова, М. Згуровського, Т. Кальченка, Л. Кістерського [1], Л. Лук'яненко, В. Новікова [2], Т. Орехову, А. Румянцева, С. Сіденко, В. Сіденка [3], Я. Столярчук, В. Тарасевича, О. Швиданенка, О. Чугаєва, В. Чужикова та багатьох інших.

Формулювання цілей статті. Мета статті – проаналізувати динаміку номінального ВВП США, КНР, ЄС та БРІКС, а також динаміку питомої ваги ВВП обраних країн та об'єднань у світовому ВВП протягом 1970–2023 років.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що трансформація системи є етапом завершення процесу безперервної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників руху системи, прямих та обернених взаємозв'язків між її елементами та підсистемами, якісними змінами як результатом переходу кількості у якість і відновлення кількісних змін нової якості, яке забезпечує циклічність та безперервність розвитку системи, періодичну зміну еволюційного й революційного характеру її динаміки. Трансформація завжди означає якісні зміни, які стають результатом кількісних змін та у свою чергу започатковують нові кількісні зміни.

З нашої точки зору, трансформація регіонального розвитку в глобальній економічній системі відбувається шляхом якісних змін, що є закономірним етапом накопичення у системі світового господарства кількісних змін, які викликають якісні зміни в першу чергу у головних елементах світового господарства, серед яких особливе місце посідають результати запровадження Четвертої індустріальної революції [4].

Трансформація регіонального розвитку в глобальній економічній системі визначається діями суб'єктів світового господарства, насамперед на його державному, регіональному, трансрегіональному, глобальному рівнях, здійснюється шляхом посилення взаємодії суб'єктів і головних елементів світового господарства на всіх рівнях – підприємств, локальному, галузевому, державному, регіональному, трансрегіональному, глобальному – і проявляється у зміні у світовому господарстві основних акторів, їх взаємовідносин, тобто змін у складі провідних країн, регіональних об'єднань і змін у взаємовідносинах між ними, які визначають наступний етап еволюційного розвитку світового господарства й перспективи здійснення у ньому нової трансформації.

Трансформація супроводжується удосконаленням формування та розвитку регіональних об'єднань і трансрегіональних спільнот, внаслідок чого утворює-

ються центри економічного впливу, а також корегуванням діяльності міжнародних економічних організацій (МЕО). Трансформація регіонального розвитку в глобальній економічній системі є головним чинником встановлення у ньому еволюційного чи революційного режиму функціонування і ефективного організованого розвитку. Важливими чинниками трансформації регіонального розвитку в глобальній економічній системі та формування центрів економічного впливу (ЦЕВ) у формі трансконтинентальних коаліцій в умовах мережевізації та диджиталізації є система міжнародних економічних організацій й існуючі *ЦЕВ, які діють у системі з метою забезпечення інтересів формуючих їх держав і регіональних об'єднань*. ЦЕВ визначаємо як державу, регіональне об'єднання чи трансрегіональну коаліцію, які здатні впливати на перебіг економічних процесів у світовому господарстві.

У науковій літературі історично констатувалося існування наприкінці ХХ ст. трьох ЦЕВ: США, ЄС, Японії. На початку ХХІ ст. Японія поступилася КНР, яка стала провідною державою АТР і Східної Азії. Отже, наприкінці ХХ ст. ЦЕВ у світовому господарстві були дві національні держави та регіональне інтеграційне об'єднання.

Поряд із ЦЕВ широко використовується ідея Тріади, яку формують країни Північної Америки, Західної Європи та Східної Азії, де концентрується перебіг процесів глобалізації і регіоналізації. На думку багатьох вчених, США та ЄС формують один Євroatлантичний центр, поєднаний економічними, політичними, ціннісними, культурно-історичними, цивілізаційними зв'язками, що поглиблюються, а другий центр – Східний анклав, очолений потужною державою-цивілізацією КНР, яка намагається приєднати країни і інших цивілізацій до зони свого впливу. Очевидно, що США, ЄС та КНР впливають на трансформацію регіонального розвитку в глобальній економічній системі як на рівні МЕО, так і на трансрегіональному, регіональному і державному рівнях.

В умовах функціонування складної системи управління світовим господарством трансформація регіонального розвитку в глобальній економічній системі стає важливою об'єктивною характеристикою системи і одночасно результатом діяльності МЕО і ЦЕВ. Проблема трансформації регіонального розвитку в глобальній економічній системі набуває особливого значення у тому випадку, коли у системі світового господарства формується декілька ЦЕВ, кожний із яких своєю діяльністю трансформує регіональний розвиток у глобальній економічній системі, змінюючи таким чином усю систему управління світовим господарством. Сила і кумулятивний результат цих змін залежать від сили впливів цих ЦЕВ, що надає можливість прогнозувати подальший розвиток світового господарства [4].

У Стратегії національної безпеки США підкреслено, що *наразі між великими державами посилюється конкуренція*, а це означає, що основоположні принципи самовизначення, територіальної цілісності та політичної незалежності повинні поважатися, міжнародні інституції повинні зміцнюватися, країни мають бути вільними у визначенні власного зовнішньополітичного вибору, інформація повинна вільно поширюватися, універсальні права людини повинні дотримуватися, а *глобальна економіка повинна функціонувати на рівних умовах і надавати можливості для всіх* [5, с. 6]. Зростаюча глобальна економічна конкуренція між Заходом, передусім у особі двох його провідних центрів – США і ЄС, з одного боку, і Китаєм, який формує навколо себе широку зону впливу, – з іншого, дедалі більше перетворюється на конфлікт і глобальне протистояння, що виходять далеко за межі економічної сфери [3, с. 20–21].

У межах даного дослідження нами обрано дві найпотужніші держави світової економіки – США і КНР, регіональне інтеграційне об'єднання ЄС та трансрегіональну спільноту БРІКС. Вважаємо доцільним й обґрунтованим для аналізу й співставлення динаміки номінального ВВП та питомої ваги ВВП США, КНР, ЄС

та БРІКС у світовому ВВП використовувати статистику, яку надає офіційний сайт ЮНКТАД [6].

Згідно з розрахунками ЮНКТАД, до сумарного ВВП країн БРІКС з 1970 р. по 1991 р. включено ВВП Бразилії, КНР, Індії, СРСР, ПАР, у той час як з 1992 р. по 2023 р. – ВВП Бразилії, КНР, Індії, РФ, ПАР (табл. 1).

Необхідно зауважити, що у січні 2024 року до БРІКС приєдналися чотири нові члени: Єгипет, Ефіопія, Іран та Об'єднані Арабські Емірати [7].

Як демонструють наші розрахунки, протягом 1970–2023 рр. США збільшили виробництво ВВП у 25,48 разів; КНР – у 191,88 разів; ЄС – у 24,01 разів; БРІКС – у 40,24 разів (табл. 1).

Тренди динаміки ВВП обраних країн (табл. 2) засвідчують, що протягом 1970–2023 рр. на першому місці БРІКС (тренд: $y = 3864,1x - 7100,9$); на другому – США (тренд: $y = 3786,4x - 4268,7$); на третьому – Китай (тренд: $y = 2768,1x - 6005$); на останньому – ЄС (тренд: $y = 2525,6x - 1405,9$).

Наведена у табл. 1 динаміка показників вказує, що ЄС у 1980 р. випереджав США за розміром номінального ВВП на 475'949 млн дол. США; у 1990 р. – на 496'617; також у передкризовий період ВВП ЄС перевищував ВВП США: у 2008 р. – на 1'467'913 млн дол. США та у 2009 р. – на 234'666 млн дол. США.

