



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 4 (88) • 2024

Виходить 4 рази на рік • Заснований у березні 2003 р.

Економічна теорія
Міжнародні економічні відносини
Підприємництво та економіка підприємства
Фінанси
Облік та оподаткування
Економіка природокористування
Менеджмент
Економіко-математичні методи прийняття управлінських рішень
Маркетинг
Публічне управління та адміністрування

Дніпро
2024

Головний редактор	Г. М. Пилипенко
Заступники головного редактора	О. І. Амоша, О. Г. Вагонова
Голова редакційної ради	В. Я. Швець
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	А. В. Бардась, Л. С. Безугла, М. В. Белобородова, Л. А. Бондаренко, М. В. Бойченко, І. П. Булеєв, А. Г. Герасименко, Т. В. Герасименко, І. В. Григоренко, Н. А. Добрянська, О. В. Єрмошкіна, Ю. С. Залознова, М. І. Іванова, С. Я. Касян, В. В. Корнеєв, О. Ю. Красовська, Н. І. Литвиненко, А. А. Макурін, В. А. Павлова, М. С. Пашкевич, Ю. І. Пилипенко, Е. В. Прушківська, А. А. Славкова, В. Л. Смесова, Е. Ю. Терещенко, О. В. Трифонова, О. В. Усатенко, Н. В. Шинкаренко, О. В. Чуріканова, Н. В. Якименко-Терещенко.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:	Даріюш С. (Університет АГН, м. Краків, Польща), Кошебаєва Г.К. (Карагандинський державний університет, м. Караганда, Казахстан), Росак-Широцька Й. (Ченстоховський технологічний університет, м. Ченстохова, Польща), Січінава А. (Грузинський технічний університет, м. Тбілісі, Грузія), Тарас В. (Університет Північної Кароліни, м. Грінсборо, США), Юревічєйне Д. (Вільнюський технічний університет Гедімінаса, м. Вільнюс, Литва).
	Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 28.12.2019 №1643.
	Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013року.
Провідний редактор	Н. А. Черченко
Літературний редактор	М. Л. Ісакова
Комп'ютерна верстка	Ю. І. Літвінов
	Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 14 від 26.12.2024 р.) Наклад 300 прим. Зам. № Підписано до друку 28.12.2024 р. формат 60*90/8 Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний
Журнал зареєстровано	у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.
Засновник та видавець	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.
Адреса видавця та редакції	49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1 Тел.: +380 (56) 47-15-66, +380 (97) 115-75-45 e-mail: PilipenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
Виготовлення	Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.



Dnipro University of Technology

**ECONOMICS
BULLETIN**
of Dnipro University
of Technology

Scholarly Journal

№ 4 (88) • 2024

Quarterly statement • Founded in March 2003

Economic theory
International economic relations
Entrepreneurship and economics of enterprise
Finances
Accounting and audit
Environmental management
Management
Econometrics in management decision-making
Marketing
Public management and administration

Dnipro
2024

Chief Editor	H. M. Pylypenko
Deputy Chief Editors	O. I. Amosha, O. G. Vagonova
Head of editorial board	V. Ya. Shvets
EDITORIAL BOARD (UKRAINE)	A. V. Bardas, L. S. Bezuhla, M. V. Bieloborodova, L. A. Bondarenko, M. V. Boichenko, I. P. Bulieiev, A. H. Gerasymenko, T. V. Gerasymenko, I. V. Hryhorenko, N. A. Dobrianska, O. V. Yermoshkina, Yu. S. Zaloznova, M. I. Ivanova, S. Ya. Kasian, V. V. Korneev, O. Yu. Krasovska, N. I. Litvinenko, A. A. Makurin, V. A. Pavlova, M. S. Pashkevich, Yu. I. Pylypenko, E. V. Prushkivska, A. A. Slavkova, V. L. Smiesova, E. Yu. Tereshchenko, O. V. Trifonova, O. V. Usatenko, V. Ya. Shvets, N. V. Shynkarenko, O. Yu. Churikanova, N. V. Yakymenko-Tereshchenko.
FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD	Dariusz S. (AGH University of Krakow, Poland), Koshebayeva G. (Karaganda State Technical University, Kazakhstan), Rosak-Szyrocka J. (Chestohova University of Technology, Poland), Sichinava A. (Georgian Technical University, Georgia), Taras V. (University of South Carolina, Greensboro, USA), Jurevičienė D. (Vilnius Gediminas Technical University, Lietuvos Respublika).
	The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine №1643 of December 28, 2019
	The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.
Senior editor	N. A. Cherchenko
Language editor	M. L. Isakova
Technical editor	Yu. I. Litvinov
	Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology (transaction № 14 dated 26.12.2024) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 28.12.2024 Sheet size 60*90/8 Presswork 15. Offset paper.
Journal was registered	at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.
Founder and editor	Dnipro University of Technology (State highereducational institution «National Mining University»), Dnipro, Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004 Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv
Address of editor and editorial office	19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027 Tel.: +380(56)47-15-66, +380(97) 115-75-45 e-mail: PylypenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
Production	Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041 Certificate of registration in the State Register of publishing: Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

Уманців Ю. М., Ємець В. В., Грамана В. С. Світовий досвід реалізації конкурентної політики.....	9
Пилипенко Г. М., Пилипенко Ю. І., Юденко В. І., Юденко В. В. Методологічний аспект дослідження феномену «креативна корпорація».....	26
Олексієнко Д. В. Особливості імплементації макроекономічних моделей в практику регулювання відбудови економіки України.....	33
Андрієнко М. М., Самітов Р. О., Терещенко Д. М. Економічні аспекти проблем системного підходу в інноваційній економіці.....	41
Sreseli L. Peculiarities of functioning and regulation of the modern labor market.....	48
Герашенко М. В. Складові стійкості національного аграрного сектору в умовах воєнного стану.....	55

МЕНЕДЖМЕНТ

Приходченко О. Ю., Остринин С. О. Управління проєктами з використанням методів теорії імовірності та імітаційного моделювання.....	64
Бардась А. В., Замковий М. Ю. До питання управління якістю надання освітніх послуг в закладах вищої освіти.....	72
Міро І. М., Іванова М. І. Синергія креативності та адаптації підприємств в умовах невизначеності.....	91

ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Крилова О. В., Горяча О. І., Косошов Д. О. Зелені фінанси в епоху цифрових технологій для повоєнного відновлення України.....	102
--	------------

ТОРГІВЛЯ

Захарченко Ю. В., Шинкаренко Н. В. Енергетичний ритейл в Україні: тренди, виклики та перспективи розвитку	111
Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні.....	120
Вагонова О. Г., Касьяненко Л. В., Чернобасв В. В., Ащеулова О. М., Гаржа М. С. Реінжиніринг бізнес-процесів у роздрібній торгівлі: оптимізація мережі розподілу компанії.....	130

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ

Любчук О. К., Герасименко Т. В. Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні.....	141
Бондаренко Л. А. Повоєнний розвиток туристичної галузі Дніпропетровщини: аналіз, виклики, перспективи.....	153
Безугла Л. С., Куваєва Т. В., Язіна В. А. Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі: інструменти підвищення лояльності клієнтів.....	162
Mints O. Y., Bieloborodova M. V. Differentiation of tourist and recreational systems using self-organizing neural networks.....	170
Варяничко М. В. Нові виклики та перспективи розвитку безбар'єрного туризму в Україні.....	178

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Штефан Н. М., Букресва Д. С., Соляник Л. Г., Овдієнко К. М. Удосконалення процесу управління прибутком підприємства.....	189
Косенков Д. С. Стратегічні орієнтири інвестування за умов неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств.....	198
Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин.....	206
Тарасюк Г. А. Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах цифровізації та глобалізації	214

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

Umantsiv Yu. M., Emets V. V., Tramana V. S. Global experience in implementing competition policy.....	9
Pylypenko H. M., Pylypenko Yu. I., Yudenko V. I., Yudenko V. V. Methodological aspect of researching the phenomenon of «creative corporation».....	26
Oleksienko D. V. Specifics of implementation of macroeconomic models in regulating the economic recovery of Ukraine.....	33
Andriienko M. M., Samitov R. O., Tereshchenko D. M. Economic aspects of problems of system approach in innovative economy.....	41
Sreseli Lali Peculiarities of functioning and regulation of the modern labor market.....	48
Gerashchenko M. V. Components of resilience of the national agricultural sector under martial law.....	55

MANAGEMENT

Prykhodchenko O. Yu., Ostrianyn S. O. Project management based on the methods of probability theory and simulation modeling.....	64
Bardas A. V., Zamkovyi M. Yu. On the issue of quality management in the provision of educational services in higher education institutions.....	72
Miro I. M., Ivanova M. I. Synergy of creativity and adaptation of enterprises in conditions of uncertainty.....	91

FINANCES, ACCOUNTING AND AUDIT

Krylova O. V., Horiacha O. I., Kosohov D. O. Green finance in the era of digital technologies for Ukraine's post-war recovery.....	102
---	------------

TRADE

Zakharchenko Yu. V., Shynkarenko N. V. Energy retail in Ukraine: trends, challenges and prospects of development.....	111
Ryzhkova H. A. Features of the development of e-commerce in Ukraine.....	120
Vagonova O. H., Kasyanenko L. V., Chornobaev V. V., Ashcheulova O. M., Harzha M. S. Business process reengineering in retail: optimizing a company's distribution network.....	130

HOSPITALITY INDUSTRY

Lyubchuk, O. K., Herasymenko T. V. Prospects for the development of cultural and education tourism in Ukraine.....	141
Bondarenko L. A. Trends and factors of development of the tourism industry of Dnipropetrovsk region.....	153
Bezuhla L. S., Kuvaieva T. V., Yazina V. A. Personalization of marketing communications in the hotel and restaurant business: tools for increasing customer loyalty.....	162
Mints O. Yu., Bieloborodova M. V. Differentiation of regional tourist-recreational systems using self-organizing neural networks.....	170
Varyanychko M. V. New challenges and prospects for the development of accessible tourism in Ukraine.....	178

ECONOMICS OF ENTERPRISE

Shtefan N. M., Bukreieva D. S., Solianyuk L. H., Ovdienko K. M. Improvement of enterprise profit management.....	189
Kosenkov D. S. Strategic guidelines for investing in the context of neo-modernisation renewal of transport enterprises.....	198
Sorokin S. A. Relevance of the phenomenon of «resilience» in building the configuration of modern economic relations.....	206
Tarasiuk H. A. Strategic (organizational and economic) provision of the development of intellectualization of capital of Ukrainian enterprises in the conditions of digitalization and globalization.....	214

СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

Ю. М. Уманців, д. е. н., професор, Державний торговельно-економічний університет, y.umantsiv@knute.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-0788-7110>,

В. В. Ємець, к. е. н., докторант, Державний торговельно-економічний університет, v.emets@knute.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8747-2961>

В. С. Трамана, студентка, Державний торговельно-економічний університет, <https://orcid.org/0009-0009-3915-6073>, v.tramana_FEMP_16_21_B_d@knute.edu.ua

Методологія дослідження. Загальнонауковий підхід покладено в основу аналізу передумов та закономірностей становлення й розвитку конкурентної політики у низці країн світу. Діалектичний підхід дозволив виявити сучасні тенденції у сфері конкурентної політики та розкрити домінуючі напрями її реалізації. Метод аналізу дозволив дослідити структурні особливості та функції конкурентних відомств різних країн у контексті вивчення їхньої інституційної спроможності. Визначення організаційних засад стимулювання конкуренції на ринках здійснювалося за рахунок з'ясування можливих перспектив їх використання в українських умовах на основі використання методу порівнянь, а також поєднання логічного й історичного.

Результати. Проведено аналіз світового досвіду реалізації конкурентної політики. Здійснено порівняльний аналіз моделей реалізації конкурентної політики низки країн, зокрема США, Німеччини, Японії та України. Систематизовано види порушень, що були виявлені у процесі реалізації конкурентної політики. Визначено основні детермінанти впливу конкурентної політики на національний економічний розвиток. Обґрунтовано стратегічні напрями формування та реалізації конкурентної політики у контексті повоєнного відновлення української економіки з урахуванням зарубіжного досвіду.

Новизна. На основі порівняльного аналізу практики реалізації конкурентної політики національними відомствами низки країн виокремлено домінуючі напрями її реалізації. Здійснено систематизацію порушень законодавства про захист економічної конкуренції, які були виявлені конкурентними відомствами країн. Обґрунтовано напрями адаптації світового досвіду конкурентної політики до українських реалій.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані національними відомствами у процесі здійснення конкурентної політики.

Ключові слова: конкурентна політика, національні конкурентні відомства, порушення конкурентного законодавства, антимонопольне регулювання.

Постановка проблеми. Глобальні тенденції в економіці вимагають системного аналізу та узагальнення оптимальних практик здійснення контролю за дотриманням чесних правил конкуренції. Проведення аналізу досвіду реалізації конкурентної політики національними відомствами розвинених країн світу дозволить виділити ефективні стратегії та інструменти, які можна використовувати в Україні з метою підвищення

ефективності антимонопольного регулювання. Співпраця між національними конкурентними відомствами стає щоразу більш важливою у зв'язку зі зростанням обсягів міжнародної торгівлі, а зміни у системі економічних відносин обумовлюють появу нових завдань. Глибокий та системний аналіз зарубіжного досвіду здатен сформувати належне підґрунтя для визначення напрямів співпраці та обміну інформацією, сприяючи

підвищенню ефективності конкурентної політики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці активно досліджують питання конкурентної політики. Так, К. Каліскан, Д. Маккензі та С. Роммерскірчен аналізують роль конкурентної політики у забезпеченні дотримання прав та інтересів споживачів в умовах цифрової трансформації економіки [1]. Розкриває значення та роль конкурентної політики, а також визначає напрями її модифікації у контексті ухвалення Європейсько зеленого курсу Е. Лузен з Амстердамського університету (Нідерланди) [2].

Італійський дослідник Т. Кресціолі розкриває положення про консенсус щодо перетворення Європи на висококонкурентну економіку на основі реформ, спрямованих на підтримку конкуренції. Проте як Європейська комісія, так і національні конкурентні відомства мають у своєму розпорядженні законодавчі повноваження щодо конкурентної політики. У цьому зв'язку постає питання про те, хто є ключовими акторами цієї законодавчої та економічної трансформації в цій багаторівневій системі. Зосереджуючись на лібералізації промисловості та використовуючи підхід поетапної різниці у відмінностях, автор показує, що ефективність європейських директив у зменшенні ринкової влади на рівні фірм зростає разом з глибиною внутрішніх реформ, спрямованих на підтримку конкуренції. На кожну одиницю збільшення індексу ранніх внутрішніх реформ директиви ЄС зменшують ринкову владу в лібералізованих галузях додатково на майже 8% [3].

Здійснили глибокий аналіз умов торгівлі та впливу на неї конкурентної політики А. Гоін та А. Метьюс. Вчені вказують на те, що ЄС зараз стикається з низкою відносно нових викликів, таких як необхідність адаптації до зміни клімату, старіння населення, забезпечення продовольчої безпеки тощо. Автори пропонують конкретні напрями вдосконалення конкурентної політики у контексті новітніх соціально-економічних проблем Європейського Союзу [4].

Досліджує проблематику необхідності модифікації конкурентної політики у контексті глибокої цифровізації економічного розвитку Г. Колангело. Національні конкуре-

нтні відомства відчували необхідність застосування новітніх інструментів антимонопольного регулювання. Вчений робить висновок про те, що лише законодавство про захист конкуренції не може забезпечити ефективного розв'язання системних проблем, спричинених появою великих цифрових платформ [5]. Розвиває підхід до визначення напрямів вдосконалення інструментарію конкурентної політики в умовах цифровізації й К. Пантелідіс [6].

На основі інституційного аналізу способів концентрації ринкової влади та розкриття європейського досвіду конкурентної політики Н. Мазаракі та А. Герасименко пропонують напрями подальшого вдосконалення практики застосування критерію повнофункціональності як інструменту реагування антимонопольного контролю залежно від форм концентрації ринкової влади. Вчені вказують на те, що впровадження критерію повнофункціональності в українське правове поле є як кроком до наближення до стандартів ЄС, так й інструментом підвищення ефективності конкурентної політики [7].

Ю. Ясько обґрунтовує положення про те, що формування ефективного конкурентного середовища є одним з пріоритетних завдань державного регулювання і стає одним з найважливіших векторів становлення в Україні економіки з чіткою соціальною орієнтацією. Дослідниця вказує на те, що важливим є вдосконалення механізму становлення та реалізації конкурентної політики відповідно до нових соціально-економічних реалій [8].

Досліджують становлення і розвиток конкурентної політики у контексті еволюції регулювання монополій А. Герасименко та В. Гановський. Автори систематизують існуючі підходи до антимонопольного регулювання. На основі поєднання теоретичних засад регулювання монополій та практики його здійснення дослідники обґрунтовують потенціал їх застосування [9]. Аналізують інструментарій та досліджують міжнародний досвід адвокатування конкуренції Т. Щербакова, Ю. Ясько та С. Москальова. Дослідниці обґрунтовують напрями використання цього ще доволі нового інструменту у практиці вдосконалення конкурентної політик в Україні на основі використання найкращих світо-

вих практик [10]. Водночас потребує подальшого аналізу світовий досвід здійснення конкурентної політики.