Таблиця 1

Динаміка ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС, млн дол. США

		1970	1980	1990	2000	2005
1	Світ	3'423'251	12'376'828	23'042'330	33'791'488	47'816'593
2	США	1'073'303	2'857'307	5'963'144	10'250'952	13'039'197
3	ЄС (2020)	765'968	3'333'256	6'459'761	7'253'394	11'893'524
4	КНР	92'603	306'167	394'566	1'211'331	2'285'962
5	БРІКС	642'474	1'693'323	2'040'010	2'756'247	5'061'571

		2008	2009	2010	2012	2014
1	Світ	64'105'440	60'809'381	66'633'612	75'680'823	79'800'114
2	США	14'769'862	14'478'067	15'048'970	16'254'000	17'608'100
3	ЄС (2020)	16'237'775	14'712'733	14'545'801	14'642'466	15'632'492
4	КНР	4'594'342	5'101'695	6'087'188	8'532'186	10'475'623
5	БРІКС	9'550'906	9'648'290	11'922'855	15'500'982	17'414'757

		2015	2016	2017	2018	2019
1	Світ	75'440'153	76'683'314	81'611'318	86'592'422	87'741'201
2	США	18'295'000	18'804'900	19'612'100	20'656'500	21'521'400
3	ЄС (2020)	13'548'502	13'880'450	14'765'865	15'982'017	15'694'435
4	КНР	11'061'570	11'233'313	12'310'492	13'894'906	14'279'966
5	БРІКС	16'720'509	16'919'951	18'953'386	20'637'412	21'098'683

		2020	2021	2022	2023
1	Світ	85'483'570	97'329'051	100'834'796	105'022'738
2	США	21'323'000	23'594'000	25'744'100	27'348'814
3	ЄС (2020)	15'380'856	17'315'633	16'726'838	18'387'652
4	КНР	14'687'744	17'820'459	17'963'171	17'769'085
5	БРІКС	20'671'337	24'902'367	25'994'501	25'854'410

Джерело: складено за [6]

Таблиця 2

Динаміка ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС, 1970–2023, млрд дол. США

	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2020	2023	Тренд 1970-2023
1 США	1073	2857	5963	10251	15049	18295	21323	27349	$y = 3786,4x - 4268,7$
2 ЄС (2020)	766	3333	6460	7253	14546	13549	15381	18388	$y = 2525,6x - 1405,9$
3 КНР	93	306	395	1211	6087	11062	14688	17769	$y = 2768,1x - 6005$
4 БРІКС	642	1693	2040	2756	11923	16721	20671	25854	$y = 3864,1x - 7100,9$

Джерело: складено за [6]

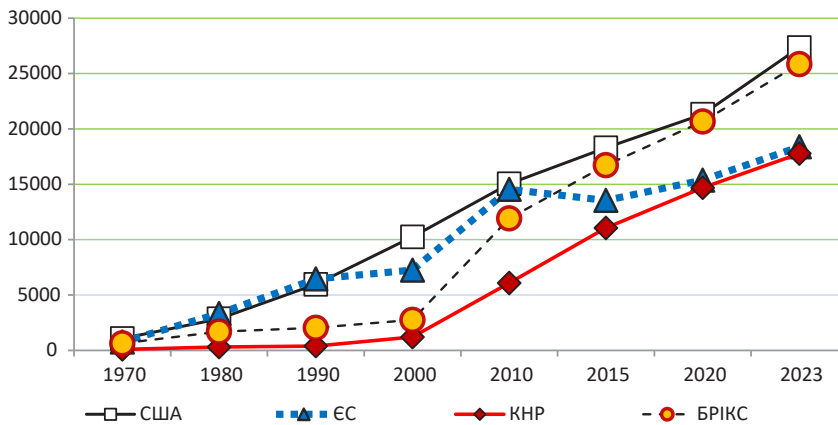


Рис. 1. Динаміка номінального ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС, 1970–2023, млрд дол. США

Джерело: побудовано за [6]

На особливу увагу заслугове період 2000–2010 рр., протягом якого ВВП США зріс на 46,81%; КНР – на 402,52%; ЄС – на 100,54%; БРІКС – на 332,58%, у той час як світовий ВВП збільшився на 97,19% (рис. 1, табл. 2).

Як бачимо на рис. 1, глобальна криза 2008–2009 рр. вдарила по економіці ЄС, який і наразі втрачає позиції у світовому господарстві. Так, якщо в 2010 р. США випередили ЄС за виробництвом ВВП на 503'169 млн дол. США, то в 2012 р. – на 1'611'534; у 2015 р. – на 4'746'498; у 2019 р. – на 5'826'965; у 2023 р. – вже на 8'961'162 млн дол. США: тобто, слід відзначити стрімке збільшення між ними розриву (табл. 1).

Аналіз даних табл. 3 дозволяє висвітлити особливості впливу глобальної кризи на обрані країни. Так, протягом 2008–2009 рр. ВВП США впав на 1,98% до 14'478 млрд дол. США; ВВП КНР – зріс на 11,06% і сягнув 5'102 млрд дол. США; ЄС – впав на 9,39% або 1'525 млрд дол. США і становив лише 14'713 млрд дол. США; БРІКС – зріс на 1,02% й дорівнював 9'648 млрд дол. США (рис. 2, табл. 3). Базисні тенденції постмодерного розвитку економіки на початку XXI ст. призводять до поширення і навіть переважання фінансово-спекулятивних операцій у відтвореному процесі, наслідком чого є редукція людських якостей підприємців до матеріальних вимог, що стимулює їх прагнення до збагачення будь-якими різноманітними фіктивними фінансовими інструментами [2, с. 4]. Глобальна економічна криза показала, що розрив між матеріальною сферою і моральними принципами може бути дуже глибоким. Однак ця криза є глобальною не тільки в географічному сенсі, а й у змістовному і системному відношеннях, оскільки вона не тільки і не стільки є економічною, скільки економічно-духовною [1, с. 11].

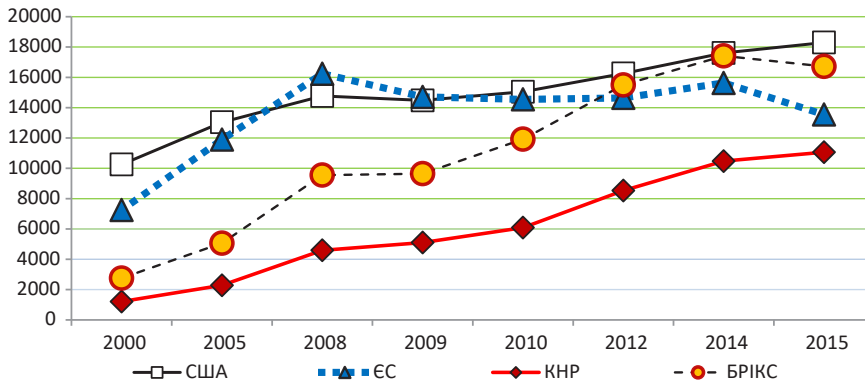


Рис. 2. Динаміка номінального ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС, 2000–2015, млрд дол. США

Джерело: побудовано за [6]

Таблиця 3

Динаміка ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС, 2000–2015, млрд дол. США

	2000	2005	2008	2009	2010	2012	2014	2015
1 США	10251	13039	14770	14478	15049	16254	17608	18295
2 ЄС (2020)	7253	11894	16238	14713	14546	14642	15632	13549
3 КНР	1211	2286	4594	5102	6087	8532	10476	11062
4 БРІКС	2756	5062	9551	9648	11923	15501	17415	16721

Джерело: розраховано за [6]

Протягом 2009–2010 рр. ВВП США зріс на 3,94% до 15'049 млрд дол. США; ВВП КНР – зріс на 19,31% і сягнув 6'087 млрд дол. США; ЄС – впав на 1,14% і знизився до 14'546 млрд дол. США; БРІКС – зріс на 23,58% та становив 11'923 млрд дол. США (рис. 2, табл. 3).

Необхідно звернути увагу, що у 2014 р. ВВП США становило 17'608 млрд дол. США, у той час як ВВП БРІКС – 17'415 млрд дол. США (рис. 2, табл. 3).

У період COVID-19, протягом 2019–2020 рр., ВВП США впав на 0,92% до 21'323 млрд дол. США; ВВП КНР – зріс на 2,86% і сягнув 14'688 млрд дол. США; ЄС – скоротився на 1,99% до 15'381 млрд дол. США; БРІКС – впав на 2,03% та становив 20'671 млрд дол. США (рис. 3, табл. 4).

Разом із тим рис. 1 та рис. 3 підтверджують, що Китай впевнено нарощує обсяги виробництва ВВП і впритул наблизився за цим показником до ЄС, у той час як ВВП БРІКС у 2021 р. перевищував ВВП США на 1'308'367 млн дол. США, а в 2022 р. – на 250'401 млн дол. США.

Так, за виробництвом номінального ВВП у 2021 р. КНР випереджала ЄС на 504'826 млн дол. США; у 2022 р. – на 1'236'333 млн дол. США. У 2023 р. ЄС випереджав КНР на 619 млрд дол. США, однак здебільшого завдяки тому, що Китай зазнав падіння (напр., у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 194 млрд дол. США).

Для об'єктивності оцінки наближення КНР за рівнем її розвитку до США та ЄС використаємо співставлення динаміки питомої ваги ВВП США, ЄС та КНР у ВВП світу, наведене у табл. 5, розрахованій на основі табл. 1. У табл. 5 поряд із питомою вагою ВВП США, ЄС та Китаю у ВВП світу подано питому вагу сумарного ВВП США та ЄС у світовому ВВП. Максимального значення питома вага сумарного ВВП США

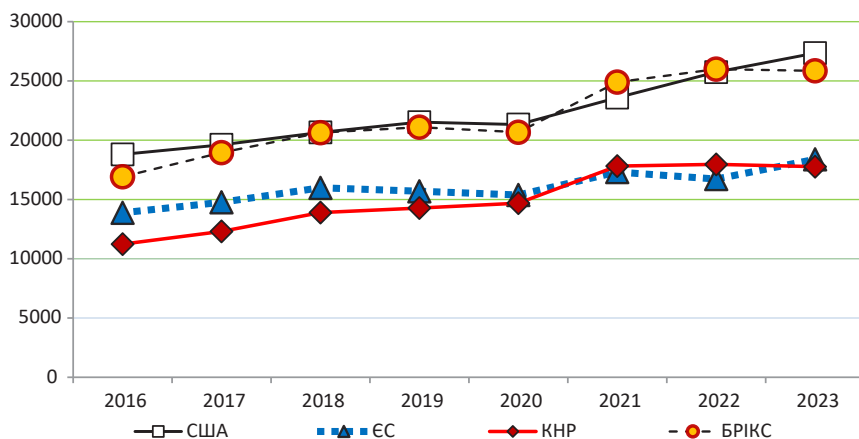


Рис. 3. Динаміка номінального ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС, 2016–2023, млрд дол. США

Джерело: побудовано за [6]

Таблиця 4

Динаміка ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС, 2016–2023, млрд дол. США

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 США	18805	19612	20657	21521	21323	23594	25744	27349
2 ЄС (2020)	13880	14766	15982	15694	15381	17316	16727	18388
3 КНР	11233	12310	13895	14280	14688	17820	17963	17769
4 БРІКС	16920	18953	20637	21099	20671	24902	25995	25854

Джерело: розраховано за [6]

Таблиця 5

Динаміка питомої ваги ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС у ВВП світу, 1970–2023, %

	1970	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010	2012	2014
1 США	31,35	23,09	25,88	30,34	27,27	23,04	23,81	22,58	21,48	22,07
2 ЄС (2020)	22,38	26,93	28,03	21,47	24,87	25,33	24,19	21,83	19,35	19,59
3 КНР	2,71	2,47	1,71	3,58	4,78	7,17	8,39	9,14	11,27	13,13
4 БРІКС	18,77	13,68	8,85	8,16	10,59	14,90	15,87	17,89	20,48	21,82
5 1+2	53,73	50,02	53,91	51,81	52,14	48,37	48,00	44,41	40,83	41,66
6 3/1+2, %	5,04	4,94	3,17	6,91	9,17	14,82	17,48	20,58	27,60	31,52

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 США	24,25	24,52	24,03	23,85	24,53	24,94	24,24	25,53	26,04
2 ЄС (2020)	17,96	18,10	18,09	18,46	17,89	17,99	17,79	16,59	17,51
3 КНР	14,66	14,65	15,08	16,05	16,28	17,18	18,31	17,81	16,92
4 БРІКС	22,16	22,06	23,22	23,83	24,05	24,18	25,59	25,78	24,62
5 1+2	42,21	42,62	42,12	42,31	42,42	42,93	42,03	42,12	43,55
6 3/1+2, %	34,73	34,37	35,80	37,93	38,38	40,02	43,56	42,28	38,85

Джерело: розраховано за [6]

та ЄС у світовому ВВП у розмірі 53,91% досягає у 1990 р., а у наступні роки демонструє менші показники свого рівня.

Динаміка відношення питомої ваги ВВП Китаю у ВВП світу до питомої ваги ВВП США та ЄС у ВВП світу засвідчує постійне наближення за цими показниками Китаю до США та ЄС. Так, якщо у 1990 р. питома вага ВВП КНР у світовому ВВП складала лише 1,71%, то питома вага США та ЄС – 53,91%. Відповідно, питома вага цього показника КНР складала лише 3,17% від показника питомої ваги сумарного ВВП США та ЄС у ВВП світу у 1990 році. У наступні роки цей показник постійно зростає, й у 2021 р. він досяг значення 43,56%, тобто збільшився у понад 8 разів протягом 1980–2021 рр., однак у 2023 р. дорівнював 38,85%. У 2023 р. питома вага ВВП КНР у світовому ВВП становила понад 1/3 питомої ваги суми ВВП США та ЄС у ВВП світу.

Наведемо тренди динаміки питомої ваги ВВП обраних країн у ВВП світу протягом 1970–2023 років (табл. 6). Можна констатувати грандіозні успіхи КНР у розвитку своєї економіки (тренд: $y = 2,5885x - 3,1018$); за КНР слідує БРІКС (тренд: $y = 1,7037x + 9,6221$), та третьому місці – США (тренд: $y = -0,483x + 28,232$), останнє місце посідає ЄС (тренд: $y = -1,2933x + 27,583$).

На користь економічної потужності США свідчать розрахунки (рис. 4), адже ВВП США стабільно становить близько чверті світового ВВП: у 1970-х роках показник становив понад третину, у 2000-х – знову досяг майже третини.

Протягом 1970–2023 рр. частка ВВП США у ВВП світу зменшилася на 5,31%, частка ЄС – скоротилася на 4,87%, у той час як питома вага КНР збільшилася на 14,21%, БРІКС – зросла на 5,85% (табл. 5).

Таблиця 6

**Динаміка питомої ваги ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС
у ВВП світу, 1970–2023, %**

		1970	1980	1990	2000	2010	2015	2020	2023	Тренд 1970-2023
1	США	31,35	23,09	25,88	30,34	22,58	24,25	24,94	26,04	$y = -0,483x + 28,232$
2	ЄС (2020)	22,38	26,93	28,03	21,47	21,83	17,96	17,99	17,51	$y = -1,2933x + 27,583$
3	КНР	2,71	2,47	1,71	3,58	9,14	14,66	17,18	16,92	$y = 2,5885x - 3,1018$
4	БРІКС	18,77	13,68	8,85	8,16	17,89	22,16	24,18	24,62	$y = 1,7037x + 9,6221$

Джерело: складено за [6]

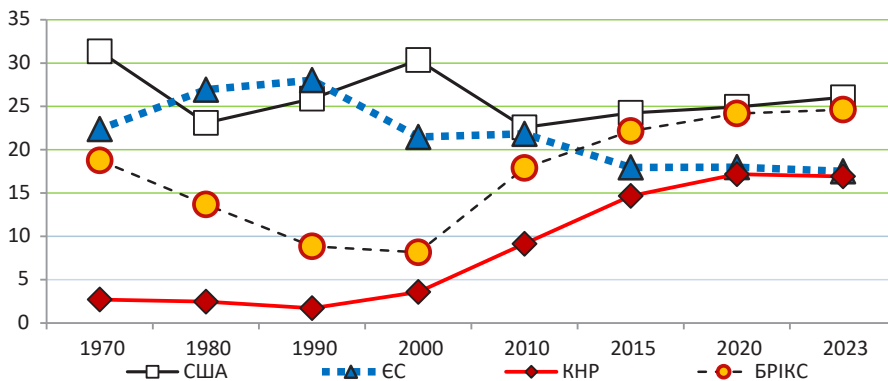


Рис. 4. Динаміка питомої ваги ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС
у ВВП світу, 1970–2023, %

Джерело: побудовано за [6]

Наведені дані (табл. 7, рис. 5) засвідчують наближення значення показників обраних країн (крім КНР) у післякризовий 2012 р.: частка ВВП США у ВВП світу становила 21,48%; частка ВВП ЄС у світовому ВВП дорівнювала 19,35%; питома вага ВВП БРІКС у світовому ВВП досягла 20,48%.

Варто звернути увагу, що мінімального значення питома вага сумарного ВВП США та ЄС у світовому ВВП у розмірі 40,83% становила в 2012 році.

Як бачимо на рис. 4 та рис. 5, максимального значення питома вага ВВП США у світовому ВВП у розмірі 31,35% досягла у 1970 р., а мінімального значення у розмірі 21,48% – у 2012 році. Очевидним є також падіння ВВП країн ЄС у 2014–2015 роках.

Максимального значення частка ВВП ЄС у ВВП світу у розмірі 28,03% досягла в 1990 р., а мінімального значення у розмірі 16,59% становила у 2022 році (табл. 8, рис. 5).