Формулювання мети статті. Метою статті є системний аналіз та узагальнення світового досвіду реалізації конкурентної політики на основі дослідження практики найбільш розвинених країн світу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи, як історико-логічний – для аналізу еволюційних структур та функцій зарубіжних конкурентних відомостей у контексті їхнього історичного розвитку, системний підхід – при аналізі взаємозв'язків між структурними компонентами та функціями зарубіжних контролюючих відомостей, порівняльного аналізу та узагальнення – для встановлення спільних та відмінних рис у діяльності конкурентних відомств різних країн.

Дослідження питань конкурентної політики є актуальним у сучасних умовах, пов'язаних зі складністю економічних умов, системною трансформацією конкурентного процесу, глибокими змінами конкурентних відносин, нестабільністю сучасного розвитку та змінами економічної ситуації. Вона орієнтована на формування ефективного конкурентного середовища та забезпечення стабільного функціонування ринків. Конкурентна політика сприяє максимізації суспільного добробуту і зростанню обсягів національного виробництва. Тракувати конкурентну політику можна як комплекс цілей і методів впливу державних органів на ринок, що спрямовуються на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Така політика передбачає виважені дії держави, спрямовані на створення та розвиток конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин, підтримання економічної конкуренції, боротьбу з негативними наслідками монополізму, захист інтересів ринкових суб'єктів та сприяння підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва [11; 12; 13].

Реалізація конкурентної політики полягає в тому, що державні регулятори здійснюють свою діяльність здебільшого у режимі розслідування подій, обставин, фактів у справах про порушення законодавства саме

за наслідками ринкових подій. Для становлення та реалізації ефективної конкурентної політики конкуренція відіграє одну з ключових ролей. Формування інформаційного суспільства та процеси глобалізації обумовлюють появу нових чинників, що впливають на якість і рівень економічної конкуренції. Зокрема, слід вказати на створення та розвиток мережевих структур, а також значний вплив міжнародної конкуренції на ринкову владу національних компаній [12; 13].

Серед засадничих аспектів функціонування конкурентних відомств варто відзначити різноманітність заходів, що охоплюють різні сфери діяльності та включають:

- нагляд за ринком, що включає збір, аналіз та оцінку даних про ринки з метою виявлення антиконкурентної поведінки, зловживання ринковим становищем та інших порушень конкурентного законодавства;

- проведення детального розслідування ймовірних порушень антимонопольного законодавства чи інших правил конкуренції;

- приймання рішень про виявлені порушення антимонопольного законодавства та накладання відповідних санкцій за порушення, такі як штрафи, заборони на певні дії або корпоративну реструктуризацію;

- оцінку рівня конкуренції на ринку, визначення потенційних бар'єрів для конкуренції та розробку рекомендацій щодо покращення конкурентної ситуації;

- надання інформації та консультацій щодо антимонопольного законодавства і правил конкуренції для компаній та інших зацікавлених сторін;

- участь у формуванні та вдосконаленні законодавства з питань антимонопольного регулювання та правил конкуренції з метою забезпечення ефективного ринкового середовища й захисту інтересів споживачів [13].

Для забезпечення розвитку ефективного конкурентного середовища держава має застосовувати систему методів та інструментів, спрямованих на розвиток та захист економічної конкуренції, виступаючи при цьому її гарантом. Виходячи із перелічених вище цілей та аспектів, можна навести напрями та визначити інструментарій реалізації конкурентної політики (рис. 1).

Формування та підтримання умов для чесної та сумлінної конкуренції на ринку здійснюється уповноваженими органами шляхом використання різноманітних заходів

щодо протидії та запобігання порушенням конкурентного законодавства.

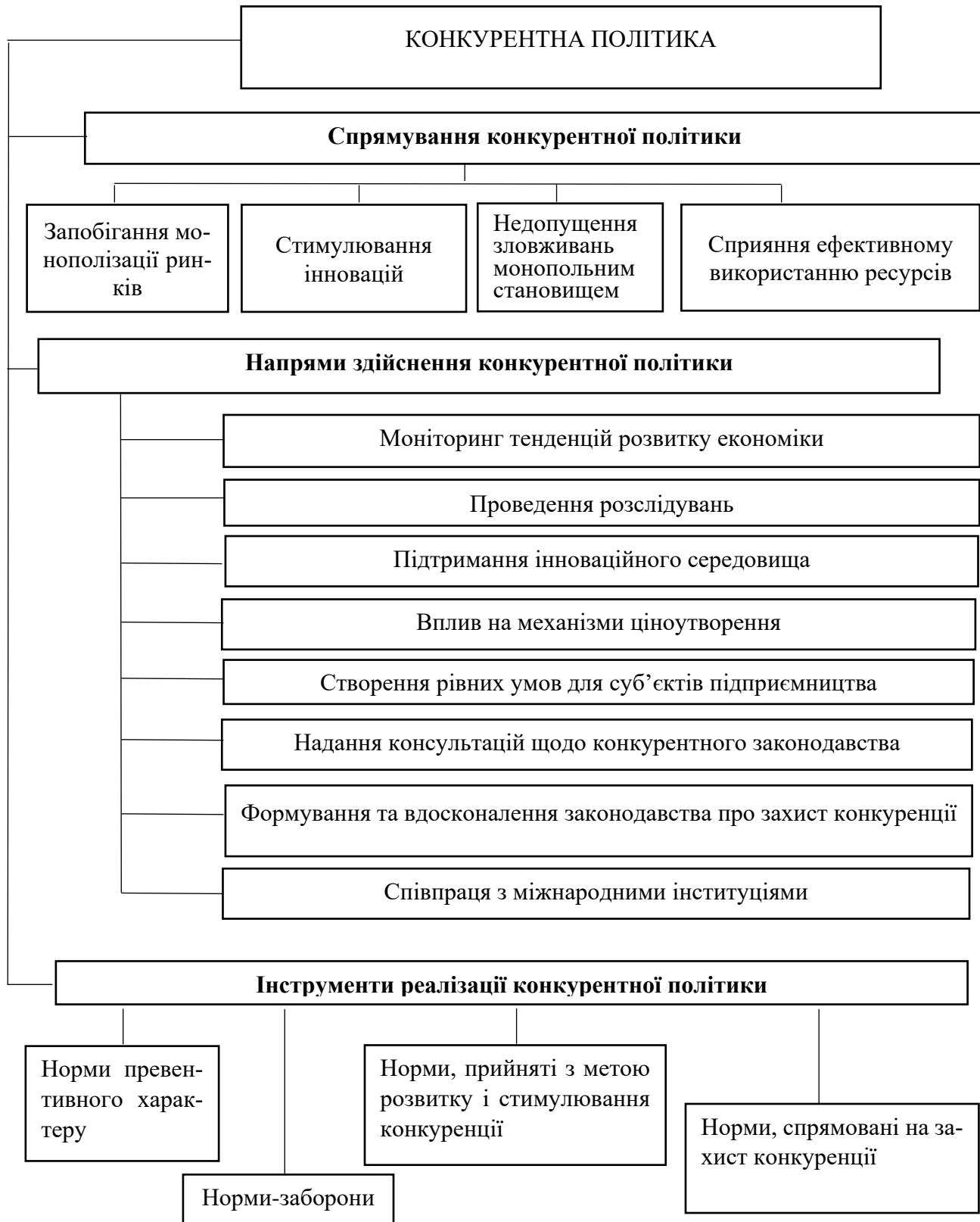


Рис. 1. Напрями та інструменти реалізації конкурентної політики
Джерело: складено авторами

Проведений аналіз дає змогу дійти висновку про те, що у світі сформувалися три основні моделі конкурентної політики, а саме:

– американська антитрестівська модель, що діє в США, Канаді, Чилі та ряді інших країн й базується на принципі заборони. Підтриманню конкуренції у цій моделі належить пріоритет над іншими завданнями економічного розвитку країни, однак винятком є захист внутрішнього ринку від негативного впливу демпінгу;

– європейська модель конкурентної політики, що функціонує в країнах ЄС та ряді інших держав, в основі якої лежить принцип контролю та регулювання. Ця система, на відміну від американської, ґрунтується на тому, що підтримання конкуренції є меншим пріоритетним, ніж захист національних компаній від зовнішньої конкуренції;

– японська модель конкурентної політики (функціонує й у ряді інших країн Азії), за якої підтримання конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку поступається за пріоритетністю перед завданнями щодо загальної експортної експансії [14, с. 246-248].

Досвід зарубіжних конкурентних відомств відкриває можливості для країн, що прагнуть підвищити ефективність національної конкурентної політики, у тому числі й для України. У цьому контексті особливо цікавими є приклади США, Німеччини та Японії, що є уособленням моделей конкурентної політики. Ці країни мають розвинену систему захисту конкуренції, що базується на унікальних історичних, економічних та культурних особливостях. У таблиці 1 у систематизованому вигляді наведено порівняння моделей конкурентної політики США, Німеччини, Японії та України.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей реалізації конкурентної політики США, Німеччини, Японії та України

Критерії	США		Німеччина	Японія	Україна
	Федеральна торгова комісія США	Антимонопольний підрозділ Міністерства юстиції США	Федеральне антимонопольне відомство	Комісія справедливої торгівлі	Антимонопольний комітет України
Законодавча база	Закон «Про Федеральну торгову комісію», Закон Шермана, Закон Клейтона	Закон Шермана, Закон Клейтона	Закон «Про боротьбу з обмеженням конкуренції»	Закон «Про заборону приватної монополії та підтримку добросовісної торгівлі», Закон «Про запобігання недобросовісній конкуренції»	Закон «Про захист економічної конкуренції»
Повноваження	Розслідування порушень антимонопольного законодавства, надання рекомендацій щодо конкурентної політики, сприяння конкуренції на ринку	Розслідування порушень антимонопольного законодавства, подання позовів та здійснення судового переслідування	Розслідування порушень антимонопольного законодавства, видача дозволів на концентрацію, заборона недозволенних дій, які призводять до обмеження конкуренції	Розслідування порушень антимонопольного законодавства, проведення перевірок на виконання законодавства про конкуренцію	Розслідування порушень конкурентного законодавства, проведення перевірок на виконання законодавства про конкуренцію
Ефективність	Значна кількість завершених справ, велика сума накладених штрафів, результативність у запобіганні недозволенних дій	Значна кількість завершених справ, велика сума накладених штрафів	Значна кількість завершених справ, велика сума накладених штрафів, результативність у запобіганні недозволенних дій	Значна кількість завершених справ, велика сума накладених штрафів, досягнення результатів у зменшенні кількості монополій	Постійне покращення ефективності роботи, значний вплив на конкурентну ситуацію на ринку

Міжнародна співпраця	Активна участь у міжнародних об'єднаннях антимонопольних органів	Інтенсивне співробітництво з міжнародними партнерами	Широкі міжнародні зв'язки, у тому числі з Європейською комісією	Співпраця з антимонопольними органами інших країн	Взаємодія з міжнародними партнерами, включаючи Європейську комісію
Інновації та технології	Використання сучасних методів аналізу даних та інформаційних технологій	Застосування передових технологій для аналізу доказів	Активне впровадження цифрових інструментів для аналізу ринків	Використання штучного інтелекту та аналітики даних для виявлення порушень	Застосування сучасних технологій для аналізу ринків
Захист конкуренції	Проведення розслідувань порушень конкурентного законодавства, накладення адміністративних штрафів та надання рекомендацій	Проведення розслідувань та судового переслідування порушень, перевірка та регулювання процесів злиття й поглинання	Розслідування картельних угод, монопольних практик та зловживань, накладання штрафів за порушення конкурентного законодавства	Розслідування картельних угод, монопольних практик та зловживань, проведення моніторингу ринку та вжиття заходів для запобігання порушень	Проведення розслідувань та судового переслідування порушень законодавства, проведення моніторингу ринку та вжиття заходів для запобігання порушень

Джерело: складено авторами

Система інституцій конкурентної політики Сполучених Штатів Америки ґрунтується на принципі поділу повноважень між різними органами влади. До ключових інститутів цієї системи належать Федеральна торгова комісія (FTC), Міністерство юстиції (та його Антимонопольний підрозділ), що є відповідальними за захист прав споживачів, забезпечення конкуренції на ринках, а також розслідування та відкриття справ щодо порушення конкурентного законодавства.

Федеральна торгова комісія є єдиним федеральним агентством, яке має юрисдикцію щодо захисту прав споживачів і конкуренції в економіці. Федеральна торгова комісія здійснює активну діяльність у сфері правозастосування, захищає інтереси споживачів, надаючи свій експертний досвід федеральним та державним законодавчим органам, а також американським і міжнародним урядовим установам, формує політику та розробляє дослідницькі інструменти через слухання, семінари та конференції, створює практичні й доступні освітні програми для споживачів та компаній на глобальному ринку, що постійно змінюється у зв'язку з технологічним прогресом [15]. FTC вживає заходів, щоб зупинити та запобігти недобросовісній підприємницькій практиці, яка, ймовірно, спроможна зменшити конкуренцію та призвести до підвищення цін, зниження якості чи рівня обслуговування або падіння інноваційної активності. Антиконтурентні дії включають фіксацію цін, групові бойоти

та виняткові ексклюзивні контракти чи правила торгових асоціацій, і зазвичай групуються в два типи – угоди між конкурентами, які також називають горизонтальною поведінкою, та монополізація, що також називається поведінкою однієї фірми.

Основні юридичні акти, що регулюють місію FTC щодо захисту конкуренції, включають Закон «Про Федеральну торгову комісію» (1914 р.) [16], Закон Шермана (1890 р.) [17] та Закон Клейтона (1914 р.) [18]. Відповідно до цих законодавчих актів з поправками, Федеральна торгова комісія уповноважена запобігати недобросовісним методам конкуренції та оманливим практикам, вимагати грошового відшкодування за поведінку, яка завдає шкоди споживачам, визначати правила, що регламентують несправедливі чи оманливі практики, встановлювати вимоги для їх запобігання, збирати інформацію та проводити розслідування, пов'язані з підготовкою звітів та рекомендацій для Конгресу США [16]. FTC надає вказівки у формі консультативних висновків та забезпечує дотримання законів, спрямованих на захист прав споживачів, з метою припинення незаконної практики та компенсації завданих збитків. Окрім цього, вона надає статистичні дані про розподіл відшкодованих сум та кількість осіб, які скористалися програмами компенсації, щоб забезпечити прозорість та ефективність своєї діяльності. Цивільно-правові дії Федеральної торгової комісії припи-

няють шахрайство та передбачають отримання споживачами відшкодування [19; 20; 21].

Функції FTC розподілені між Бюро захисту прав споживачів, конкуренції та економіки (далі – Бюро), Офісом генерального юрисконсульта та вісьмома регіональними офісами. Бюро прагне запобігати антиконкурентним злиттям й іншим антиконкурентним діям на ринку. Дотримуючись законодавства, Бюро сприяє конкуренції та захищає права споживачів на вільний вибір товарів та послуг на ринку. Місія Бюро захисту прав споживачів полягає у тому, щоб захищати споживачів від нечесної практики або оманливих дій. Бюро забезпечує виконання законів про захист прав споживачів, ухвалених Конгресом, і правил регулювання торгівлі, прийнятих Комісією. Його практика включає розслідування діяльності окремих компаній і функціонування галузей, судові процеси в адміністративних і федеральних судах, нормотворчі процедури, а також навчання споживачів і підприємців. Крім того, Бюро сприяє постійним зусиллям Комісії з інформування Конгресу США та урядових інституцій про вплив запропонованих заходів на споживачів [15]. Бюро допомагає FTC у проведенні економічного аналізу і підтримує розслідування порушень конкурентного законодавства. Також Бюро аналізує вплив державного регулювання на конкуренцію та споживачів і надає Конгресу, виконавчій владі та громадськості результати економічного аналізу ринкових процесів, пов'язаних з дотриманням конкурентного законодавства й захистом прав споживачів [19].

Міністерство юстиції Сполучених Штатів Америки (DOJ) є відомством федерального уряду, відповідальним за забезпечення додержання законності, захист прав і свобод громадян, а також за реалізацію правосуддя в США. Одним з ключових підрозділів DOJ є Антимонопольний відділ, який відповідає за забезпечення конкуренції на ринку та запобігання формуванню монополій, що можуть призвести до обмеження вільної конкуренції та завдати шкоди споживачам. Місія Антимонопольного відділу полягає у сприянні конкуренції шляхом застосування норм законодавства для захисту економічної свободи. Антимонопольний відділ виконує функції забезпечення дотримання федерального законодавства про конкуренцію, які забороняють антиконкурентну поведінку та злиття, що позбавляють ринкових суб'єктів переваг конкуренції [22].

Протягом 2022 р. FTC розглянула двадцять чотири скарги щодо примусового злиття. Серед розглянутих скарг щодо одинадцяти були надані остаточні розпорядження про згоду, а щодо семи – дозволи були скасовані або відтерміновані. У шести справах FTC ініціювала судові процеси. У 2022 р. це – другий за величиною показник за останні десять років. Цими примусовими діями запобігли протиправному злиттю в багатьох секторах економіки, включаючи виробництво споживчих товарів, фармацевтику, охорону здоров'я, високотехнологічні галузі [23]. Динаміка кількості заявлених операцій зі злиття та поглинання у США протягом 2013–2022 рр. наведена на рис. 2.

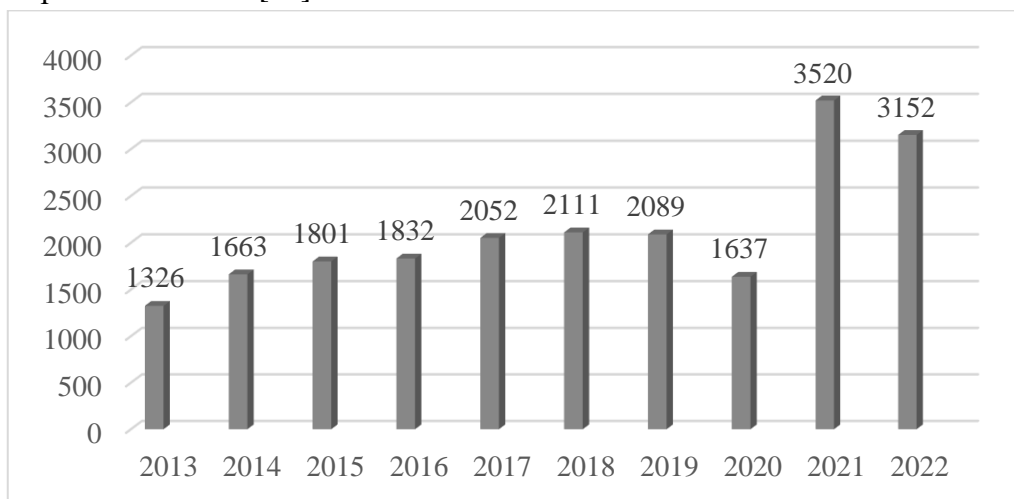


Рис. 2. Кількість заявлених операцій зі злиття та поглинання у США протягом 2013–2022 рр.
Джерело: складено за [24–33]

Антимонопольний відділ переслідує певні порушення антимонопольного законодавства шляхом відкриття кримінальних справ, які можуть призвести до великих штрафів і тюремного ув'язнення. В інших випадках цей підрозділ подає цивільний позов, вимагаючи судового наказу про заборону майбутніх порушень закону та вимагаючи заходів з усунення антиконкурентних наслідків минулих порушень. Одним з його основних видів діяльності є розробка програмних заходів для забезпечення конкурентного середовища на ринках США, зокрема:

– програма цивільного захисту – програма антимонопольного відділу з правоохоронних органів призначена для захисту та сприяння конкуренції в інтересах американського народу. Цей відділ має повноваження для оскарження злиттів та поглинань, які можуть призвести до зменшення конкуренції або створення монополії, а також для розслідування інших цивільних правопорушень, пов'язаних зі злиттями та поглинаннями [34];

– програма кримінально-виконавчої діяльності, яка стосується кримінальних правопорушень, й націлена на переслідування фізичних та юридичних осіб за змову, монополізацію та інші порушення, які загрожують конкуренції. Вказана програма сприяє розвитку конкуренції та інновацій, одночасно захищаючи інтереси споживачів та інших суб'єктів економічних відносин [35];

– судова програма, яка забезпечує спеціалізований супровід у судових процесах і координується з програмами, що забезпечують виконання цивільних і кримінальних справ [36];

– програма політики та адвокації, у межах якої відбувається проведення аналізу складних антимонопольних порушень, розроблення та реалізація політики з питань міжнародного конкурентного правозастосування, а також участь у всіх апеляційних та кримінальних судових засіданнях [37].

На основі узагальнення теорії та практики конкурентної політики у США можна виділити низку характерних ознак, зокрема, застосування антитрестівського законодавства на практиці, що повністю перебуває від владою судів, відсутність чіткого законодавчого визначення терміну «монополія», на-

дання суб'єктам господарювання статусу монополії, що перебуває у компетенції судової влади, спрямування антитрестівського регулювання на створення оптимальної структури економіки, обмеження незаконної монопольної практики, захист і стимулювання конкуренції, боротьба з картелями, оскільки картельні змови (антиконкурентні узгоджені дії) завдають значно більшої шкоди, ніж інші види порушень законодавства про захист економічної конкуренції [14].

Федеральне антимонопольне відомство Німеччини (Bundeskartellamt) – це вищий федеральний антимонопольний орган, який підпорядковується Федеральному міністерству економіки та захисту клімату, ухвалюючи рішення виключно на критеріях захисту конкуренції. Відомство відповідає за контроль дотримання законодавства про конкуренцію та боротьбу з монополізацією і має великий вплив на економічну політику Німеччини. Основою правової бази роботи Федерального антимонопольного відомства є Закон Німеччини від 1 січня 1958 р. «Про конкуренцію», що покликаний забезпечувати захист конкуренції від будь-яких обмежень, незалежно від їх походження – чи то вони виникли в межах країни, чи за її межами [38; 39]. Федеральне антимонопольне відомство Німеччини виконує ряд ключових функцій у сфері конкурентної політики, здійснюючи, зокрема, антимонопольний контроль за дотриманням законодавства, запобігаючи формуванню монополій та недопущенню недобросовісних конкурентних практик, розслідування випадків можливих порушень конкурентного законодавства, включаючи угоди про поділ ринків, зловживання домінуючим становищем, моніторинг конкурентного середовища для виявлення тенденцій, які можуть впливати на ринкову ситуацію, розгляд заяв про концентрацію, публікування інформації про свою діяльність та надання консультацій з питань конкурентного законодавства.

Завданням Bundeskartellamt є захист вільної та чесної конкуренції в економіці з використанням таких інструментів, як забезпечення заборони картелів, контроль за злиттям, контроль зловживань, перегляд укладання федеральних державних контрактів, реєстр угод з публічних закупівель, захист

прав споживачів, контроль зловживань у контексті заходів з підвищення цін на енергоносії та секторальні запити [40]. Динаміка штрафів, накладених Bundeskartellamt за укладання антиконкурентних угод протягом

2018–2022 рр., наведена на рис. 3. Аналізуючи наведені дані можна дійти висновку про те, що, починаючи з 2019 р. спостерігалось значне зниження величини накладених штрафів.

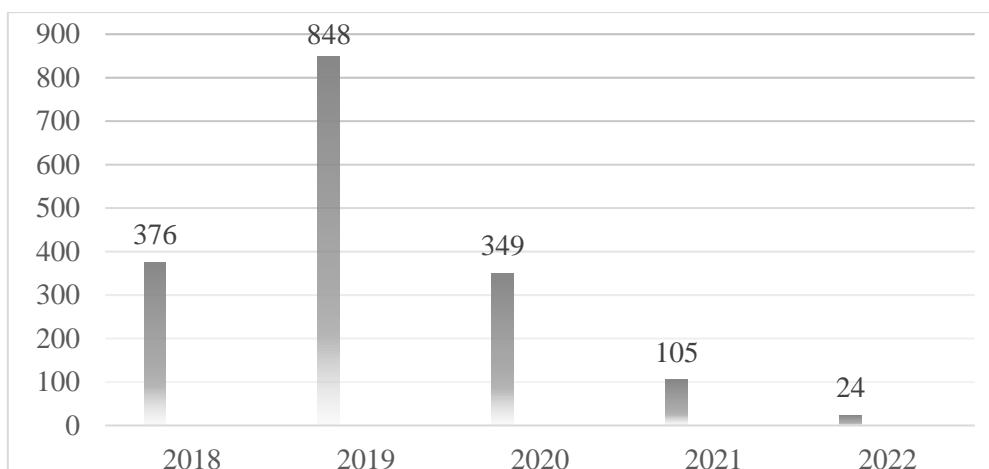


Рис. 3. Динаміка штрафів, накладених Bundeskartellamt за укладання антиконкурентних угод протягом 2018–2022 рр., млн євро

Джерело: сформовано за [41–45]

Аналізуючи дані, наведені на рис. 4, можна помітити коливання кількості проведених рішень другої фази злиттів протягом років, що свідчить про зміну інтенсивності розгляду злиттів у різні періоди. Кількість виходів учасників злиття збільшується, що вказує на зміну стратегій компаній у зв'язку з антимонопольним регулюванням, а оформлення злиття без зобов'язань зменшується, що сві-

дчить про зростання умовності укладених угод та більш активне встановлення умов антимонопольними органами. Однак ці зміни можуть також вказувати на необхідність удосконалення процедур оформлення злиття та ретельного аналізу кожного рішення для забезпечення більш ефективного функціонування процесу прийняття рішень у майбутньому.

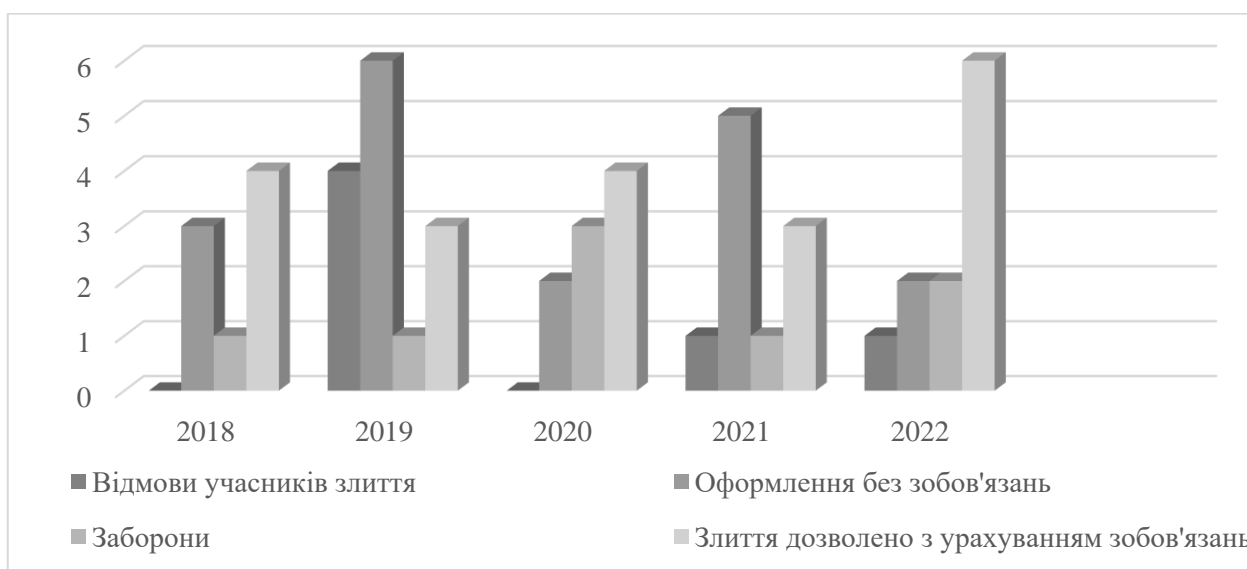


Рис. 4. Динаміка рішень контролю за злиттями та поглинаннями, ухвалених Bundeskartellamt у 2018–2022 рр.

Джерело: сформовано за [41–45]

Аналіз даних, наведених на рис. 5, дає змогу дійти висновку про те, що загальна кількість рішень з контролю за злиттям зменшилася протягом 2018–2022 рр. У зв’язку з

цим це вказує на загальну тенденцію до зниження кількості злиттів або зміни пріоритетів регулятора. Також це може вказувати на зміни в законодавстві, внутрішні реформи та інші чинники.

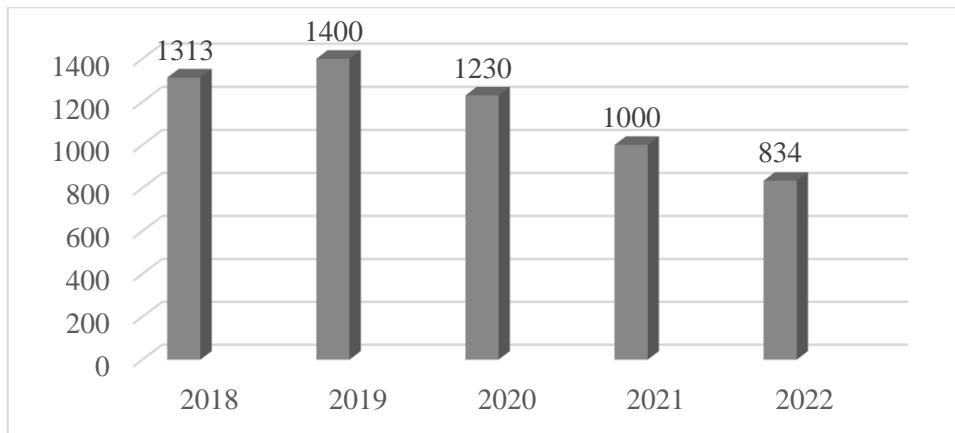


Рис. 5. Загальний обсяг рішень Bundeskartellamt у контролі за злиттями та поглинаннями протягом 2018–2022 рр.

Джерело: сформовано за [41–45]

На основі аналізу наведених на рис. 6 даних слід відзначити спадну динаміку кількості справ, перенесених з минулих років, що свідчить про ефективність роботи зі здійснення контролю за зловживанням домінуючим становищем на ринку Німеччини. Кількість нових відкритих проваджень також зменшується протягом аналізованого пері-

оду, що вказує на активізацію роботи національного конкурентного відомства та збільшення уваги до виявлення можливих порушень. Загалом динаміка проваджень за зловживання домінуючим становищем на ринку свідчить про постійну увагу Федерального антимонопольного відомства Німеччини до регулювання конкурентних відносин у країні.

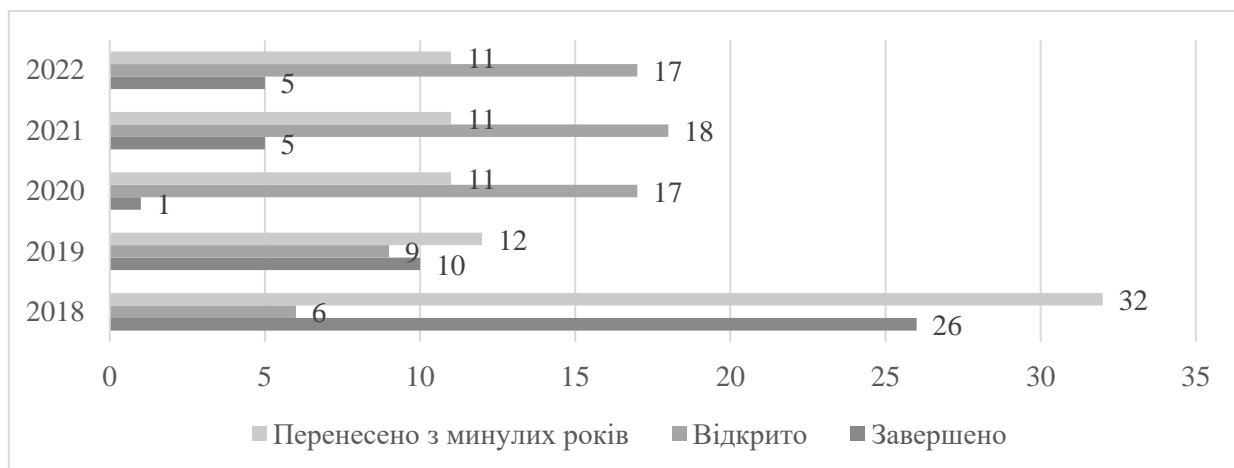


Рис. 6. Динаміка проваджень Bundeskartellamt за зловживання домінуючим становищем на ринку у 2018–2022 рр.

Джерело: сформовано за [41–45]

Досвід Федерального антимонопольного відомства Німеччини у здійсненні контролюючих функцій є показовим прикладом

ефективної конкурентної політики, спрямованої на підтримку і розвиток підприємництва. Аналіз діяльності цього відомства де-

монструє, що ефективного виявлення та розслідування антиконкурентних практик, таких як картелі та зловживання домінуючим становищем, є ключовими аспектами його роботи.

Комісія справедливої торгівлі Японії (JFTC) – це орган, який відповідає за регулювання конкуренції та захист від недобросовісних торгових практик. Вона формує правові засади забезпечення сумлінної ринкової конкуренції, запобігає монополізації та іншим антимонопольним порушенням, а також контролює діяльність компаній щодо дотримання законодавства з питань конкуренції. JFTC здійснює низку заходів, серед яких розслідування скарг щодо порушення антимонопольного законодавства, видача рекомендацій та штрафів компаніям, які порушують правила конкуренції. Крім того, JFTC проводить моніторинг різноманітних міжнародних угод, у тому числі тих, що стосуються злиття, великомасштабної консолідації, появи нових компаній у капіталах ліквідованих компаній, купівлі-продажу контрольних пакетів акцій за умови наявних ознак законності та чесності [46, с.31].