Таблиця 7

Динаміка питокої ваги ВВП США, ЄС, КНР, БРІКС у ВВП світу, 2000–2015, %

	2000	2005	2008	2009	2010	2012	2014	2015
1 США	30.34	27.27	23.04	23.81	22.58	21.48	22.07	24.25
2 ЄС (2020)	21.47	24.87	25.33	24.19	21.83	19.35	19.59	17.96
3 КНР	3.58	4.78	7.17	8.39	9.14	11.27	13.13	14.66
4 БРІКС	8.16	10.59	14.90	15.87	17.89	20.48	21.82	22.16

Джерело: розраховано за [6]

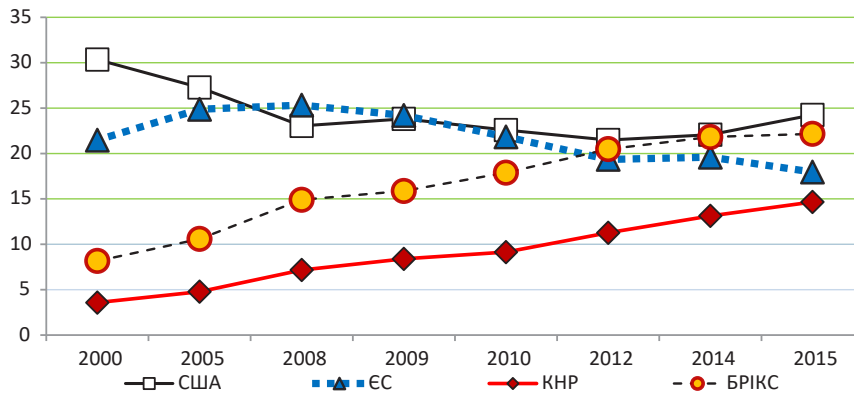


Рис. 5. Динаміка питокої ваги ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС у ВВП світу, 2000–2015, %

Джерело: побудовано за [6]

Таблиця 8

Динаміка питокої ваги ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС у ВВП світу, 2016–2023, %

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 США	24,52	24,03	23,85	24,53	24,94	24,24	25,53	26,04
2 ЄС (2020)	18,10	18,09	18,46	17,89	17,99	17,79	16,59	17,51
3 КНР	14,65	15,08	16,05	16,28	17,18	18,31	17,81	16,92
4 БРІКС	22,06	23,22	23,83	24,05	24,18	25,59	25,78	24,62

Джерело: розраховано за [6]

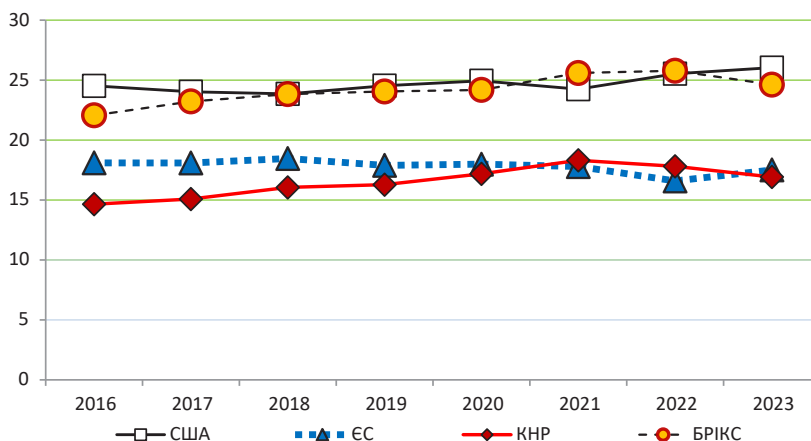


Рис. 6. Динаміка питомої ваги ВВП США, ЄС (2020), КНР, БРІКС у ВВП світу, 2016–2023, %

Джерело: побудовано за [6]

Частка ВВП КНР у ВВП світу зросла з 2,71% у 1970 р. до майже 17% у 2023 р., або у понад 6,24 раза протягом досліджуваного періоду. Максимального значення питома вага ВВП КНР у світовому ВВП у розмірі 18,31% – у 2022 році (рис. 5).

Висновки. Протягом 1970–2023 рр. США збільшили виробництво ВВП у 25,48 раза; КНР – у 191,88 раза; ЄС – у 24,01 раза; БРІКС – у 40,24 раза. Максимального значення питома вага сумарного ВВП США та ЄС у світовому ВВП у розмірі 53,91% досягає у 1990 році. Протягом 1970–2023 рр. частка ВВП США у ВВП світу зменшилася на 5,31%, частка ЄС – скоротилася на 4,87%, у той час як питома вага КНР збільшилася на 14,21%, БРІКС – зросла на 5,85%

Динаміка відношення питомої ваги ВВП Китаю у ВВП світу до питомої ваги ВВП США та ЄС у ВВП світу засвідчує постійне наближення за цими показниками Китаю до США та ЄС. ВВП США стабільно становить близько чверті світового ВВП: у 1970-х роках показник становив понад третину, у 2000-х – знову досяг майже третини.

Список використаних джерел:

1. Кістерський Л.Л. Стратегічні принципи повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 03–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.003>
2. Новіков В.М. Етична економіка як методологічний виклик постмодернізму. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 1. С. 03–21. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479503>
3. Сіденко В.Р. Глобальне позиціонування китайської економіки: безпековий аспект. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 05–30. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.005>
4. Радзівська С.О. Глобалізація та регіоналізація у світовому господарстві: монографія. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2020. 360 с.
5. National Security Strategy. October 2022. The White House. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>
6. UNCTAD Data Hub, Empowering development through data and statistics. Gross domestic product: US\$ at current prices. Last updated 29 Oct. 2024. URL: <https://unctadstat.unctad.org>
7. Curtis, J. The BRICS group: overview and recent expansion. 11 November, 2024. House of Commons Library. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10136/>

References:

1. Kistersky L. (2023) Strategic principles of Ukraine's post-war recovery. *Economy of Ukraine*, no. 2, pp. 03–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.003>

2. Novikov V. M. (2024) Ethical economy as a methodological challenge of postmodernism. *Demography and Social Economy*, no. 1, pp. 03–21. Available at: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001479503>
 3. Sidenko V. R. (2023) Global positioning of Chinese economy: security aspect. *Economy of Ukraine*, no. 7, pp. 05–30. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.005>
 4. Radziyevska S. O. (2020) Hlobalizatsiia ta rehionalizatsiia u svitovomu hospodarstvi: monohrafiia [Globalization and regionalization in the world economy: monograph]. Kyiv: “TROPEA”, 360 p.
 5. National Security Strategy (October 2022). The White House. Available at: <https://whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>
 6. UNCTAD Data Hub, Empowering development through data and statistics (2024). Gross domestic product: US\$ at current prices. Last updated 29 October 2024. Available at: <https://unctadstat.unctad.org>
 7. Curtis J. (November 11, 2024) The BRICS group: overview and recent expansion. House of Commons Library. Available at: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10136/>
-

УДК 338.48:004.8:001.891

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.41>**Іванова Н.С.**

доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5010-2668>**Ivanova Natalia**

Kherson State Agrarian and Economic University,
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND COMPETITIVENESS IN THE TOURISM BUSINESS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF RESEARCH

Метою цього дослідження є проведення бібліометричного аналізу наукових праць, що вивчають вплив штучного інтелекту (ШІ) на конкурентоспроможність туристичних підприємств. Використовуючи дані з наукометричних баз *Web of Science* та *Scopus*, було досліджено тенденції публікаційної активності, географічний розподіл досліджень, рівень цитованості авторів та основні дослідницькі напрями. Виявлено, що найбільшу кількість досліджень у цій сфері виконують науковці з Китаю, Іспанії, Індії, США, Сполученого Королівства та Португалії, що свідчить про високий рівень наукового інтересу до застосування ШІ у сфері туризму. Результати аналізу свідчать, що основні дослідження присвячені використанню машинного навчання для персоналізації послуг, застосуванню великих даних для прогнозування туристичних потоків, автоматизації процесів обслуговування клієнтів та розвитку концепції «розумного туризму». Окремий напрямок досліджень зосереджений на генеративному штучному інтелекті, зокрема ChatGPT, та його ролі у формуванні цифрових туристичних послуг. Проаналізовані наукові праці підкреслюють потенціал ШІ для оптимізації витрат, покращення користувацького досвіду та підвищення ефективності маркетингових стратегій. Водночас наголошується на ключових викликах, таких як етичні аспекти використання ШІ, безпека даних та необхідність залучення кваліфікованих фахівців. Отримані результати можуть бути корисними для науковців, бізнес-практиків та політиків, які займаються питаннями інтеграції штучного інтелекту в туристичну сферу та забезпечення її сталого розвитку.

Ключові слова: штучний інтелект, інновації, конкурентоспроможність, туристичний бізнес, бібліометричний аналіз, підприємства, розумний туризм, пріоритети, ефективність, персоналізація послуг.

The purpose of this study is to conduct a bibliometric analysis of existing research on the impact of artificial intelligence (AI) on the competitiveness of tourism enterprises. Using data from Web of Science and Scopus, this study examines trends in publication activity, the geographical distribution of research, citation levels of key authors, and major thematic directions. The findings indicate that leading research centres in AI applications within tourism are concentrated in China, Spain, India, the USA, the United Kingdom, and Portugal, highlighting the extensive academic interest in this field. The bibliometric analysis reveals that existing research primarily focuses on the application of machine learning for service personalization, the use of big data for forecasting tourism flows, the automation of customer service processes, and the development of smart tourism. Recent studies have also placed significant emphasis on generative artificial intelligence, particularly ChatGPT, examining its potential to influence digital tourism services, reshape business models, enhance operational efficiency, and redefine customer experiences. Furthermore, the reviewed literature highlights the role of AI in market intelligence, real-time analytics, and decision support systems, which allow businesses to adapt to evolving consumer demands and competitive landscapes. The increasing integration of AI in tourism is reflected in

studies on chatbots, virtual assistants, and predictive analytics, which collectively contribute to personalized and seamless travel experiences. Despite the noted advancements, the bibliometric analysis identifies key challenges frequently discussed in the literature, including ethical concerns, data security issues, regulatory barriers, and the demand for a specialized workforce to implement AI solutions effectively. Addressing these challenges is essential for the sustainable integration of AI in the tourism sector. The results of this bibliometric study provide valuable insights into the evolving landscape of AI applications in tourism, offering a foundation for future research. The study underscores the importance of continuous academic investigation, interdisciplinary collaboration, and strategic policymaking to ensure the responsible and effective deployment of AI-driven innovations in tourism.

Keywords: artificial intelligence, innovation, competitiveness, tourism business, bibliometric analysis, enterprises, smart tourism, priorities, efficiency, service personalization.

Постановка проблеми. Сучасна туристична індустрія зазнає глибокої трансформації під впливом цифрових технологій, серед яких штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у зміні бізнес-моделей і стратегій управління. У контексті глобальної мережевої економіки цифровізація стала не лише рушійною силою розвитку туристичного бізнесу, а й визначальним чинником його конкурентоспроможності. Інноваційні технології, зокрема онлайн-бронювання, мобільні застосунки, віртуальні тури та цифровий маркетинг, суттєво змінюють споживчу поведінку та створюють нові можливості для підприємств.

Штучний інтелект дозволяє туристичним компаніям застосовувати персоналізовані стратегії обслуговування, аналізувати великі дані для прогнозування попиту, оптимізувати цінову політику та автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами за допомогою інтелектуальних чат-ботів та голосових асистентів. У зв'язку зі зростанням технологічної грамотності споживачів, їхні очікування щодо персоналізації, швидкого обслуговування та доступу до цифрових сервісів зростають.

Діджиталізація відіграє центральну роль у формуванні нових бізнес-моделей та платформ у туристичній галузі. Значний розвиток отримали агрегатори туристичних послуг, платформи з відгуками та соціальні мережі, що стали ключовими інструментами залучення клієнтів та формування брендової лояльності. У цьому контексті використання ШІ сприяє інноваційному підходу до управління туристичними підприємствами, забезпечуючи підвищення операційної ефективності, поліпшення клієнтського досвіду та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Попри значний потенціал штучного інтелекту, його застосування в туристичній сфері потребує комплексного аналізу впливу на конкурентоспроможність бізнесу. Залишається відкритим питання щодо довгострокових ефектів цифрових технологій на туристичний ринок, особливо в аспектах етики, безпеки даних та стійкості бізнес-моделей. У цьому контексті актуальним є проведення бібліометричного аналізу наукових досліджень, присвячених даній тематиці, що дозволить визначити основні напрями досліджень, ключові тренди та перспективи розвитку ШІ у сфері туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки спостерігається зростаючий науковий інтерес до вивчення впливу штучного інтелекту (ШІ) на туристичний бізнес. Сфера досліджень є багатовимірною та охоплює аспекти персоналізації послуг, автоматизації процесів, прогнозування попиту та впровадження інноваційних технологій. Представлений аналіз базується на огляді робіт провідних дослідників, опублікованих у наукометричних базах Web of Science та Scopus.

Зокрема, Vuhalis D. та співавтори [1] вивчають вплив ШІ та IoT на конкурентоспроможність туристичних компаній, наголошуючи, що впровадження цих технологій змінює екосистему туристичних послуг, сприяючи розвитку інноваційних бізнес-моделей та нових форм взаємодії зі споживачами. Pillai R. та Sivathanu B. [2] зосередили свої дослідження на використанні чат-ботів, що працюють на основі ШІ. Вони підкреслюють важливість таких чинників, як довіра до технологій та сприйнята корисність, у визначенні готовності клієнтів використовувати цифрових помічників у сфері туризму. Дослідження I. Tussyadiah [3] присвячено ролі інтелектуальної автоматизації у тран-

сформації туристичної галузі, а саме впливу автоматизації на продуктивність бізнесу, соціальні взаємодії та можливі етичні виклики. Zeng Z., Chen P., & Lew A. [4] стверджують, що перехід від моделі “high-touch” до “high-tech” у сфері туризму є стратегічним напрямом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризові періоди. Vulchand-Gidumal J. та співавтори [5] зосереджують увагу на впливі ШІ на маркетингову діяльність у туризмі та гостинності, підкреслюючи значення персоналізації послуг, прогнозування поведінки споживачів та автоматизації маркетингових стратегій для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Незважаючи на наявні досягнення, аналіз літератури показує, що впровадження ШІ у туристичний бізнес супроводжується викликами, зокрема у сфері етики, безпеки даних та підготовки кваліфікованих кадрів. Крім того, динамічний характер туристичного ринку потребує подальших міждисциплінарних досліджень для визначення ефективних стратегій застосування ШІ у галузі.

У цьому контексті проведення бібліометричного аналізу є необхідним для систематизації наявних наукових підходів, виявлення ключових дослідницьких тенденцій і прогалин, а також формування цілісного уявлення про напрями подальшого розвитку досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в туризмі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу штучного інтелекту на конкурентні переваги туристичних підприємств за допомогою бібліометричного аналізу існуючої літератури. Виявляючи ключові дослідницькі тенденції, тематичні області та нові розробки, це дослідження має на меті надати всебічне розуміння того, як технології на основі штучного інтелекту підвищують ефективність бізнесу, оптимізують клієнтський досвід і формують майбутнє туристичної галузі.

Методологія дослідження. Методологія дослідження включає виконання таких завдань: формування вибірки наукових праць у наукометричних базах Web of Science та Scopus; дослідження динаміки публікаційної активності у зазначеній тематиці; визначення географічного розподілу досліджень та найбільш цитованих авторів; аналіз ключових слів та трендових напрямів досліджень у сфері «ШІ у туризмі».

Основним джерелом даних є наукометричні бази Web of Science (WoS) Core Collection та Scopus [6], які забезпечують найширше охоплення міжнародних наукових досліджень та дозволяють оцінити публікаційну активність.

Для збору та обробки даних було застосовано програмне забезпечення R–bibliometrix, що містить інструменти для кількісного аналізу публікацій. Використано веб-інтерфейс Biblioshiny, який дозволяє імпортувати та фільтрувати дані з Scopus та Web of Science, що забезпечує їхню репрезентативність та достовірність.

Виклад основного матеріалу. Аналіз динаміки наукових досліджень у сфері ШІ та туризму демонструє стійке зростання кількості публікацій за останні два десятиліття (рис. 1).

Обидві бази даних демонструють чітку тенденцію до зростання кількості публікацій з плином часу. Це свідчить про зростаючий інтерес до теми дослідження. Особливо стрімке збільшення спостерігається після 2020 року, що може бути пов'язано з розвитком генеративного ШІ та впровадженням технологій аналізу великих даних у туристичну галузь. Це може бути пов'язано з активним розвитком технологій штучного інтелекту та їхнім впливом на різні сфери, включаючи туризм. Важливо зазначити, що це не остаточна цифра, оскільки затримка між публікацією та індексацією становить кілька місяців. Тому прогнозована кількість проіндексованих статей може бути ще більшою.

Дослідження ШІ в туризмі мають глобальний характер, оскільки представлені наукові публікації авторів з різних країн. Аналіз географічного розподілу наукових публікацій свідчить, що найбільш активними країнами у сфері досліджень ШІ та туризму є Китай, Іспанія, Індія, США, Сполучене Королівство та Португалія. Це вказує на наявність сильних наукових шкіл і дослідницьких центрів, що формують світову наукову дискусію у цій сфері.