В Японії діє Закон «Про заборону приватної монополії та забезпечення чесних угод» (далі – Закон), розроблений на основі норм конкурентного законодавства США. Основне спрямування Закону полягає в забороні приватної монополії, несумлінного укладення угод, запобіганні невідповідному обмеженню виробництва, яке провадиться на основі добросовісної конкуренції. Закон передбачає адміністративні

штрафи та кримінальні санкції, серед яких:

– високі адміністративні штрафи за картелі та зловживання ринковою владою. Закон передбачає відносно детальні рівні адміністративних санкцій, які залежать від багатьох чинників, включаючи тип порушення, масштаби діяльності сторін, роль сторони в порушеннях і наявність повторних порушень. Наприклад, адміністративні витрати у випадку картелю можуть становити до 20% прибутку;

– кримінальні штрафи за картелі та зловживання ринковою владою. Особи, які необгрунтовано обмежують торгівлю або здійснюють зловживання ринковою владою, можуть бути засуджені до позбавлення волі на строк до п'яти років або штрафу в розмірі до 5 млн єн;

– санкції за недобросовісну торговельну практику, які можуть бути застосовані за певні недобросовісні торгові практики (хоча законодавчо встановлений максимум нижчий, ніж за інші порушення, а JFTC накладає санкції рідше) [47; 48].

Динаміка справ, розпочатих JFTC протягом 2018–2022 рр., що передбачали судові заходи, наведена на рис. 7. У цьому зв'язку можна виокремити найбільшу кількість справ, що передбачають судові заходи, спостерігається в категоріях змов на торгах та нечесної торгової практики. Кількість справ, пов'язаних із картельними фіксаціями цін, також значно зросла, що може свідчити про посилення уваги до контролю за цим видом порушень [49].

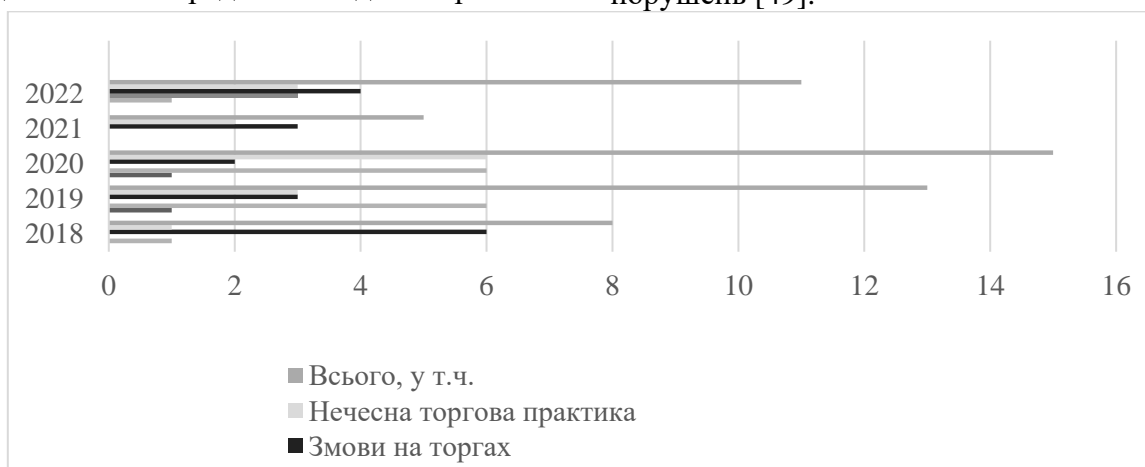


Рис. 7. Динаміка розпочатих справ JFTC, що передбачають судові заходи, протягом 2018–2022 рр.

Джерело: складено за: [49]

JFTC провела спостереження з метою запобігання зловживанню переговорною владою, нечесній торгівній практиці згідно із національним законодавством. Крім того, створено Оперативну групу з питань зловживання вищим становищем на переговорах для ефективного розслідування фактів таких зловживань та вжиття необхідних заходів для подолання цієї ситуації. Протягом 2022 р. JFTC видала п'ятдесят п'ять попереджень щодо ймовірних зловживань переговорною владою, які можуть призвести до порушення АМА [49]. Також JFTC вживає оперативних заходів проти несправедливих продажів за низькими цінами. Коли роздрібні мережі неодноразово повторюють несправедливі розпродажі за низькими цінами і вважається, що вони суттєво впливають на конкурентів, що працюють у сусідніх регіонах, JFTC досліджує вплив їхньої поведінки. У разі, якщо JFTC визнає такі дії антиконкурентними, вона вживає відповідних заходів [48]. Слід додати, що в Японії діє програма «поблажливості», яка передбачає звільнення або пом'якшення санкцій за участь у картелях. Згідно з цією програмою, за умови дотримання певних умов, два або більше порушників можуть подати заяву на зменшення штрафів на 50% за рахунок повного імунітету до початку розслідування та п'ять учасників картелю, які можуть претендувати на зменшення штрафу до 30% (або імунітету після відкриття розслідування картельної справи) [46; 48].

JFTC має широкі слідчі повноваження, включаючи повноваження заслуховувати свідків, вимагати надання інформації та документів, а також проводити перевірки приміщень підприємства на місці (так звані «світанкові рейди»). Останніми роками JFTC досліджувала багато домовленостей, зокрема, щодо ринків, за якими сторони зобов'язані пропонувати умови «найбільшого сприяння» або укладати ексклюзивні угоди. Більшість цих справ закінчувалися тим, що сторони погоджувалися змінити умови своєї діяльності після розслідування. JFTC також провела кілька досліджень, підкреслюючи можливі зловживання вищою позицією на переговорах і нечесну торгівлю практику, що виникає внаслідок таких типів контрактних угод у кількох галузях. Інші нещодавні примусові дії

були спрямовані на підтримку ціни перепродажу, а також на обмеження реклами [46; 48].

Серед найважливіших пріоритетів правозастосування слід виділити цифрові ринки, коли йдеться про зловживання перевагами на цифрових платформах. У грудні 2019 р. JFTC переглянула свої Керівні принципи стосовно злиття та поглинання, покращивши інструменти контролю за злиттями, особливо на цифрових ринках. Особлива увага зосереджується на так званих «убивчих поглинаннях», коли великі компанії купують невеликі підприємства. Ці придбання, як правило, не потребують повідомлення JFTC для перевірки злиття через невеликий розмір об'єкта [48].

Досвід Комісії справедливої торгівлі Японії у здійсненні контролюючих функцій представляє собою ефективну приклад функціонування моделі антимонопольного регулювання, спрямованого на забезпечення здорової конкуренції та захист інтересів споживачів. JFTC активно працює над виявленням та запобіганням антиконкурентним практикам, таким як зловживання домінуючим становищем та антиконкурентні злиття, що дозволяє підтримувати динамічне і справедливе конкурентне середовище на японському ринку.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу можна дійти висновку про те, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства відбувається загострення конкурентної боротьби, а це спонукає великий бізнес і, передусім, потужні багатонаціональні корпорації реалізовувати стратегії, спрямовані на збільшення своєї ринкової частки. Вказані стратегії дозволяють компаніям суттєво посилювати свою ринкову владу, що для суспільства означає послаблення конкуренції. Ця дихотомія монополії і конкуренції актуалізує дослідження теорії і практики реалізації конкурентної політики держави [50; 51].

Здійснений аналіз світового досвіду реалізації конкурентної політики дозволяє систематизувати основні напрями діяльності національних відомств. Виважена та збалансована конкурентна політика ґрунтується на вдосконаленні системи адміністративних та санкційних заходів, активному залученні до

міжнародної співпраці, підвищенні конкурентної культури суспільства, розробленні та впровадженні механізмів моніторингу та оцінки ефективності роботи конкурентних відомств з боку громадськості. Раціональне використання світового досвіду здійснення конкурентної політики може сприяти підвищенню соціально-економічної ефективності діяльності Антимонопольного комітету України. Обґрунтування стратегічних напрямів формування та реалізації конкурентної політики у контексті повоєнного відновлення української економіки з урахуванням зарубіжного досвіду потребує подальших системних досліджень.

Література

- Caliskan K., Mackenzie D., Rommerskirchen C. Strange Bedfellows: Consumer Protection and Competition Policy in the Making of the EU Privacy Regime. *Journal of Common Market Studies*. 2024. Vol. 62. № 5. P. 1296-1313. doi. 10.1111/jcms.13552
- Loozen E. EU Antitrust in Support of the Green Deal. Why Better is not Good Enough. *Journal of Antitrust Enforcement*. 2024. № 12. P. 75-97. doi.org/10.1093/jaenfo/jnad005
- Crescioli T. Reinforcing Each Other: How the Combination of European and Domestic Reforms Increased Competition in Liberalized Industries. *European Journal of Political Economy*. 2024. Vol. 83. 102552. doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102552
- Gohin A., Matthews A. Ensuring Farm Minimum Prices: Economic Impacts of Trade vs Competition Policies. *International Economics*. 2024. 180. 100549. doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100549
- Colangelo G. Trendy Antitrust for Digital Markets: are Market Investigations the New Black? *Journal of European Competition Law & Practice*. 2024. Vol. 15. Iss. 5. P. 289-298. doi.org/10.1093/jeclap/lpae043
- Pantelidis K. Quality Control in the DMA Procedure: the Exclusion of the Hearing Officer. *European Competition Journal*. 2024. 1-29. doi.org/10.1080/17441056.2024.2379136
- Мазаракі Н., Герасименко А. Критерій повнофункціональності як детермінанта способу концентрації ринкової влади. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 1. С. 60-74. doi.org/10.31617/3.2024(132)05
- Ясько Ю. Механізм реалізації конкурентної політики держави. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. С. 29-41. doi.org/10.31617/1.2022(145)02
- Герасименко А., Гановський В. Еволюція регулювання монополій. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 4. С. 29-40. doi.org/10.31617/1.2024(156)02
- Щербакова Т., Ясько Ю., Москальова С. Адвокатування конкуренції у міжнародній та вітчизняній практиці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/173/146>
- Куліш Л. Конкурентна політика у сфері інструментів державного регулювання економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 126-131. doi:10.32702/2306-6806.2019.1.126
- Уманців Ю., Золіна Д. Конкурентна політика держави за умов глобальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 52-61. doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).52-6
- Ясько Ю. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 74-79. doi:10.32702/2306-6814.2020.19-20.74
- Филіук Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: ЖДУ імені Івана Франка. 2009. 404 с.
- About the FTC. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/about-ftc>
- Federal Trade Commission Act 15 U.S.C. §§ 41-58. URL: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/statutes/federal-trade-commission-act>
- Sherman Antitrust Act. U.S. Congress. URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/sherman-anti-trust-act>
- Clayton Act 15 U.S.C. §§ 12-27. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/statutes/clayton-act>
- Bureaus & Offices. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/about-ftc/bureaus-offices>
- Anticompetitive Practices. Enforcement. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/enforcement/anticompetitive-practices>
- FTC Refund Programs. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/enforcement/refunds>
- Mission. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/mission>
- The Antitrust Laws. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you>
- Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2013. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. URL: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/36th-report-fy2013/140521hsrreport.pdf>
- Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2014. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino.s.c.18a-hart-scott-rodino-antitrust-improvements-act-1976/150813hsr_report.pdf
- Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2015. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade>

commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/160801hsrreport.pdf .

27. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2016. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014_fy_2016_hsr_report_final_october_2017.pdf

28. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2017. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014_fy_2017_hsr_report_c.pdf

29. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2018. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/fy18hsrreport.pdf>

30. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2019. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014hsrannualreportfy2019_0.pdf

31. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2020. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/hart-scott-rodino-annual-report-fiscal-year-2020/fy2020-hsr_annual_report-final.pdf

32. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2021. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/p110014fy2021hsrannualreport.pdf

33. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2022. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/FY2022HSRReport.pdf

34. Civil Enforcement. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/civil-enforcement>

35. Criminal Enforcement. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/criminal-enforcement>

36. Litigation Program. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/litigation-program>

37. Policy and Advocacy Program. Department of Justice. United States Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/atr/about-division/other-offices>

38. German Competition Act. Bundeskartellamt. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gwb/index.html

39. Bundeskartellamt. Bundeskartellamt. URL: https://www.bundeskartellamt.de/EN/Information_Service/LegalFramework

/Bundeskartellamt/rechtsgrundlagen_Bundeskartellamt_node.html .

40. Aufgaben. Bundeskartellamt. URL: https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/aufgaben_node.html

41. The Federal Cartel Office. Annual Report 2018. Bundeskartellamt – Startseite. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2018.pdf?__blob=publicationFile&v=3).The Federal Cartel Office. Annual Report 2019. Bundeskartellamt – Startseite. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2019.pdf?__blob=publicationFile&v=2

42. Bundeskartellamt. Annual Report 2020/21. Bundeskartellamt – Startseite. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2020-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

43. Bundeskartellamt Annual Report 2021/22. Bundeskartellamt – Startseite. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2021-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3

44. Bundeskartellamt: Annual Report 2022/23. Bundeskartellamt – Startseite. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2022-2023.pdf?__blob=publicationFile&v=4

45. Швидка Т.І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації: монографія. Харків: Право, 2020. 376 с.

46. Голуб Н.О. Світовий досвід правового забезпечення контролю за економічними концентраціями суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Вип. 74. Ч. 1. С. 142-146. doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.24

47. Japan: Competition law fact sheet. Norton Rose Fulbright. Global law firm. URL: <https://www.nortonrosefulbright.com/de-de/wissen/publications/9d1779c2/japan-competition-law-fact-sheet> .

48. FY 2022 (April 2022-March 2023). Japan Fair Trade Commission. URL: https://www.jftc.go.jp/en/about_jftc/annual_reports/2022.html

49. FY 2022 (April 2022-March 2023). Japan Fair Trade Commission. URL: https://www.jftc.go.jp/en/about_jftc/annual_reports/2022.html

50. Пилипенко Г.М. Інституціональні чинники співвідношення державної і ринкової координації економічної діяльності: монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 293 с.

51. Пилипенко Г.М., Гузенко І.Ю. Проблеми наднаціонального регулювання глобальної економіки. *Економічний простір*. 2017. № 128. С. 16-24.

Reference

1. Caliskan, K., Mackenzie, D., & Rommerskirchen, C. (2024). Strange Bedfellows: Consumer Protection and Competition Policy in the Making of the EU Privacy Regime. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 62, № 5, P. 1296-1313. doi. 10.1111/jcms.13552
2. Loozen, E. EU Antitrust in Support of the Green Deal. Why Better is not Good Enough. (2024). *Journal of Antitrust Enforcement*, № 12, P. 75-97. doi.org/10.1093/jaenfo/jnad005
3. Crescioli, T. (2024). Reinforcing Each Other: How the Combination of European and Domestic Reforms Increased Competition in Liberalized Industries. *European Journal of Political Economy*, Vol. 83, 102552. doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102552
4. Gohin, A., & Matthews, A. (2024). Ensuring Farm Minimum Prices: Economic Impacts of Trade vs Competition Policies. *International Economics*, 180. 100549. doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100549
5. Colangelo, G. (2024). Trendy Antitrust for Digital Markets: are Market Investigations the New Black? *Journal of European Competition Law & Practice*, Vol. 15, Iss. 5, P. 289-298. doi.org/10.1093/jelap/lpae043
6. Pantelidis, K. (2024). Quality Control in the DMA Procedure: the Exclusion of the Hearing Officer. *European Competition Journal*, 1-29. doi.org/10.1080/17441056.2024.2379136
7. Mazaraki, N., Herasymenko, A. (2024). Kryteriy povnofunktsional'nosti yak determinanta sposobu kontsentratsiyi rynkovoyi vlady. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*, (1), 60-74. doi.org/10.31617/3.2024(132)05
8. Yasko, Yu. (2022). Mekhanizm realizatsiyi konkurentnoyi polityky derzhavy. *Scientia Fructuosa*, (5), 29-41. doi.org/10.31617/1.2022(145)02
9. Herasymenko, A., & Hanovskyy, V. (2024). Evolyutsiya rehulyuvannya monopoliy. *Scientia Fructuosa*, (4), 29-40. doi.org/10.31617/1.2024(156)02
10. Shcherbakova, T., Yasko, Yu., Moskaliyova, S. (2024). Advokatuvannya konkurenciyi u mizhnarodniy ta vitchyznyaniy praktytsi. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi*, (11), <https://doi.org/10.5281/zenodo.13959738>
11. Kulish, L. (2019). Konkurentna polityka u sferi instrumentiv derzhavnoho rehulyuvannya ekonomiky. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 126-131. doi:10.32702/2306-6806.2019.1.126
12. Umantsiv, Yu., & Zolina, D. (2020). Konkurentna polityka derzhavy za umov hlobal'nykh transformatsiy. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, (2), 52-61. doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).52-6
13. Yasko, Yu. (2020). Instytutsiynе zabezpechennya konkurentnoyi polityky derzhavy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (19-20), 74-79.
14. Fylyuk, H.M. Konkurenciya i monopoliya v epokhu hlobalizatsiyi: monohrafiya. *Zhytomyr: ZHDU imeni Ivana Franka*.
15. About the FTC. Federal Trade Commission. Retrieved from <https://www.ftc.gov/about-ftc>
16. Federal Trade Commission Act 15 U.S.C. §§ 41-58. Retrieved from <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/statutes/federal-trade-commission-act>
17. Sherman Antitrust Act. U.S. Congress. Retrieved from <https://www.archives.gov/milestone-documents/sherman-anti-trust-act>
18. Clayton Act 15 U.S.C. §§ 12-27. Federal Trade Commission. Retrieved from <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/statutes/clayton-act>
19. Bureaus & Offices. Federal Trade Commission. Retrieved from <https://www.ftc.gov/about-ftc/bureaus-offices>
20. Anticompetitive Practices. Enforcement. Federal Trade Commission. Retrieved from <https://www.ftc.gov/enforcement/anticompetitive-practices>
21. FTC Refund Programs. Federal Trade Commission. Retrieved from <https://www.ftc.gov/enforcement/refunds>
22. Mission. Department of Justice. United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/mission>
23. The Antitrust Laws. Department of Justice. United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you>
24. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2013. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. Retrieved from <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/36th-report-fy2013/140521hsrreport.pdf>
25. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2014. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino.s.c.18a-hart-scott-rodino-antitrust-improvements-act-1976/150813hsr_report.pdf
26. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2015. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/160801hsrreport.pdf>
27. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2016. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014_fy_2016_hsr_report_final_october_2017.pdf
28. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2017. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014_fy_2017_hsr_report_c.pdf

29. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2018. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/fy18hsrreport.pdf>
30. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2019. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/federal-trade-commission-bureau-competition-department-justice-antitrust-division-hart-scott-rodino/p110014hsrannualreportfy2019_0.pdf
31. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2020. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/hart-scott-rodino-annual-report-fiscal-year-2020/fy2020-hsr_annual_report-final.pdf
32. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2021. Federal Trade Commission. Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/p110014fy2021hsrannualreport.pdf
33. Hart-Scott-Rodino Annual Report Fiscal Year 2022. Federal Trade Commission | Protecting America's Consumers. Retrieved from https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/FY2022HSRReport.pdf
34. Civil Enforcement. Department of Justice. United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/civil-enforcement>
35. Criminal Enforcement. Department of Justice. United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/criminal-enforcement>
36. Litigation Program. Department of Justice. United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/litigation-program>
37. Policy and Advocacy Program. Department of Justice. | United States Department of Justice. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/about-division/other-offices>
38. German Competition Act. Bundeskartellamt. Retrieved from https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gwb/index.html
39. Bundeskartellamt. Bundeskartellamt. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/EN/Information_Service/LegalFramework/Bundeskartellamt/rechtsgrundlagen_Bundeskartellamt_node.html
40. Aufgaben. Bundeskartellamt. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/aufgaben_node.html
41. The Federal Cartel Office. Annual Report 2018. Bundeskartellamt – Startseite. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2018.pdf?__blob=publicationFile&v=3
42. The Federal Cartel Office. Annual Report 2019. Bundeskartellamt – Startseite. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2019.pdf?__blob=publicationFile&v=2
43. Bundeskartellamt. Annual Report 2020/21. Bundeskartellamt – Startseite. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2020-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=2
44. Bundeskartellamt Annual Report 2021/22. Bundeskartellamt – Startseite. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2021-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3
45. Bundeskartellamt: Annual Report 2022/23. Bundeskartellamt – Startseite. Retrieved from https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Jahresbericht/Jahresbericht_2022-2023.pdf?__blob=publicationFile&v=4
46. Shvydka, T.I. (2020). Ekonomichna konkurenciya: suchasny stan zakonodavchoho zabezpechennya ta perspektyvy yoho modernizatsiyi: monohrafiya. Kharkiv: Pravo.
47. Holub, N.O. (2022). Svitovyy dosvid pravovoho zabezpechennya kontrolyu za ekonomichnymy kontsentratsiyamy sub'yektiv hospodaryuvannya. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu, Seriya PRAVO, Vyp. 74, Ch. 1, 142-146. doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.24
48. Japan: Competition law fact sheet. Norton Rose Fulbright. Global law firm. Retrieved from <https://www.nortonrosefulbright.com/de-de/wissen/publications/9d1779c2/japan-competition-law-fact-sheet>
49. FY 2022 (April 2022-March 2023). Japan Fair Trade Commission. Retrieved from https://www.jftc.go.jp/en/about_jftc/annual_reports/2022.html
50. Pylypenko, H.M. (2012). Instytutsionalni chynnyky spivvid-noshennya derzhavnoyi i rynkovoyi koordynatsiyi ekonomichnoyi diyalnosti: monohrafiya. D. : Natsionanyy hirnychyy universytet.
51. Pylypenko, H.M., & Huzenko, I.Yu. (2017). Problemy natsionalnoho rehulyuvannya hlobalnoyi ekonomiky. Ekonomichnyy prostir, (128), 16-24.

GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING COMPETITION POLICY

*Yu. M. Umantsiv, D.E., Professor, V. V. Emets, Ph. D (Econ.), Doctoral,
V. S. Tramana, Student, State University of Trade and Economics*

Methods. The general scientific approach is the basis for the analysis of the prerequisites and patterns of the formation and development of competition policy in a number of countries around the world. The dialectical approach allowed us to identify modern trends in the field of competition policy and reveal the dominant directions of its implementation. The method of analysis allowed us to study the structural features and functions of competition agencies of different countries in the context of studying their institutional capacity. The definition of organizational principles for stimulating competition in the markets was carried out by clarifying the possible prospects for their use in Ukrainian conditions based on the use of the method of comparisons, as well as a combination of logical-historical method.

Results. An analysis of the world experience in implementing competition policy was conducted. A comparative analysis of models of implementing competition policy in a number of countries, in particular the USA, Germany, Japan and Ukraine, was carried out. The types of violations that were identified in the process of implementing competition policy were systematized. The main determinants of the impact of competition policy on national economic development were identified. The strategic directions of forming and implementing competition policy in the context of the post-war recovery of the Ukrainian economy were substantiated, taking into account foreign experience.

Novelty. Based on a comparative analysis of the practice of implementing competition policy by national agencies of a number of countries, the dominant directions of its implementation were identified. Violations of the legislation on the protection of economic competition, which were identified by the competition agencies of the countries, were systematized. Directions for adapting the world experience of competition policy to Ukrainian realities were substantiated.

Practical value. The results of the study can be used by national agencies in the process of implementing competition policy.

Keywords: competition policy, national competition authorities, violation of competition law, antitrust regulation.

Надійшла до редакції 21.11.24 р.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ «КРЕАТИВНА КОРПОРАЦІЯ»

*Г. М. Пилипенко, д. е. н., професор, annarylyp@ukr.net, orcid.org/0000-0003-2091-4320,
Ю. І. Пилипенко, д. е. н., професор, pylypenkoYI@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4772-1492,
В. І. Юденко, аспірант, Yudenko.v.i@ntu.one, В. В. Юденко, старший викладач,
Yudenko.v.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Методологія дослідження. Результати дослідження отримані за рахунок застосування таких загально-наукових методів наукового пошуку, як: логічного й історичного, який було застосовано при вивченні еволюції підприємницьких структур у залежності від розвитку техніки й технології; абстракції – при встановленні сутності поняття «креативна корпорація»; загального й особливого – при виокремленні специфічних рис, якими наділена креативна корпорація; факторний аналіз – при встановленні взаємозв'язку між розвитком продуктивних сил і якісною зміною організаційних структур.

Результати. На основі аналізу історії впровадження науково-технічних досягнень промислових революцій показано еволюцію форм організації підприємницьких структур і видозміну форм корпоративної організації бізнесу. Продемонстровано взаємозв'язок між розвитком техніки, технології і якісними характеристиками робочої сили. Виокремлено нові тенденції у розвитку людського капіталу, що викликані переходом суспільства на постіндустріальну стадію розвитку. Визначено специфіку організаційних форм підприємницьких структур, в яких з максимальною ефективністю можуть бути розкритими потенції людського капіталу.

Новизна. На основі встановлення взаємозв'язку між розвитком продуктивних сил і якісною організаційних форм бізнесу визначено основні характеристики та суспільну роль креативних корпорацій.

Практична значущість. Розуміння діалектики трансформації організаційних форм бізнесу, що відбувається під впливом розгортання науково-технічного прогресу, дозволяє власникам підприємницьких структур завчасно вносити зміни в існуючі бізнес-моделі і у такий спосіб досягати своїх стратегічних цілей в умовах трансформацій, що викликані науково-технічним прогресом.

Ключові слова: креативність, корпорація, креативна корпорація, людський капітал, творче середовище, науково-технічний прогрес, підприємницькі структури.

Сучасний світ переживає глибокі трансформації, що знаменують собою становлення нової постіндустріальної епохи. Характер цих зрушень зумовлений стрімким розвитком науково-технічного прогресу, який набуває революційної форми і докорінним чином змінює економічні, соціальні і політичні основи функціонування суспільства. В історії розвитку світової економіки мали місце три промислові революції, які зумовили спочатку перехід від аграрної до індустріальної цивілізації, а потім утвердили основи ін-

формаційного суспільства. На всіх цих етапах соціально-економічного розвитку суспільства джерелом прогресу виступали якісні зміни техніки та технології, що відкривали доступ до нових джерел енергії, породжували нові професії, висували нові вимоги до кваліфікації робочої сили, а також змінювали суспільні інститути [1–3].

Під час першої промислової революції (кінець XVIII ст.) стала використовуватися парова енергія, на основі якої відбулася механізація виробництва. Кінець XIX ст. озна-

менувався розгортанням другої промислової революції, яка увійшла в історію як епоха промислового застосування електрики й нафти. І, нарешті, третя промислова революція, яка розпочалася у 70-х рр. ХХ ст., подарувала людству Інтернет-комунікації та відновлювані джерела енергії, створила умови для автоматизації та роботизації виробничих процесів. Сьогодні відбувається четверта промислова революція, яку часто називають Індустрією 4,0 і яку вважають останньою фазою цифрового зростання у виробничому просторі.

Вивчаючи проблеми цього етапу розвитку людства науковці акцентують увагу не тільки на матеріальних складових трансформацій (зміна техніки й технології, структурна перебудова суспільного виробництва), але й на організаційних, соціальних і соціокультурних аспектах [4–6]. Особливого значення у цьому контексті набувають питання формування відповідних структур, в яких впровадження нових поколінь техніки й технології буде відбуватися з найбільшою ефективністю, а також будуть створені сприятливі умови для продукування інновацій [7].

Оскільки в умовах розгортання четвертої промислової революції на передній план виходять технології, які вимагають нових якостей людського капіталу, то важливого значення набувають творчість, креативність, прагнення людей до самореалізації. Останнім часом навіть з'явився новий термін «креативна корпорація», за допомогою якого здійснюється виокремлення нових організаційних структур, відповідних рівню розвитку передових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на поширеність в економічному дискурсі поняття «креативна корпорація», спеціальних досліджень, присвячених даному феномену, виявилось небагато. Якщо розглядати зарубіжні видання, то у своїй переважній більшості вони зосереджені на вивченні особливостей функціонування підприємств креативних індустрій, а також корпоративної культури, креативності, креативного клімату як внутрішніх факторів розвитку організації і формування її інноваційної стратегії. Наприклад, в роботі П. Гохоунгоді та Н. Амари аналізується, як виникають інно-

вації в креативних галузях і які фактори стимулюють або перешкоджають їх інноваційному розвитку [8].

Г. Чарнес і Д. Грієго досліджують, які форми корпоративної культури підвищують індивідуальну ефективність виконання творчих завдань під час роботи в групах, а також намагаються оцінити вплив ефективності та стимулів на розвиток креативної корпоративної культури певної організації [9].

Більшою мірою відповідають тематиці креативної корпорації декілька наукових праць, серед яких виокремлюються дослідження з однойменною назвою К. Албрехта (1987) і Т. Дуенінга (2014). Перша робота утверджує розуміння того, що корпорація може бути успішною тільки тоді, коли використовує розумову силу і креативність для нарощування інновацій, а також формує внутрішньоорганізаційну інноваційну корпоративну культуру [10]. Друга робота присвячена з'ясуванню феномену «корпоративна креативність» і дослідженню її ролі для успішного функціонування підприємництва [11].

Ці роботи можна вважати глибокими дослідженнями креативності та її значення для розвитку організацій. Тим не менш, вони не проливають світло на розуміння власне феномену «креативна корпорація».

У вітчизняній економічній науці заслуговують на увагу де-кілька робіт, в яких робиться спроба вивчити проблеми креативної корпорації з огляду на причини їх виникнення, сутність та суспільну роль. Перш за все, це дослідження В. В. Сухоноса, Л. О. Української і Т. В. Поснової.

Робота В. В. Сухоноса присвячена державному корпоративізму, в якому автор пропонує з метою подолання бюрократизму застосувати потенціал креативної корпорації. Основна увага приділяється законодавчоправовому аспекту використання креативно-корпоративного принципу в історії [12].

У працях Л. О. Української особливості розвитку людського капіталу в умовах технологічних трансформацій суспільства та розкриваються характерні риси креативної корпорації [13–14].

Стаття Поснової Т. В. присвячена дослідженню сутності та умов функціонування

креативних корпорацій як складових креативних індустрій та креативного людського капіталу. Автор показує головні ознаки, що відрізняють креативні корпорації від інших типів корпорацій, а також виокремлює умови та фактори формування креативного людського капіталу [15].

В усіх цих публікаціях автори базують своє дослідження на основі визначення креативної корпорації та переліку її характерних рис, які були представлені у низці робіт В. Л. Іноземцева, а вперше з'явилися у статті 2001 року «Цілі та структура корпорації як основи її конкурентоспроможності» (журнал «Проблеми теорії і практики управління», 2001, №3, С. 63–68). Саме в цій публікації креативна корпорація була визначена як тип компанії, основним завданням утворення та діяльності якої є не стільки координація мети корпорації та суспільства, скільки самовираження та самоствердження її засновників. У якості її характерних рис були наведені наступні:

- діяльність креативної корпорації, в першу чергу, відповідає внутрішнім прагненням та ідеалам засновників, виходить за межі економічної доцільності;
- креативна корпорація будується навколо креативної особистості, яка гарантує їй стійкість і процвітання;
- не сліднують поточній господарській кон'юктурі, а її формують;
- розвиваються не тільки за рахунок внутрішніх джерел, але й знаходять можливість до постійного перетворення, даючи при цьому життя все новим і новим компаніям.

При цьому цікаво, що креативна корпорація в цій роботі представлена зовсім не великими акціонерними товариствами, як зазвичай вважається в економічній науці, а малим бізнесом, який може бути організований з мінімальними інвестиціями і основою якого є інтелект та таланти засновників. Розвиток подібних структур вимагає партнерства креативних особистостей, а не відносин керівництва і підпорядкування. Їхні цілі набувають яскраво вираженого неекономічного характеру. Отже, виникає певна суперечність між традиційним розумінням сутності корпорації і перенесенням її рис на креативне підприємство.

Формулювання мети статті. Метою даного дослідження є визначення теоретико-методологічного підходу до з'ясування сутності категорії «креативна корпорація».

Виклад основного матеріалу дослідження. Ведучи мову про форми прояву і характерні риси певного явища, перш за все необхідно звернутися до встановлення його сутності. Звернення до довідкових і енциклопедичних видань з економічної теорії дозволяє стверджувати, що корпорація (від лат. – *corporatio*) – це об'єднання, співтовариство. Зазвичай під ним розуміються великі підприємства, базовані на акціонерній формі власності. І якщо в європейській традиції такі підприємства довготривалий час називалися акціонерними товариствами, то у США їх іменували корпораціями. З часом саме ця назва великих акціонерних компаній набула поширення за межами американської економіки.

Розглядаючи корпорацію в такому аспекті ми можемо виокремити у якості головного чинника її розвитку науково-технічний прогрес. Дійсно, запровадження парових машин у виробничий процес наприкінці ХІХ ст. потребував структурної перебудови мануфактурного виробництва, що вимагало значних інвестицій. Акціонерна форма власності стала потужним фактором швидкої централізації капіталу і створення умов для становлення і швидкого розвитку фабричної індустрії. Кожен політеконом пам'ятає «крилату» фразу К. Маркса про те, що світ би довго залишався без залізних доріг, без акціонерних товариств. Отже, акціонерні товариства як нова форма організації підприємництва набувають широкого поширення як відповідь на розвиток технічного прогресу.

На початку ХХ ст. разом із новим витком розвитку НТП внутрішня природа корпорацій почала змінюватися. Американські вчені А. Берлі та Г. Мінз у своїй роботі «Сучасна корпорація і приватна власність» (1932) продемонстрували, що завдяки прискоренню темпів концентрації та централізації капіталу було поглиблено монополізацію економіки, а корпорація набула величезної ринкової влади.