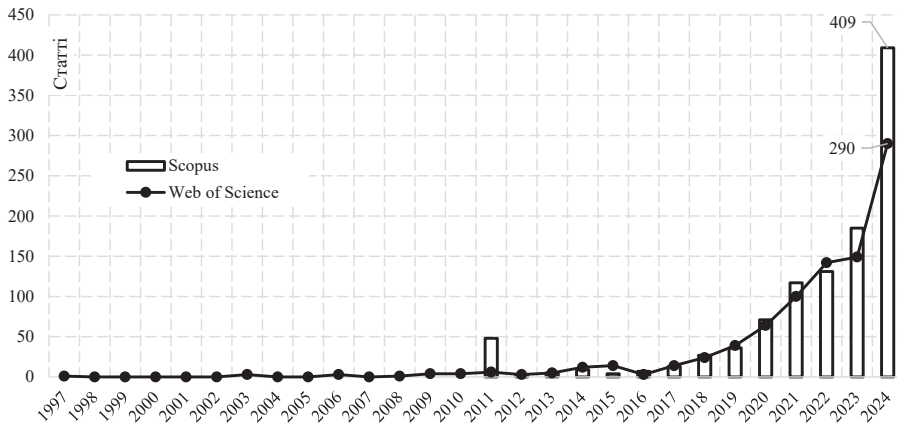


Рис. 1. Динаміка наукових публікацій з тематики «artificial intelligence» & «tourism» у наукометричних базах WoS / Scopus (1997–2024)

Джерело: розроблено автором за допомогою додатку Biblioshiny [7-9]

Важливим наступним кроком є визначення ключових науковців, чії роботи мають найбільший вплив на розвиток цього напрямку. Для цього проведено аналіз найбільш цитованих авторів, що дозволяє виявити дослідників, які задають тенденції та формують науковий порядок денний. Такий підхід сприяє розумінню основних теоретичних та методологічних підходів, що використовуються у вивченні штучного інтелекту в контексті туристичного бізнесу.

Buhalis D., Harwood T., Bogicevic V., Viglia G., Beldona S. та Hofacker C. [1] досліджують вплив новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей (IoT), автономних пристроїв, віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), на конкурентоспроможність туристичного сектору. Вчені зазначають, що сучасні технологічні прориви не лише змінюють бізнес-процеси, а й трансформують всю екосистему туристичних послуг, сприяючи появі нових моделей взаємодії між туристами, підприємствами та платформами. Технологічні інновації створюють як можливості, так і виклики для туристичних компаній. З одного боку, інтеграція ШІ та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати операційні витрати та підвищувати якість обслуговування. З іншого боку, цифровізація сприяє зростанню конкуренції, оскільки традиційні готелі та туристичні агенції змушені адаптуватися до викликів, які створюють технологічні платформи, що швидше реагують на зміну ринкової ситуації [1].

Вплив штучного інтелекту на конкурентоспроможність туристичного бізнесу дедалі частіше стає предметом наукових досліджень. Значну увагу приділяють використанню ШІ-інструментів, таких як чат-боти, для підвищення ефективності туристичних компаній та покращення клієнтського досвіду. У цьому контексті дослідження Pillai R. та Sivathanu B. [2] є важливим внеском у розуміння механізмів впровадження технологій у сфері туризму.

Pillai R. та Sivathanu B. досліджують вплив чат-ботів, що працюють на основі ШІ, на поведінкові наміри клієнтів у туристичній сфері, застосовуючи розширену модель прийняття технологій (ТАМ). Їхні результати демонструють, що такі чинники, як сприйнята корисність, довіра до технології та антропоморфність, значною мірою визначають готовність споживачів до використання чат-ботів. Водночас консервативні уподобання туристів, які віддають перевагу взаємодії з людськими агентами, можуть знижувати ефективність інтеграції таких систем.

Автоматизація, зокрема технології штучного інтелекту (ШІ) та роботизація, відіграють дедалі важливішу роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичного бізнесу. У цьому контексті дослідження I. Tussyadiah [3] є ключовим внеском у систематизацію знань про автоматизацію в туризмі, окреслюючи її основні напрямки та потенційні наслідки для галузі. Авторка наголошує, що застосування інтелектуальної автоматизації визначатиме майбутнє туристичної галузі як соціального феномену та економічної діяльності. З позиції конкурентоспроможності туристичного бізнесу дослідження [3] демонструє, що впровадження автоматизації сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню продуктивності та покращенню клієнтського досвіду. Однак авторка також наголошує на викликах, зокрема можливому скороченні робочих місць, зміні характеру взаємодії між туристами та місцевими громадами, а також етичних аспектах впровадження автономних систем.

Автоматизація та впровадження робототехніки в туристичному бізнесі набули особливого значення під впливом пандемії COVID-19. У цьому контексті дослідження Zeng Z., Chen P., & Lew A. [4] є важливим внеском у розуміння процесів цифрової трансформації в туризмі. Автори аналізують, як пандемія стала каталізатором переходу від “high-touch” (високого рівня людської взаємодії) до “high-tech” (технологічно орієнтованих рішень) у сфері туризму. Дослідження [4] підкреслює, що застосування робототехніки, штучного інтелекту та автоматизованих систем стало ключовим елементом управління кризовими ситуаціями. Автономні транспортні засоби, дрони, готельні роботи та системи безконтактного обслуговування були інтегровані в туристичну індустрію для мінімізації фізичних контактів і забезпечення безпеки клієнтів. Автори відзначають, що незважаючи на початкову критику впровадження таких технологій через ризики втрати робочих місць та проблеми конфіденційності даних, пандемія значно прискорила їхнє прийняття. Таким чином, дослідження Zeng Z., Chen P., & Lew A. [4] демонструє, що автоматизація та ШІ є не просто реакцією на кризу, а й довгостроковою стратегією підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

В дослідженні Gursoy D., Li Y. та Song H. [10] зазначається, що інтеграція GPT-моделей у туристичний бізнес призведе до зміни підходів до пошуку інформації, прийняття рішень та персоналізації послуг. ШІ-асистенти зможуть автоматизувати взаємодію з клієнтами, створювати контекстуально релевантні рекомендації та покращувати користувацький досвід. Однак разом із перевагами автори наголошують на ризиках та викликах, пов'язаних із впровадженням цих технологій, зокрема щодо етичних питань, конфіденційності даних та збереження робочих місць. З точки зору конкурентоспроможності туристичного бізнесу, дослідження демонструє, що компанії, які активно інтегруватимуть GPT-асистентів у свої бізнес-моделі, отримають стратегічну перевагу за рахунок зниження витрат, підвищення ефективності комунікації та персоналізації сервісу. Водночас підприємства, які не адаптуються до цих змін, можуть втратити конкурентні позиції. Таким чином дослідження [10] підкреслює, що генеративні моделі трансформерів не лише змінюють механіку споживчої поведінки в туризмі, але й стають ключовим фактором конкурентної боротьби, визначаючи нові стандарти якості обслуговування та взаємодії з клієнтами.

Дослідження Vulchand-Gidumal J. et al. [5] присвячене аналізу впливу штучного інтелекту (ШІ) на маркетингову діяльність у сфері гостинності та туризму. Автори застосували ґрунтовну теоретичну модель і триетапний підхід до дослідження (інтерв'ю з експертами ШІ, фокус-групи з фахівцями туристичного маркетингу та опитування), що дозволило окреслити ключові тенденції та виклики впровадження ШІ в маркетингові стратегії готелів. Дослідження Vulchand-Gidumal et al. [5] підтверджує, що ШІ кардинально змінює маркетингові процеси у туризмі, забезпечуючи масову персоналізацію, прогнозування поведінки клієнтів та автоматизацію маркетингових стратегій. Водночас підкреслюється необхідність адаптації бізнес-моделей і врахування правових, етичних та організаційних викликів. Таким чином, впровадження ШІ у маркетингову діяльність

туристичного бізнесу є не лише інструментом оптимізації, а й стратегічним фактором конкурентної боротьби у цифрову епоху. Водночас дослідження наголошує на бар'єрах впровадження ШІ, серед яких: висока вартість ініціалізації технологій, правові обмеження (наприклад, GDPR), необхідність організаційних змін та психологічні аспекти прийняття автоматизованих рішень клієнтами та співробітниками.

Трансформаційні процеси останніх років, зокрема глобалізація, пандемія, цифровізація та війни, значно вплинули на концепцію туризму. Диджиталізація туризму уточнюється новими факторами, вимогами, ризиками та загрозами [11].

У дослідженнях ШІ в туризмі найчастіше використовувалися такі ключові слова, як “machine learning” (93), “smart tourism” (80), “chatgpt” (74), “big data” (68), “virtual reality” (45) (рис. 2).

На рисунку 3 розвиток досліджень зображено за допомогою ключових слів. Термін “chatgpt” в контексті туризму з'являється лише в 2023 році та одразу демонструє високу частоту згадування. Це свідчить про значний інтерес до цієї технології та її потенційний вплив на рині сфери.

Сталий розвиток та туризм залишаються одними з ключових напрямів досліджень упродовж усього аналізованого періоду. Велика кількість публікацій, присвячених цій тематиці, відображає стійку зацікавленість у питаннях екологічної, соціальної та економічної стійкості туристичних систем.

Помітну роль у науковому дискурсі відіграють дослідження, пов'язані з впровадженням технологій у туризмі. Зокрема, активно вивчаються такі поняття, як “virtual reality”, “machine learning”, “smart tourism”, “big data” та “robotics”, що підкреслює важливість цифрових рішень для трансформації туристичних послуг і покращення взаємодії зі споживачами.

Окремий напрямок досліджень стосується персоналізації туристичних послуг та маркетингових стратегій. У цьому контексті значну увагу привертають такі концепти, як “personalization”, “destination image”, “decision support system” та “e-commerce”, які є критичними для формування індивідуалізованих туристичних пропозицій та ефективного управління маркетинговими кампаніями.

Таким чином, сучасний науковий дискурс у сфері туризму значною мірою сфокусований на цифрових технологіях, їх інтеграції у бізнес-моделі та стратегічному управлінні конкурентоспроможністю галузі.

Аналіз динаміки досліджень у сфері туризму та технологій дозволяє простежити основні тенденції та зміни у фокусі наукової уваги протягом останніх років. Рисунок 4 ілюструє еволюцію ключових тем у трьох часових періодах (2011–2012, 2013–2020, 2021–2024), відображаючи частоту згадування певних термінів у наукових публікаціях.

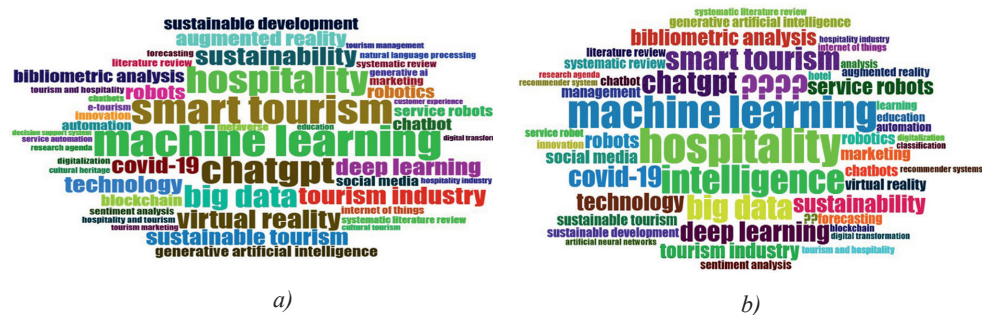
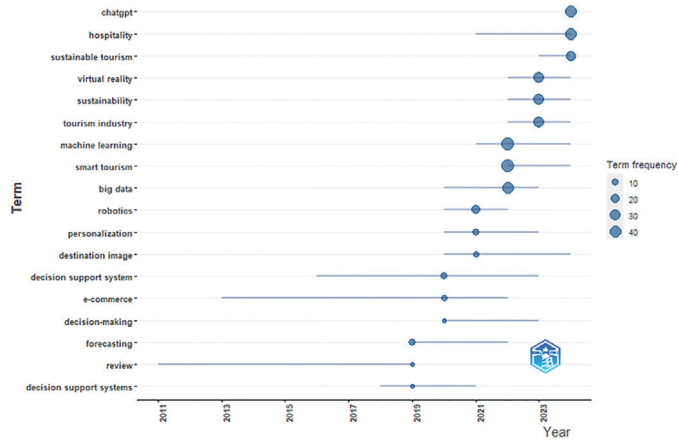
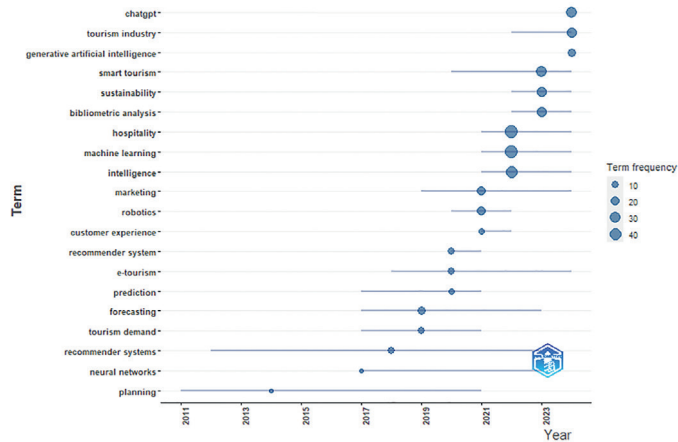


Рис. 2. Найбільш релевантні слова у напрямку “artificial intelligence” & “tourism” у наукометричних базах Scopus (a) та WoS (б)

Джерело: розроблено автором за допомогою додатку Biblioshiny [7–9]



a)



b)

Рис. 3. Трендові теми ключових слів у наукометричних базах Scopus (а) та WoS (б)
Джерело: розроблено автором за допомогою додатку Biblioshiny [7–9]

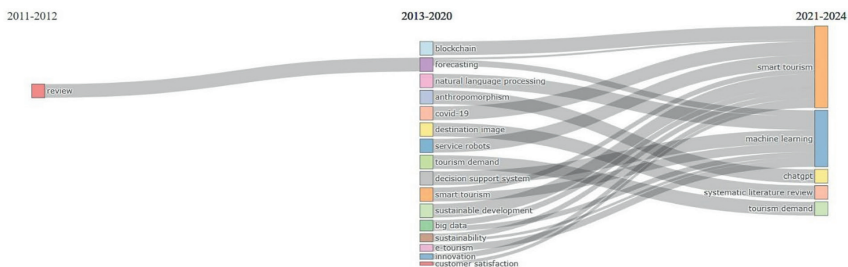


Рис. 4. Карта тематичної еволюції ключових слів у дослідженнях цифровізації туризму у контексті штучного інтелекту та конкурентоспроможності туристичного бізнесу (на основі даних Scopus).

Джерело: розроблено автором за допомогою додатку Biblioshiny [7–9]

У період 2011–2012 років єдиним домінуючим терміном є "review", що свідчить про зосередженість досліджень на оглядових і теоретичних аспектах розвитку туристичної галузі.

У 2013–2020 роках тематика значно розширюється, що відображає інтеграцію новітніх технологій у туристичну сферу. З'являються такі поняття, як "blockchain", "big data", "machine learning", "smart tourism", "service robots", що свідчить про зростаючий інтерес до цифрових рішень і автоматизації туристичних послуг. Також активізується дослідження питань сталого розвитку ("sustainable development", "sustainability") та факторів споживчого досвіду ("customer satisfaction", "destination image"). Вплив пандемії COVID-19 проявляється у частому згадуванні терміну "covid-19", що підтверджує значну увагу до кризового управління в туризмі.

У 2021–2024 роках простежується подальший розвиток технологічних досліджень. Відзначається поява нових термінів, таких як "chatgpt", "machine learning", "systematic literature review", що свідчить про активний інтерес до штучного інтелекту та його застосування в туристичному бізнесі. Водночас деякі теми з попереднього періоду зникають або втрачають актуальність, що вказує на зміну дослідницьких пріоритетів.

На основі щільності та центральності ключових слів була розроблена тематична карта для кожного етапу. У статті представлено тематичну карту третього етапу (2021–2024 роки) (рис. 5).

Аналіз тематичної карти досліджень у сфері туризму та технологій за період 2021–2024 років дозволяє виокремити ключові напрямки наукової уваги та оцінити їхній вплив на розвиток галузі. Карта складається з чотирьох квадрантів, що відображають різні категорії тем: нішеві теми (Niche Themes), провідні теми (Motor Themes), нові або зникаючі теми (Emerging or Declining Themes) та базові теми (Basic Themes).

Нішеві теми (Niche Themes) включають такі поняття, як "augmented reality", "virtual reality", "tourist demand", "bibliometrics", "customer service", "medical tourism", "hotels", "smart technologies". Вони характеризуються високим ступенем розвитку, але низьким ступенем впливу. Це свідчить про активну розробку цих напрямів, однак їхня інтеграція у загальні тенденції туристичних досліджень ще обмежена.

Провідні теми (Motor Themes) є найвпливовішими та активно досліджуваними. До них належать "service robot", "data mining", "acceptance", "systematic literature review", "text mining", "destination image", "machine learning", "generative artificial intelligence", "deep learning", "chatgpt", "big data", "smart tourism", "hospitality", "virtual reality". Ці теми визначають сучасний вектор наукових досліджень у сфері туризму та підкреслюють важливість штучного інтелекту, автоматизації та аналізу великих даних.