Разом з цим, через масове акціонування приватнопідприємницької власності суттєво зросла кількість акціонерів, які втрачали можливість реального управління компанією,

оскільки ці функції поступово переходили до сформованих із найманих працівників виконавчих органів. Як наслідок, виникає принципово новий тип корпорації, у якому власність відокремлюється від управління, позбавляючи акціонерів реальної влади і передаючи її найманим менеджерам. А. Берлі та Г. Мінз назвали це явище «управлінською революцією».

Дещо пізніше, у відповідь на розгортання науково-технічної революції 50-х рр., американський економіст Дж. К. Гелбрейт продовжив дослідження цієї проблеми в роботі «Нове індустріальне суспільство» (1967), в якій відобразив сою концепцію «зрілої корпорації» – акціонерного товариства, у якому влада й управління перемістилися від власників до представників техноструктури – інженерів, техніків, менеджерів. Така трансформація була викликана розгортанням науково-технічної революції і ускладненням техніки й технології.

Запровадження останніх у виробничий процес вимагало нових людей, тих, хто має спеціальні знання, здібності й досвід колективного прийняття рішень. Без таких спеціалістів корпорація вже не могла існувати і максимізувати свої прибутки. За таких умов «управлінська революція» змінилася «революцією техноструктури»: остання володіла необхідними знаннями і компетенціями і це давало їй величезну владу. Більше того, у зрілій корпорації змінюються управлінські цілі. Тепер прибуток вже не є головною метою виробництва, оскільки техноструктуру цікавить збереження власного становища і вона веде корпорацію до успіху з огляду на досягнення свого зиску.

Надалі відбувся перехід суспільства до постіндустріальної стадії розвитку, яке Д. Белл, один із його ідеологів, визначив як таке, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти й підвищення якості життя, у якому клас технічних спеціалістів став основною професійною групою і, що найважливіше, у якому впровадження нововведень усе більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань. Постіндустріальне суспільство передбачає виникнення інтелектуального класу, представники якого

на політичному рівні виступають як консультанти, експерти або технократи.

Така суспільна трансформація була викликана кардинальними зрушеннями, які відбулися в системі продуктивних сил і які відкрили можливість мінімізувати участь людини у виробничих процесах та здійснити перехід до кіберфізичних систем. За таких умов організації почали функціонувати в умовах якісних перетворень в організаційному розвитку, які характеризуються швидкими змінами в технології, підвищеною складністю та наукоємністю продукції, глобалізацією виробництва та поширенням сучасних інформаційних технологій, що неминуче спричиняє глибокі трансформації бізнесу. Сучасні організації, на відміну від організацій індустріального суспільства, відрізняються цільовою різноманітністю, відсутністю пріоритетних цілей, ієрархією цільових орієнтирів, розширенням сфери соціальної відповідальності, і, що головне, переходом влади до представників інтелектуальної праці. В сучасних умовах суттєво загострилася конкурентна боротьба, перемога в якій забезпечується інноваційністю.

Як відомо, інновації багато в чому залежать від здатності продукувати щось нове, невідоме раніше. Саме тому важливими стають творчість, креативність. Цілком логічно, що такі риси персоналу можуть бути розкриті тільки за умови існування творчого середовища та свободи думки. Однак класична корпорація завжди відзначалася жорсткою ієрархією. Це ускладнює привнесення співробітниками нових ідей у загальний пул нових знань компанії та їхню подальшу інтеграцію в інноваційний процес. Навіть якщо ідеї відразу визнаються менеджментом як корисні для досягнення цілей організації, їхня імплементація буде потребувати часу і витрат на погодження, щоб забезпечити відповідність ідей до безпосередніх цілей компанії [16].

Тому цілком об'єктивно модель сучасної корпорації має змінюватися і вона, власне, й змінюється, однак більшою мірою шляхом переходу до більш м'яких форм інтеграції. Як відомо, такі високотехнологічні гіганти, як Microsoft, Apple, Nintendo, Tesla (увійшли до щорічного рейтингу 20 найбільш креативних компаній світу), вирости із

невеличких піонерних фірм, пов'язаних з технічним прогресом. Сьогодні, будучи великими компаніями, вони реалізують свої інноваційні креативні проєкти переважно в межах своїх R&D, дослідницьких центрів, венчурних компаній і інших контрактних форм співробітництва.

У зв'язку з цим варто звернутися до ще одного визначення корпорації, яке вважається більш широким тлумаченням цієї категорії. У цьому контексті родове поняття, що є основою категорії, тлумачиться як похідне від латинського «corpus», що означає «тіло, замкнений сам на себе організм». В такому значенні корпораціями називалися об'єднання ремісничого або торгівельного характеру середньовіччя (гільдії, цехи), а пізніше будь-які утворення закритого типу (спілки, клани, кліки тощо), які поєднували суб'єктів заради досягнення колективних цілей.

Відповідно, термін «креативна корпорація» цілком логічно може бути розповсюдженою і на малі та середні підприємства, які функціонують у сфері креативних індустрій. Саме в такому бізнесі народжується більшість нових ідей, оскільки він відзначається гнучкістю, відсутністю жорсткого підпорядкування підрозділів і бюрократизму, характеризується відкритістю до взаємообміну із зовнішнім середовищем, в ньому панує свобода творчості [17].

Висновки. Поняття «креативна корпорація» хоча й набуло широкого поширення в економічному дискурсі, все ще не отримало свого категоріального оформлення. На даний момент існує дуже мало наукових публікацій, в яких би розглядалися сутнісні характеристики цього феномену, а також були б виокремлені фактори, які породжують виникнення саме такої форми корпорації. У цій роботі продемонстровано, що зміна сутнісних ознак корпорації є залежною від науково-технічного прогресу, який вимагає зміни якісних характеристик робочої сили і організаційних структур, в яких безпосередньо відбувається поєднання факторів виробництва.

Сучасний етап технологічного розвитку, що ознаменував собою впровадження у виробництво досягнень четвертої промислової революції, вивів на передній план інноваційність, яка неможлива без креативності і

свободи творчості. Ця вимога вступає у суперечність з ієрархічною побудовою сучасної корпорації, під якою розуміється крупне виробництво, базоване на акціонерній формі власності.

Класична корпорація є не надто гнучкою структурою, оскільки для забезпечення своєї стійкості вдається до диверсифікації виробництва і інтеграції. Вона бореться за владу і утримує ринкову частку за рахунок продуманих і чітких стратегій. Однією із них є інноваційна стратегія. Однак в своїх підрозділах корпорація реалізує тільки ті інноваційні проєкти, які носять передбачуваний характер.

Ризикові технологічні прориви характерні для малих і середніх фірм, які поєднують таланти креативних особистостей і тримаються на їхній енергії і навіть фанатизмі. У силу цього креативна корпорація може набувати форми і підприємницьких структур, в яких об'єднуються новатори.

Як свідчить практика, сучасні крупні високотехнологічні корпорації вирости із невеличких фірм і завдячують своєму сьогоденнському процвітання саме креативності та новаторському духу своїх засновників. Такі структури взаємодіють з невеликими інноваційними компаніями на основі м'яких форм інтеграції і використовують контрактні форми взаємодії. Тому можна вести мову про те, що така форма бізнесу, як креативна корпорація, тільки зароджується і набуває нових рис з огляду на характер науково-технічного прогресу і його вимог до якості робочої сили.

Література

1. Пилипенко Г.М., Федорова Н.С. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства: монографія. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 213 с.
2. Пилипенко Г.М., Федорова Н.С., Казимиренко О.В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. № 2(58). 2017. С. 9-17.
3. Задоя А.А., Пилипенко А.Н. Взаимодействие рыночной и государственной координации. *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. 2012. Т.3. № 1. С. 54- 68.
4. Pylypenko H., Pylypenko Yu., Dubiei Yu. Solianyk L., Pazynich Yu., Buketov V., Smoliński A., Magdziarczyk M. (2023). Social capital as a factor of innovative development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. Volume 9, Issue 3, September 2023, Pp. 10011. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100118>.

5. Пилипенко А.Н., Пилипенко Ю.И. Роль гражданского общества в институциональной трансформации экономики Украины. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2014. №2. С.56-77.
 6. Пилипенко Ю.І., Алексеев Д.Д. Соціальний капітал як чинник економічного розвитку суспільства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. №1. С. 24-34.
 7. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Hybrid Firm: Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, 2022. Vol. 7(3). С. 289-308.
 8. Gohoungodji P., Amara N. Art of innovating in the arts: definitions, determinants, and mode of innovation in creative industries, a systematic review, *Review of Managerial Science*, 2023, Vol. 17(8), С. 2685-2725, DOI: 10.1007/s11846-022-00597-7
 9. Charness G., Grieco D. Creativity and Corporate Culture. *The Economic Journal*, 2023, Vol. 133 (653). С. 1846-1870.
 10. Albrecht K. The Creative Corporation. М.: Jones-Irwin, 1987. 218 p.
 11. Duening T. The Creative Corporation University of Colorado Colorado Springs. In book: Global Innovation Science Handbook Publisher: McGraw-Hill. Editors: Praveen Gupta and Brett Trusko 2014.896 c.
 12. Сухонос В.В. Креативна корпорація в державному механізмі: історико-правовий контекст. *Правові горизонти*. 2016. № 1. С. 16-23
 13. Українська Л.О. Творча модифікація людського капіталу постіндустріальної корпорації Review of transport economics and management 2021. №6 (22), С.105-110. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/261145>
 14. Українська Л.О. Соціально-економічний потенціал креативної корпорації: особливості формування. *Економічна теорія та право*, 2017. № 3 (30). С.11-21.
 15. Поснова Т.В. Креативний людський капітал як основа функціонування креативних корпорацій. *Механізм регулювання економіки*, 2021, № 3. С. 38-45.
 16. Laursen, K., Salter, A., 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*. 27(2), 131–150.
 17. Пилипенко Ю.І. Механізми інноваційної мотивації та їх специфіка в умовах України. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, № 1. 2003. С.16-20
- References**
1. Pylypenko, H.M., & Fedorova, N.Ye. (2020). *Nauka yak faktor sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspi-lstva*. Dnipro: NTU «DP».
 2. Pylypenko, H.M., Fedorova, N.Ye., & Kazymirenko, O.V. (2017). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok suspilstva cherez pryzmu synerhetychnoi parad-yhmy. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2(58), 9-17.
 3. Zadoia, A.A., & Pylypenko, A.N. (2012). Vzaimodeystvie rynochnoy i gosudarstvennoy koordinatsii. *Journal of Economic Regulation (Voprosy rehulirovaniya ekonomyky)*, T.3, (1), 54- 68.
 4. Pylypenko, H., Pylypenko, Yu., Dubiei, Yu., Solianyuk, L., Pazynich, Yu., Buketov, V., Smoliński, A., Magdziarczyk, M. (2023). Social capital as a factor of innovative development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, Volume 9, Issue 3, 10011. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100118>.
 5. Pylypenko, A.N., & Pylypenko, Yu.I. (2014). Rol hrazhdanskoho obshchestva v ynstytutsyonalnoy transformatsii ekonomiki Ukrainy. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Ser.: ekonomichna, (2), 56-77.
 6. Pylypenko, Yu.I., & Aliksieienko, D.D. (2024). Sotsialnyi kapital yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku suspilstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (1), 24-34.
 7. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2022). Hybrid Firm: Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, Vol. 7(3), 289-308.
 8. Gohoungodji, P., & Amara, N. (2023). Art of innovating in the arts: definitions, determinants, and mode of innovation in creative industries, a systematic review, *Review of Managerial Science*,. Vol. 17(8), 2685-2725, DOI: 10.1007/s11846-022-00597-7
 9. Charness, G., & Grieco, D. (2023). Creativity and Corporate Culture. *The Economic Journal*, Vol. 133(653), 1846-1870. <https://doi.org/10.1093/ej/uead012>
 10. Albrecht, K. (1987). *The Creative Corporation*. М.: Jones-Irwin.
 11. Duening, T. (2014). The Creative Corporation University of Colorado Colorado Springs. In book: Global Innovation Science Handbook Publisher: McGraw-Hill. Editors: Praveen Gupta and Brett Trusko.
 12. Sukhonos, V.V. (2016). *Kreatyvna korporatsiia v derzhavnomu mekhanizmi: istoryko-pravovyi kontekst. Pravovi horyzonty*, 91), 16-23
 13. Ukrainka, L.O. (2021). Tvorcha modyfikatsiia liud-skoho kapitalu postindustrialnoi korporatsii Review of transport economics and management, 6(22), 105-110. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/261145>
 14. Ukrainka, L.O. (2017). Sotsialno-ekonomichnyi potentsial kreatyvnoi korporatsii: osoblyvosti formuvannia. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 3(30), 11-21.
 15. Posnova, T.V. (2021). Kreatyvnyi liudskyi kapital yak osnova funktsionuvannia kreatyvnykh korporatsii. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, (3), 38-45. <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.03>
 16. Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
 17. Pylypenko, Yu.I. (2003). Mekhanizmy innovatsiinoi motyvatsii ta yikh spetsyfika v umovakh Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (1), 16-20.

METHODODOLOGICAL ASPECT OF RESEARCHING THE PHENOMENON OF
«CREATIVE CORPORATION»

H. M. Pylypenko, D.E., Professor, Yu. I. Pylypenko, D.E., Professor, V. I. Yudenko, Post-graduate Student, V. V. Yudenko, Senior Lecturer, Dnipro University of Technology

Methods. Results of the study were obtained through the use of such general scientific methods of scientific research as: logical and historical, which was used in studying the evolution of business structures depending on the development of technics and technology; abstraction – when establishing the essence of the concept of «creative corporation»; general and specific – when identifying the specific features that a creative corporation is endowed with; factor analysis – when establishing the interconnection between the development of productive forces and a qualitative change in organizational structures.

Results. Based on the analysis of the history of the introduction of scientific and technical achievements of the industrial revolutions, the evolution of forms of organization of business structures and the modification of forms of corporate business organization are shown. The interconnection between the development of technics, technology and the qualitative characteristics of the workforce is demonstrated. New trends in the development of human capital are identified, which are caused by the transition of society to the post-industrial stage of development. The specifics of organizational forms of business structures are determined, in which the potential of human capital can be revealed with maximum efficiency.

Novelty. Based on the establishment of the interconnection between the development of productive forces and the change in organizational forms of business, the main characteristics and social role of creative corporations are determined.

Practical value. Understanding the dialectics of the transformation of organizational forms of business, which occurs under the influence of the deployment of scientific and technological progress, allows owners of business structures to make changes to existing business models in advance and thus achieve their strategic goals in the conditions of transformations caused by scientific and technological progress.

Keywords: creativity, corporation, creative corporation, human capital, creative environment, scientific and technological progress, business structures.

Надійшла до редакції 04.12.24 р.

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ В ПРАКТИКУ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Д. В. Олексієнко, Віце-президент з оподаткування, обліку та аудиту,
Український національний комітет Міжнародної торгової палати,
orcid.org/0009-0002-2448-4866, odmitro649@gmail.com*

Методологія дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів макроекономічної теорії, зокрема: для опису досвіду повоєнного відновлення країн було застосовано метод історичного і логічного; метод порівняння використано для встановлення зв'язку між закономірностями відновлення економіки країн після Другої світової війни та потребами у відбудові української економіки; аналізу та синтезу – для узагальнення світового досвіду та результатів дослідження; метод дедукції – для виокремлення викликів та можливостей при імplementації запропонованих моделей. Графічний метод дозволив візуалізувати отримані результати дослідження.

Результати. Статтю присвячено актуальній науково-практичній проблемі – імplementації макроекономічних моделей в практику регулювання відбудови економіки України. Автором виокремлено стратегічні умови для формалізації макроекономічної політики щодо післявоєнного відновлення: аналітика та оцінка масштабів економічних втрат і потреб на відбудову; дослідження джерел та форм активізації економічних ресурсів на відновлення; аналіз структурних змін у людському капіталі країни та обґрунтування шляхів відновлення інтелектуального потенціалу. Проведене дослідження світового досвіду дозволило формалізувати макроекономічні моделі відбудови національної економіки: модель стійкості та ефективності, модель пріоритетності розвитку територій, модель забезпечення конкурентоспроможності, соціально та екологічно орієнтовані моделі.

Новизна. Наукова цінність дослідження полягає в узагальненні світового досвіду відновлення національної економіки, що дозволило обґрунтувати авторську позицію щодо архітектури макроекономічного регулювання процесу відновлення на засадах модернізації й інноваційного розвитку.

Практична значущість. Обґрунтовано прикладні засади формування моделей відновлення української економіки, а також описано виклики і можливості їх реалізації, що дозволило структурувати вектори та принципи відбудови, можливості та очікувані наслідки.

Ключові слова: відбудова національної економіки, макроекономічні моделі, світовий досвід, повоєнні моделі макроекономічного розвитку, ефективність, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, сталий розвиток.

Постановка проблеми. В умовах післявоєнної відбудови економіки України важливим завданням є ефективна імplementація макроекономічних моделей, які можуть забезпечити стабільний і стійкий розвиток економіки. Післявоєнний період характеризується численними викликами, такими як зниження економічної активності, зруйнована інфраструктура, скорочення виробничих потужностей та високий рівень безробіття і

т.д. У цьому контексті виникає потреба у впровадженні макроекономічних моделей, які відповідають специфічним умовам відновлення. Проблема полягає у визначенні і застосуванні найбільш ефективних макроекономічних підходів для регулювання відновлювальних процесів. Крім того, необхідно інтегрувати міжнародні стандарти і практики, щоб забезпечити узгодженість з глобальними економічними вимогами.