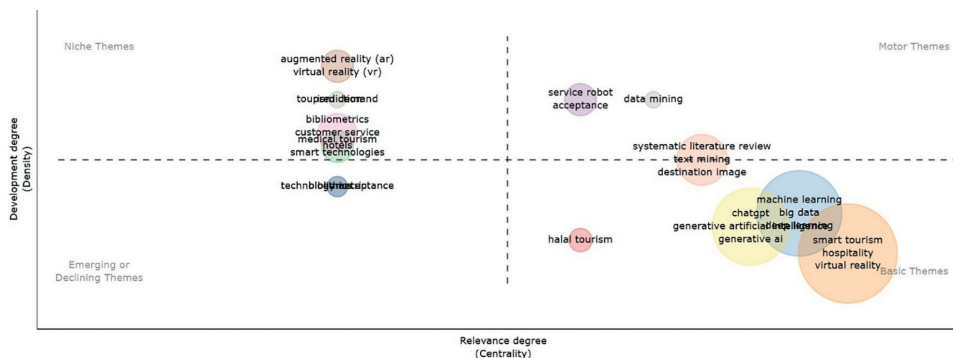


Рис. 5. Тематична карта (2021–2024)

Джерело: розроблено автором за допомогою додатку Biblioshiny [7–9]

Нові або зникаючі теми (Emerging or Declining Themes) представлені поняттями “technological acceptance” та “halal tourism”. Вони мають низькі показники впливу та розвитку, що може вказувати як на їхню поступову втрату актуальності, так і на потенційний розвиток у майбутньому.

Базові теми (Basic Themes) охоплюють “virtual reality”, що демонструє високу важливість для сфери туризму, але потребує подальшої розробки.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують зростаючу роль ІІІ як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Бібліометричний аналіз засвідчив активне зростання наукового інтересу до цієї тематики, зокрема у сфері машинного навчання, аналізу великих даних та автоматизації сервісів.

Основні висновки дослідження:

– Генеративний ІІІ (наприклад, ChatGPT) швидко інтегрується у сферу туризму та створює нові можливості для персоналізації клієнтського досвіду.

– Використання ІІІ в автоматизації бізнес-процесів туристичних компаній сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат.

– Аналіз трендових ключових слів свідчить про зміщення наукового фокусу від традиційних досліджень у сфері автоматизації до глибшого аналізу етичних, соціальних і регуляторних викликів.

– Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати такі рекомендації:

– Посилити міждисциплінарні дослідження у сфері AI та туризму. Інтеграція штучного інтелекту та аналізу великих даних у туристичний бізнес є перспективним напрямом, що потребує додаткових емпіричних досліджень.

– Розвивати концепцію розумного туризму. Важливо дослідити ефективність цифрових рішень для персоналізації туристичного досвіду, використовуючи такі технології, як “smart tourism”, “service robots”, “big data”.

– Зміцнити дослідження у сфері віртуальної реальності. Віртуальна та доповнена реальність мають значний потенціал для створення інноваційних туристичних продуктів, тому необхідно спрямувати зусилля на аналіз їхньої ефективності та впливу на поведінку споживачів.

– Оцінювати динаміку дослідницьких пріоритетів. Важливо відстежувати зміну тематичних акцентів у дослідженнях та адаптувати стратегічні напрямки відповідно до актуальних викликів і потреб галузі.

Отже, попри позитивні результати, подальші дослідження мають бути сфокусовані на оцінці впливу ІІІ на економічну та соціальну стійкість туристичного бізнесу. Важливим є також дослідження етичних аспектів застосування ІІІ та захисту персональних даних.

Результати можуть бути корисними для науковців та практиків у сфері туризму, які прагнуть визначити стратегічні пріоритети для подальших досліджень та впровадження технологій у галузі.

Список використаних джерел:

1. Buhalis D. et al. Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*. 2019. Vol. 30. No. 4. P. 484–506. DOI: <https://doi.org/10.1108/josm-12-2018-0398>
2. Pillai R., Sivathanu B. Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. No. 10. P. 3199–3226. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2020-0259>
3. Tussyadiah I. A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
4. Zeng Z., Chen P.-J., Lew A. A. From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*. 2020. Vol. 22. No. 3. P. 724–734. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762118>

5. Bulchand-Gidumal J. et al. Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: exploring key themes and addressing challenges / *Current Issues in Tourism*. 2023. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229480>
6. Uchida Y., Ono T. Generational conflict and education politics: Implications for growth and welfare. *Journal of Macroeconomics*. 2021. Vol. 69.. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2021.103315>
7. Aria M., Cuccurullo C. bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*. 2017. Vol. 11. No. 4. P. 959–975. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
8. R: The R Project for Statistical Computing. R: *The R Project for Statistical Computing*. URL: <http://www.R-project.org/>
9. RStudio Team. RStudio: Integrated development for R. RStudio, PBC, Boston, MA. URL: <http://www.rstudio.com/>
10. Gursoy D., Li Y., Song H. ChatGPT and the hospitality and tourism industry: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2023. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211993>
11. Tourism's Digitalization as a Tool for Development in Network Economy Conditions. *Професійна підготовка фахівців туристично-рекреаційної сфери: сучасний стан і шляхи вдосконалення у післявоєнний період*: колективна монографія. Ч.1. / наук. ред. Г.А. Богатирьова. Переяслав : УГСП, 2024. С. 20–49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14265481>

References:

1. Buhalis D. et al. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*. vol. 30 no. 4, pp. 484–506. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398>
2. Pillai R. and Sivathanu B. (2020). Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 32 no. 10, pp. 3199–3226. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0259>
3. Tussyadiah I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*. no. 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
4. Zeng Z., Chen P. J., & Lew A. A. (2020). From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*. no. 22(3), pp. 724–734. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762118>
5. Bulchand-Gidumal J., William Secin E., O'Connor P., & Buhalis D. (2023). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: exploring key themes and addressing challenges. *Current Issues in Tourism*, no. 27(14), pp. 2345–2362. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229480>
6. Uchida Y., & Ono T. (2021). Generational conflict and education politics: Implications for growth and welfare. *Journal of Macroeconomics*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2021.103315>
7. Aria M., & Cuccurullo C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, no. 11(4), pp. 959–975. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
8. R Core Team (2014). R: A language and environment for statistical computing. R foundation for statistical computing, Vienna, Austria. Available at: <http://www.R-project.org/>
9. RStudio Team (2020). RStudio: Integrated development for R. RStudio, PBC, Boston, MA. Available at: <http://www.rstudio.com/>
10. Gursoy D., Li Y., & Song H. (2023). ChatGPT and the hospitality and tourism industry: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, no. 32(5), pp. 579–592. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211993>
11. Ivanova N. (2024). Tourism's Digitalization as a Tool for Development in Network Economy Conditions. *Professional training of specialists in the tourism and recreation sector: Current state and ways of improvement in the post-war period* (Part 1, pp. 20–49). Pereiaslav: UGSP. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14265481>

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Багмет В.С.	175	Крикунова В.М.	313
Богославец О.Г.	80, 278	Кучерук Н.І.	258
Богущ Л.Г.	11	Лазаріди М.М.	111
Бойко В.О.	25	Ларченко О.В.	48
Бойко Н.О.	80, 278	Лень Є.Ю.	341
Бондаренко Л.А.	286	Лобода О.М.	63
Боліла С.Ю.	22	Луговий О.В.	228
Бричка Б.Б.	126	Лук'янський О.Б.	165
Бричка Г.П.	126	Ляшенко А.О.	165
Бухтіарова А.Г.	56	Матвєєва Ю.А.	71
Василишина О.В.	243	Музичук О.В.	132
Власенко І.Г.	243	Нікітенко К.С.	313, 323
Герлован Я.Є.	34	Новіков В.В.	118
Герман І.В.	294	Опанасюк Ю.А.	71
Гнатюк О.П.	185	Повод Т.М.	146
Грановська В.Г.	40	Польова А.В.	221
Гуржий П.О.	193	Польова Н.М.	221
Дебела І.М.	202	Радзівська С.О.	348
Димова Г.О.	48	Росохата А.С.	71
Жосан Г.В.	208	Рошук А.В.	208
Заяць О.І.	331	Сахнацький М.Р.	185
Іванова Н.С.	359	Середа О.О.	154
Ілляшенко І.О.	278	Сорока Т.О.	71
Катана В.В.	185	Тимошенко Т.О.	80
Кириченко Н.В.	63	Ткач Є.В.	93
Кліщ М.Ю.	250	Трішкіна Н.І.	258
Ковальов В.В.	132	Фрайтик К.С.	331
Колотіліна О.В.	56	Хома І.Б.	165
Когут М.В.	341	Хохуляк О.О.	104
Конащук В.Л.	265	Чернов О.Ф.	228
Кононенко В.І.	221	Чернявський І.Ю.	234
Красномовець В.А.	304		

Таврійський науковий вісник

Випуск 22

Серія: Економіка

Адреса редакції:
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12
Електронна пошта: ebitda@helvetica.ua
Сторінка журналу: www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua

Підписано до друку 14.02.2025 р.
Формат 70x100/16. Папір офсетний.
Замовлення № 0225/138.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.