Важливим аспектом є також управлінські і організаційні питання, які включають ефективне управління ресурсами, координацію між державними органами і приватним сектором, а також забезпечення прозорості і підзвітності. Успішна реалізація макроекономічних моделей буде залежати від здатності адаптувати ці моделі до унікальних умов післявоєнного періоду, що дозволить досягти стійкого економічного зростання і забезпечити ефективне відновлення економіки України, що і актуалізує означену проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика післявоєнного відновлення економіки знаходить своє відображення в працях таких науковців як Кучерява К. Я. [10], Небрат В. В. [1], Орел Ю. Л. [5], Прочан А. О. [5], Узбек Д. А. [9], Хмарська І. А. [10] та ін. Так, науковці Орел Ю. Л., Прочан А. О. та Нестеренко О. П. здійснили узагальнення впливу війни на соціально-економічні процеси в Україні і визначили сутність процесу післявоєнного відновлення економічної системи [5]. Автори акцентували увагу на тому, що успіх у післявоєнній відбудові полягає в пошуку оптимальних рішень та стратегій, які здатні забезпечити сталий і стабільний розвиток України в майбутньому.

Хмарська І. А., Кучерява К. Я. та Климова І. О. також узагальнили вплив війни на соціальні і економічні процеси в Україні і продемонстрували, що післявоєнне відновлення являє собою складний, багатовекторний процес, який має на меті запуск економіки України, зокрема, окремих галузей, що втратили свою активність або ж можливості для реалізації діяльності в результаті розгортання повномасштабної війни на теренах нашої держави. На основі аналізу передумов економічної дестабілізації авторами було визначено перспективи і особливості післявоєнного відновлення економіки України [10].

Коллективом науковців відділу економічної історії Інституту економіки та прогнозування НАН України проведено дослідження щодо наукового забезпечення трансформації економіки в умовах війни та повоєнної реконструкції, необхідності вироблення національної стратегії відбудови та по-

дальшого соціоекономічного розвитку України. В роботі представлено глибокий історико-економічний аналіз іноземного досвіду й українських умов повоєнної реконструкції. Науковці вважають, що відбудова України має починатися вже зараз і, передусім, через формування нової моделі економіки, спроможної гарантувати національну безпеку та майбутній розвиток [1].

Проте, з огляду на виклики, які постають перед Україною в умовах післявоєнного відновлення, актуалізуються питання розуміння того, які саме моделі можуть бути найкраще адаптовані до сучасних реалій, що допоможе розробити ефективні стратегії для стимулювання економічного зростання, подолання структурних дисбалансів і забезпечення фінансової стабільності.

Формулювання мети статті. Мета статті – дослідження особливостей імплементації макроекономічних моделей в регулюванні відбудови економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відбудова економіки України після руйнівних наслідків війни вимагає впровадження ефективних моделей, які здатні забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Ці моделі повинні враховувати специфіку післявоєнних умов, включаючи зруйновану інфраструктуру, втрату людського та виробничого капіталу, а також необхідність фінансової стабілізації та модернізації економіки. Важливим є інтеграція новітніх економічних підходів для регулювання ключових секторів економіки, щоб забезпечити їх швидке відновлення та розвиток, що є основою для майбутньої стійкої економічної системи України.

Перед українською владою стоїть важливе завдання розробити ефективну стратегію післявоєнного відновлення економіки, яка забезпечить поступове виходження країни з кризи та враховуватиме такі ключові аспекти:

– по-перше, необхідно враховувати масштаби воєнних втрат, включаючи фінансові та людські втрати, зруйновану інфраструктуру, втрату виробничих потужностей, пошкодження природних ресурсів, зупинку інвестиційних проєктів, скорочення споживчого попиту, знищення транспортної інфра-

структури, блокування портів, обмеження на транскордонні валютні платежі, дефіцит імпортованих енергоресурсів та звуження асортименту вітчизняних товарів;

– по-друге, важливо врахувати обмеженість фінансових ресурсів для підтримки економічного відновлення. Через війну світова економіка дестабілізувалася, і багато країн перебувають на порозі глобальної соціально-економічної кризи. Внутрішні джерела фінансування також обмежені, враховуючи втрату прибутків бізнесу, зниження активності банків, заморожування інвестиційних проєктів, зупинку або банкрутство комерційних компаній.

– по-третє, необхідно зважати на зміни у структурі людського капіталу. Високий

рівень безробіття, масовий відтік кадрів за кордон, ризик неповернення значної частини населення, що виїхало в пошуках притулку, а також значні зміни в розподілі робочої сили між регіонами потребують особливої уваги [10].

Аналіз складових повоєнної макроекономічної архітектури України (рис. 1) демонструє важливість комплексного підходу до імплементації макроекономічних моделей у регулюванні відбудови економіки. Фіскальна політика має зосередитися на мобілізації доходів та оптимізації витрат, що є критично важливими для забезпечення фінансової стабільності в умовах обмежених ресурсів.



Рис. 1. Характеристики складових повоєнної макроекономічної архітектури для України
Джерело: складено автором за даними [6]

Монетарна політика повинна підтримувати стабільність національної валюти та активізувати кредитування, щоб стимулювати економічне зростання. Ринок праці вимагає нових підходів, орієнтованих на страхування працівників і підвищення їхньої мобільності, що важливо для адаптації до нових економічних реалій. Регуляторне середовище повинно забезпечити справедливі та

передбачувані умови для бізнесу, що стане основою для залучення інвестицій та стимулювання інновацій. Отже, успішна імплементація зазначених макроекономічних моделей є запорукою ефективної відбудови економіки України в післявоєнний період.

В цілому національні економічні інтереси визначають баланс і гармонію в пріоритетах розвитку економіки, забезпечуючи

прогресивну модель економічного зростання через домінування цільових векторів змін. В умовах ринкової економіки ключовими процесами є:

– баланс змішаної моделі ринкового відтворення – важливо забезпечити ефективне функціонування національного господарства, зберігати економічну безпеку, захищати національного виробника та підтримувати врівноваженість економічних інтересів, що особливо актуально в умовах порушення економічної рівноваги;

– цінності соціального прогресу – пріоритетними є питання соціального розвитку, збереження соціокультурного потенціалу нації та підвищення рівня суспільного прогресу, що передбачає підтримку демократичних цінностей і ефективне відтворення соціального потенціалу;

– науково-технічний та інтелектуальний прогрес – важливим є сприяння підвищенню якості життя, сталому економічному зростанню, розвитку науки, технологій, освіти та культури, що також включає збільшення доступності інформації та знань, що

відкриває нові можливості для вирішення соціально-економічних проблем та подолання суспільних загроз;

– стратегічний розвиток – необхідно дотримуватись планів стратегічного розвитку, формуючи обрану модель національної економіки і забезпечуючи її системне просування з точки зору управлінського прогресу [9].

Ці принципи мають особливе значення для імплементації макроекономічних моделей у регулюванні відбудови економіки України. Вони допомагають визначити пріоритети і стратегії, які повинні бути враховані при розробці та реалізації макроекономічних політик для ефективної відбудови і стабільного розвитку української економіки в поствоєнний період.

Вивчення досвіду інших країн, які пройшли через війну та зуміли здійснити відновлення, може надати Україні важливі уроки для реалізації макроекономічних моделей в регулюванні економічного відновлення (рис. 2).

Південна Корея (корейська війна 1950-1953 рр.)	•Інституціоналізація розвитку технологій
Кіпр (турецьке вторгнення 1974-дотепер)	•Успішний розвиток туристичної сфери (до 20% ВВП) навіть в умовах анексії частини країни
Хорватія (війна за незалежність 1991-1995 рр.)	•Комплексна державна програма ресоціалізації ветеранів війни
Фінляндія (зимова війна 1939-1940 рр.)	•Політика розселення громадян з анексованих територій та облаштування їхнього господарства
Франція (після Другої світової війни)	•Пріоритизація відбудови за галузями промисловості на основі індикативних показників
Польща (після Другої світової війни)	•Ефективне використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС
Велика Британія (після Другої світової війни)	•Унормована політика будівництва нових міст
Країни Балтії (після Другої світової війни)	•Адміністрування різних процесів завдяки діджиталізації

Рис. 2. Світлові кейси відновлення після руйнації

Джерело: складено автором за даними [3; 4]

Довід цих країн (імплементация окремих складових їх найважливіших рішень) допоможе Україні не лише адаптувати ефективні макроекономічні моделі, але й розвинути стратегії, які сприятимуть довгостроковій стабільності і економічному зростанню.

Виходячи з вище означеного, основними елементами повоєнних моделей економічного розвитку України є модернізація промисловості, відбудова інфраструктурних об'єктів, розвиток високотехнологічних секторів, а також стимулювання внутрішнього виробництва та експорту (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика повоєнних моделей економічного розвитку України

Назва моделі	Ключові характеристики моделі	Проблеми, які потребують вирішення, та можливі ризики:	Принципи розвитку	Можливості реалізації ключових характеристик моделі
Україна – країна зі стійкою та ефективною економікою	Структурна трансформація економіки на основі постіндустріального синтезу та доступу до сучасних технологій через міжнародну допомогу. Адаптивність та лабільність економіки. Впровадження технологій Індустрії 4.0 та цифровізація виробництва. Зростання частки обробної промисловості у доданій вартості. Формування нових наукомістких галузей.	Руйнування виробничих фондів у зонах бойових дій. Порушення внутрішньо-економічних зв'язків. Низька частка доданої вартості в національній економіці. Збереження сировинної моделі розвитку та технологічної відсталості. Недорозвиненість інноваційних видів діяльності.	Використання європейських принципів регіональної та промислової політики.	Наявність потужної ресурсної бази для мульти-модальної економіки та високий попит на продукцію, пов'язану з відновленням країни.
Україна – країна сильних регіонів та громад	Оновлені рушії регіонального та промислового розвитку відповідно до політики ЄС. Наявність економічних точок зростання, що враховують потенціал регіонів. Локалізація виробництв для скорочення ланцюгів постачання. Згладжування диспропорцій у розподілі виробничих потужностей. Оновлення регіональної спеціалізації на основі смарт-рішень.	Неефективне використання природних ресурсів та економічного потенціалу регіонів. Невідповідність підходів до використання ресурсів сучасним світовим стандартам, зокрема європейським тенденціям.	Економічна спроможність повинна ґрунтуватися на принципах регіонального розвитку ЄС, таких як розвиток продуктивних сил, інклюзивність, інституційна спроможність, та кроссекторальна енергоефективність.	Зростання економічної активності через релокацію промислових підприємств до регіонів і збільшення пропозиції праці завдяки внутрішньо переміщеним особам (ВПО).
Україна – країна з економікою, дружньою до довкілля	Активне впровадження альтернативних видів палива та відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Декарбонізація промисловості та екологічні обмеження у виробництві. Відновлення колишніх промислових територій, справедлива трансформація вугільних громад, рекультивация земель.	Загострення екологічних проблем через бойові дії, особливо в промислових регіонах. Подальше використання викопних видів палива та висока енергоємність виробництва.	Справедлива трансформація економіки, інтеграція в європейські екологічні процеси. Забезпечення екологічної сталості та зменшення впливу на довкілля.	Готовність регіонів до впровадження програм та участь у пілотних проектах, підтримка програм ЄС.

Конкурентоспроможна промисловість – основа інклюзивного соціально-економічного розвитку України	Адаптивність промисловості до екзогенних змін. Підвищення конкурентоспроможності через гнучкість і локалізацію. Реконструкція промислової моделі відповідно до європейських стандартів. Зниження ресурсоемності та енергетична стійкість. Зростання частки переробної промисловості у ВВП.	Деіндустріалізація в зонах бойових дій. Низька диверсифікація економіки. Недостатнє використання внутрішнього ринку. Збереження викопних видів палива.	Мультимодальність розвитку. Євроінтеграційний вектор. Енергоефективність та розвиток продуктивних сил.	Диверсифікація локальної економіки та використання регіональних ресурсів.
Українське суспільство – суспільство високих професійних компетенцій	Зростання вимог до кваліфікації працівників відповідно до потреб роботодавців. Підвищення якості людського капіталу для забезпечення технологічного розвитку. Збільшення продуктивності праці, особливо в промисловості. Підвищення рівня продуктивної зайнятості.	Розрив між необхідними для Індустрії 4.0 компетенціями та реальними навичками працівників, що може призвести до збереження незадовільних компетенцій.	Впровадження технологій Індустрії 4.0 шляхом поєднання людських здібностей та технологій. Орієнтація на людиноцентричність і інклюзію.	розвиток програм навчання, що відповідають вимогам Індустрії 4.0, партнерство між бізнесом і освітніми установами, а також залучення іноземних інвестицій для модернізації професійної підготовки та підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором за даними [1, с. 40–45; 11, с. 239–257]

Важливу роль відіграє адаптація до нових умов економічної безпеки та співпраця з міжнародними партнерами для залучення інвестицій та фінансової допомоги. Моделі повинні враховувати інтеграцію до європейського ринку та реформування економіки відповідно до міжнародних стандартів.

Війна спричиняє суттєве руйнування економічного потенціалу України. У сучасних умовах глобалізації країна стикається з втратою людського капіталу, критичних ресурсів та інфраструктурних об'єктів, а також зі зменшенням фінансових можливостей та зниженням конкурентоспроможності національних підприємств. Основними завданнями в післявоєнний період мають стати відновлення та комплексна трансформація економіки. За таких умов необхідно розглядати ситуацію через призму пошуку нових шляхів економічного розвитку в міжнародному контексті, перенаправлення імпорто-експортної діяльності на нові ринки, встановлення надійних союзницьких і торгових відносин, а також визначення нових пріори-

тетів розвитку національної економіки [5, с.11].

Таким чином, в умовах відновлення економіки України в післявоєнний період особливу роль відіграють моделі, які забезпечують структурні зміни та адаптацію до нових реалій. Аналіз різних моделей вказує на необхідність врахування специфіки української економіки та її регіональних особливостей. Модель стійкої економіки підкреслює важливість структурної трансформації та впровадження нових технологій, акцентуючи на зменшенні залежності від сировинної економіки, що вимагає глибокої адаптації промислових процесів до міжнародних стандартів. Підхід, що ґрунтується на регіональному розвитку, передбачає локалізацію виробничих процесів, диверсифікацію економіки та активне залучення громади, що допоможе зменшити міжрегіональні диспропорції і посилити економічну стійкість. Перехід до економіки, дружньої до довкілля, вимагає впровадження відновлювальних джерел енергії та екологічних технологій, що сприятиме збереженню навколишнього середовища та відкриє нові мож-

ливості для економічного зростання. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної промисловості передбачає адаптацію до зовнішніх викликів та підвищення рівня інноваційності, що може бути досягнуто через розвиток високих професійних компетенцій і гнучкість в управлінні ресурсами. Важливим аспектом є підвищення якості людського капіталу, що є основою для технологічного прогресу, адже розвиток професійних компетенцій працівників допоможе адаптувати виробництво до нових технологій і зменшити розрив між попитом і пропозицією на ринку праці. У цілому, імплементація макроекономічних моделей в регулюванні відбудови економіки України має бути інтегрованою та комплексною, з акцентом на регіональну специфіку, інноваційність та екологічну стійкість, оскільки лише таким чином можливо забезпечити ефективне відновлення та подальший розвиток української економіки в умовах глобальних викликів.

Висновки. Для ефективного відновлення після війни необхідно адаптувати існуючі моделі до специфічних умов країни. По-перше, важливу роль відіграє поєднання ринкових механізмів із державним регулюванням, оскільки виключно ринкові підходи не зможуть врахувати значні втрати, руйнування інфраструктури та порушення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що передбачає активну участь держави у стимулюванні інновацій, інвестицій, а також регулюванні фіскальної та монетарної політики, яка має сприяти стабілізації фінансової системи та підтримці соціальних програм. По-друге, ключовими аспектами має стати структурна модернізація економіки та розвиток більш високотехнологічних секторів, що потребує впровадження макроекономічних моделей, орієнтованих на інновації та цифровізацію. Особлива увага має бути приділена моделюванню зеленого відновлення, оскільки це відповідає глобальним трендам і надає можливість залучати міжнародні ресурси для реалізації таких проєктів. По-третє, значною мірою економічне відновлення залежатиме від здатності моделей враховувати проблеми зайнятості та міграції, а також зміни в демографічній структурі країни. Нарешті, імплементація макроекономічних моделей в Україні потребує не лише адаптації до внутріш-

ніх умов, але й інтеграції з європейськими та міжнародними стандартами, що дозволить країні ефективніше залучати іноземні інвестиції, брати участь у глобальних економічних процесах і зміцнювати свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Література

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д. е. н. В.В. Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с.
2. Відбудова України: принципи та політика. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf
3. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf
4. Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. URL: <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislyarujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny/>
5. Орел Ю.Л., Прочан А.О., Нестеренко О.П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. Випуск 31. С. 1-13.
6. Повоєнна макроекономічна архітектура для України. URL: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf
7. Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 780. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624>
8. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnoGoRozvitkuUkraini>
9. Узбек Д.А. Національні економічні інтереси у процесах розвитку прогресивної моделі економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-61>
10. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.
11. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.

References

1. Nebrat, V.V. (Ed.) «et all.» (2023). Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy. DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia. NAN Ukrainy». Kyiv.

2. Vidbudova Ukrainy: pryntsyropy ta polityka. Retrieved from https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf

3. Dosvid pisliavoiennoho vidnovlennia mist svi-tu: uroky dlia Ukrainy Retrieved from https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf

4. Modeli vidnovlennia pislia ruinatsii: svitovi keisy dlia Ukrainy. Retrieved from <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislyarujnacziyi-svitovi-keisy-dlya-ukrayiny/>

5. Orel, Yu.L., Prochan, A.O., & Nesterenko, O.P. (2024). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia. *Akademichni vizii*, Issue 31, 1-13.

6. Povoienna makroekonomichna arkhitektura dlia Ukrainy. Retrieved from https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia osnovnykh prohnoznykh makropokaznykiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2025–

2027 roky. vid 28.06.2024 № 780 Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624>

8. Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2024-2026 roky Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=ProhnozEkonomichnogoISotsialno goRozvitkuUkraini> (accessed September 29, 2024)

9. Uzbek, D.A. (2023). Natsionalni ekonomichni interesy u protsesakh rozvytku prohresyvoi modeli ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-61>

10. Khmarska, I.A., Kucheriava, K.Ya., & Klimova, I.O. (2022). Osoblyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.

11. Vovk, O.M. (2020). Determinanty modernizatsii pidprijemstv infrastrukturnoi sfery: teoriia, metodolohiia, praktyka. Kyiv, FOP Maslakov.

SPECIFICS OF IMPLEMENTATION OF MACROECONOMIC MODELS IN REGULATING THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

*D. V. Oleksienko, Vice President for Taxation, Accounting and Auditing,
The Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce*

Methods. The methodological basis of the study is the system of general scientific and special methods of macroeconomic theory, in particular, the method of logical analysis and generalisation was used to describe the experience of post-war recovery of countries, which allowed to build the logic of the study; the method of comparison was used to establish a correlation between the patterns of economic recovery of countries after the Second World War and the needs for the reconstruction of the Ukrainian economy; analysis and synthesis – to summarise the world experience and results of the research; the graphical method allowed to visualise the results of the research.

Results. The article is devoted to an actual scientific and practical problem – substantiation and implementation of macroeconomic models in regulating the recovery of the Ukrainian economy. The author identifies the strategic conditions for formalising macroeconomic policy on post-war recovery: analysis and assessment of the scale of economic losses and needs for reconstruction; research of sources and forms of activation of economic resources for recovery; analysis of structural changes in the country's human capital and substantiation of ways to restore intellectual potential. The research of the world experience allowed to formalise macroeconomic models of national economic recovery: a model of sustainability and efficiency, a model of priority development of territories, a model of competitiveness, socially and environmentally focused models.

Novelty. The scientific value of the research is to summarise the world experience of national economic recovery, which allowed to substantiate the author's position on the arch-tectonics of macroeconomic regulation of recovery on the basis of modernisation and innovative development.

Practical value. The article substantiates the applied principles of forming models for the recovery of the Ukrainian economy, as well as describes the challenges and opportunities for their implementation, which allowed structuring the vectors and principles of recovery, opportunities and expected consequences.

Keywords: national economic reconstruction, macroeconomic models, world experience, post-war models of macroeconomic development, efficiency, competitiveness, innovative development, sustainable development.

Надійшла до редакції 30.11.24 р.

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*М. М. Андрієнко, к. е. н., доцент, Національний авіаційний університет,
andrienko2008@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4148-4737,*

*Р. О. Самітов, аспірант, Національний авіаційний університет,
samitovromantechie@gmail.com, orcid.org/0009-0009-2818-3295,*

*Д. М. Терещенко, магістр, Національний авіаційний університет,
4160362@stud.nau.edu.ua*

Методологія дослідження. Дослідження здійснювалося на основі використання методу системного аналізу – при з'ясуванні стадій реалізації системного підходу в дослідженні інноваційної економіки; методу наукової абстракції – при визначенні проблем, з якими стикаються при вивченні інноваційної економіки з точки зору системного підходу; історичних методів – при вивченні поглядів і теорій, що мають значення для вивчення інноваційної економіки.

Результати. У статті досліджуються теоретичні та методологічні основи використання елементів системного підходу в інноваційній економіці, сутність якого зводиться до визначення основних проблем та викликів, що виникають під час практичного застосування системного підходу у сфері вивчення інноваційної економіки. Виокремлено переваги та недоліки традиційних методів економічного аналізу як при застосуванні їх у складних інноваційних процесах, так і при вивченні способів подолання бар'єрів при прийнятті інноваційних рішень.

Новизна. На основі системного підходу, який можна використати як інструментарій для вивчення елементів інноваційної економіки, виявлено, що існуючі взаємозв'язки та взаємозалежності здійснюють вплив на результати інноваційної діяльності, в основі яких лежать оптимальні зв'язки досягнення поставлених цілей. Виокремлено основні проблеми інноваційної економіки з точки зору системного підходу. Доведено, що забезпечення ефективної координації із застосуванням дієвих методів забезпечить реалізацію спільної мети, яка враховує не тільки економічні, але й соціальні, політичні та екологічні ефекти. Продемонстровано, що системний підхід у вивченні інноваційної економіки є необхідною та достатньою умовою для інтегрування сучасних соціально-економічних систем у більш ефективні та дієві для забезпечення їх подальшого розвитку з точки зору сталого й інклюзивного характеру, що в свою чергу, здійснюватиме позитивний вплив на якість життя населення й збереження природного середовища.

Практична значущість. У статті проаналізовано недоліки традиційних методів аналізу економічних явищ, обґрунтовано необхідність системного підходу в умовах інноваційного розвитку та складності економічних процесів, а також запропоновано дієві інноваційні підходи та інструменти для подолання існуючих бар'єрів в управлінні розвитком соціально-економічних систем.

Ключові слова: системний підхід, економічні системи, методологія, управління, моделювання, глобалізація, виклики економіки.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується високим рівнем складності та інтеграції, що зумовлено її

інноваційним характером, розвитком технологій, зростаючими екологічними і соціальними викликами. У таких умовах традиційні

підходи до економічного аналізу, які розглядають окремі елементи системи ізольовано, стають недостатніми. Системний підхід, який розглядає економічні явища як частини єдиної взаємопов'язаної структури, дозволяє охопити комплекс взаємодій між економічними суб'єктами, соціальними групами та екологічними компонентами. Однак, застосування цього підходу в економіці стикається з численними проблемами, такими, як: визначення меж економічної системи, складність урахування численних факторів впливу та обмеженість емпіричних даних.

Розв'язання проблем системного підходу в економіці має критичне значення для таких наукових завдань, як розробка теорій комплексного аналізу економічних систем, побудова інтегрованих економетричних моделей, які враховують різні рівні взаємодій. З практичної точки зору, системний підхід є важливим для створення інструментів, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень у різних галузях, зокрема в макроекономічному регулюванні, бізнес-аналізі та антикризовому управлінні. Він є ключовим для вирішення глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, кліматичні зміни, соціальна нерівність, оскільки дозволяє виявляти взаємозв'язки між різними економічними процесами та розробляти комплексні стратегії реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері системного підходу в інноваційній економіці підкреслюють важливість цього методу для аналізу комплексних економічних явищ, розробки прогнозів і прийняття стратегічних рішень. Зокрема, роботи вітчизняних та іноземних науковців та практиків підтверджують значення системного підходу для побудови стійких економічних моделей, які враховують взаємозв'язки між різними секторами економіки, що взаємодіють на основі управління їх розвитком.

Незважаючи на досягнення у цій галузі, залишаються невирішені питання, які досліджуються у даній статті: визначення меж економічної системи; врахування складності взаємозв'язків у ній; проблема отримання достовірності емпіричних даних.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження теоретичних і методологічних аспектів застосування системного підходу в економіці, з акцентом на виявлення ключових проблем і викликів, що виникають при його практичному застосуванні. Завдання стосуються визначення недоліків традиційних методів аналізу економічних явищ, обґрунтування необхідності системного підходу в умовах зростаючої інноваційних викликів та складності економічних процесів, а також запропоновано ефективні підходи та інструменти для подолання існуючих бар'єрів у впровадженні досліджуваних способів та прийомів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системність як загальна властивість матерії, форма її існування та об'єктивна реальність існувала завжди, незалежно від людини. Поняття системності виникло разом із появою людини. Системність завжди була одним із методів науки – і для вчених минулого, які часто не до кінця усвідомлювали, що користуються нею, і для сучасних науковців. Спершу було усвідомлено системний характер процесу пізнання та представлення знань, тому перші дискусії щодо цих проблем виникли в галузях філософії, логіки, математики. Однією з об'єктивних причин виникнення системних наук стала системність людського мислення [1].

Якщо філософ або вчений представляв обґрунтовану сукупність своїх поглядів і теорій, це називали його системою. Наприклад, філософська система Платона, що включала основи дедуктивно-аксіоматичного методу; система дедуктивної логіки Аристотеля; система «ідолів» та «індукціонізму» Френсіса Бекона; геліоцентрична система світу, розроблена Коперніком і Кеплером. Ці приклади можна продовжувати безкінечно, щоразу переконуючись, що це є системи поглядів або системи знань [1].

Системний підхід (англ. Systems thinking – системне мислення) – це напрямок методології досліджень, який фокусується на вивченні об'єкта як єдиної цілісності, що складається з елементів, поєднаних сукупністю взаємозв'язків і відношень. Таким чином, об'єкт розглядається як модель системи [2].

Системний підхід – напрямок методології дослідження, в основі якого лежить розгляд об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи [3].

Системність світу ґрунтується на основних компонентах (системах або ієрархіях за Б. С. Флейшманом) [1]:

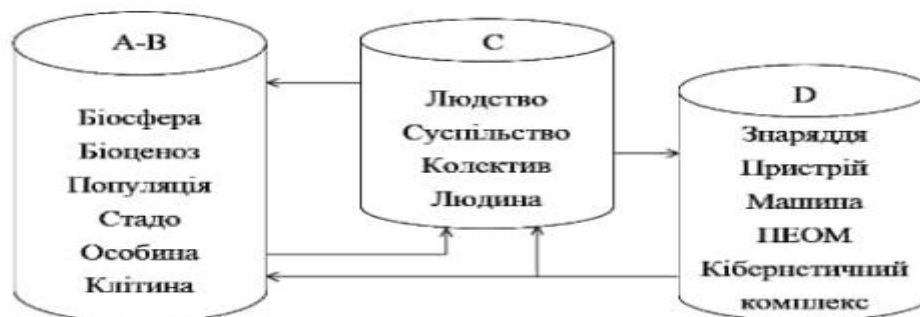


Рис. 1. Штучна ієрархія: технічна [1]

Етапи системного підходу в економіці включають:

1. Формулювання цілей та постановка завдання. На цьому етапі визначаються ключові цілі аналізу та конкретні економічні проблеми, які потрібно вирішити. Важливо чітко сформулювати питання, які досліджуються, та встановити критерії для оцінки результатів.

2. Ідентифікація та визначення елементів системи. Тут визначаються всі важливі компоненти економічної системи, які беруть участь у процесі, включаючи економічні суб'єкти, ринки, ресурси та фактори, що впливають на систему. Зокрема, встановлюються межі системи та зв'язки між її елементами.

3. Аналіз взаємозв'язків між елементами. На цьому етапі досліджуються зв'язки між елементами системи та їх вплив один на одного. Це дозволяє побачити, як зміни в одному компоненті можуть позначитися на всій системі.

4. Побудова та моделювання системи. Зібрані дані використовуються для створення математичної або комп'ютерної моделі, що відображає структуру і функціонування системи. Моделювання дозволяє випробувати різні сценарії розвитку системи та передбачити її поведінку за різних умов.

5. Аналіз стійкості та оптимізація системи. Оцінюється здатність системи зберігати стійкість при зовнішніх впливах і можливості для її вдосконалення. Зокрема, проводиться оптимізація функціонування системи

для досягнення найкращих результатів за заданими критеріями.

6. Оцінка результатів та прийняття рішень. На цьому завершальному етапі оцінюються результати моделювання та їх відповідність поставленим цілям. На основі аналізу пропонуються конкретні економічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості системи.

7. Моніторинг та коригування. Після впровадження рішень відбувається постійний моніторинг стану системи, а при потребі – внесення коректив, що дозволяє адаптувати систему до нових умов або зовнішніх змін[4].

Системний підхід в економіці забезпечує комплексний метод аналізу та управління економічними процесами, забезпечуючи цілісний огляд взаємозв'язків між елементами системи. Завдяки чіткому послідовному процесу – від постановки завдань до моніторингу та коригування – системний підхід дозволяє глибше зрозуміти внутрішню структуру та динаміку економічних явищ. Він сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню стійкості економічних систем в умовах мінливого середовища. Застосування системного підходу є необхідним для вирішення складних економічних завдань щодо інновацій, оскільки воно допомагає адаптувати економічні моделі та рішення до реальних умов.

Процес системного аналізу розвитку галузі поділяється на чотири етапи. Перша

стадія полягає в визначенні системи, її основної мети (яка впливає з розгляду ролі системи в більш широкій системі) та критеріїв, що дозволяють обрати оптимальний шлях для досягнення цієї мети. Вираження галузевого критерію у кількісній формі дає змогу точно оцінити цілі підсистем, критерії їх функціонування, а також сформулювати критерії оптимальності для всього комплексу моделей планування і регулювання галузі. Іноді критерії можуть бути сформульовані лише на якісному рівні [5].

Друга стадія пов'язана з побудовою та аналізом дерева цілей, що є найскладнішим і водночас найефективнішим етапом. Він має привести до формулювання завдань, виконання яких не викликає суттєвих труднощів.

Третя стадія розпочинається з розробки детального плану заходів для досягнення цілей галузі. Ці заходи розміщуються на нижньому рівні дерева цілей і підбираються за допомогою системи моделей розвитку галузі. Заходи можна поділити на економічні, адміністративно-правові, спрямовані на вдосконалення управління, у сфері капіталовкладень і будівництва, а також у сфері науково-технічного прогресу та модернізації фондів. Для забезпечення їх здійснення заходи групуються за ознаками компетенції урядових органів і міжвідомчого узгодження. Найважливішим є поділ заходів за ступенем ефективності, так як це дозволяє оцінити їх досягнення стосовно цілей, сформульованих у дереві цілей. Для цього використовуються евристичні методи та алгоритми (наприклад, метод Делфі). За допомогою експертних оцінок заходи групуються в логічній та часовій послідовності [5].

Четверта стадія передбачає діагностування, тобто виявлення всіх нерозв'язаних проблем, диспропорцій та їхніх причин. Мета діагнозу – уточнення специфікацій розроблюваної системи, визначення вимог до неї, створення організаційного плану для її поступового впровадження, а також вибір засобів і методів управління [5].

Системний підхід в економіці є потужним інструментом для аналізу та управління інноваційним розвитком економічних процесів, але його застосування пов'язане з проблемами, які обмежують його ефектив-

ність. Перелік даних проблем, їх сутність та можливі способи вирішення наступні.

1. *Невизначеність та складність визначення досліджуваної системи.* Сутність проблеми зводиться до того, що однією з головних труднощів є визначення точних меж економічної системи. Економіка є складною та динамічною, з багатьма взаємопов'язаними елементами і дуже важко чітко визначити, що входить до системи, а що – до її надсистеми або підсистеми. Ця ускладнює точне моделювання та планування [6].

Розв'язати проблеми можна за допомогою одного із підходів ітераційного процесу для визначення меж системи. На початковому етапі можна спростити модель і поступово вводити нові елементи за допомогою уточнень та коригувань, щоб отримати більш точне уявлення про систему.

2. *Недостатність даних для комплексного аналізу.* Сутність проблеми зводиться до того, що з метою ефективного застосування системного підходу необхідні великі обсяги якісних даних про інноваційні процеси та їх взаємозв'язки. Проте, досить часто вони є неповними, застарілими або важкодоступними, що ускладнює проведення точного аналізу. Розв'язання проблеми можливе на основі використання методів прогнозування та оцінки, базуючись на часткових даних та моделях, що дозволяють відтворити невідомі елементи. Також важливо вдосконалювати механізми збору та обробки даних, включаючи автоматизовані системи моніторингу та аналізу.

3. *Складність виявлення та врахування всіх взаємозв'язків між елементами системи.* Сутність проблеми в тому, що взаємозв'язки між елементами системи часто дуже складні, їх виявлення може бути надзвичайно складним. Економічні процеси взаємопов'язані на різних рівнях – від мікроекономіки до макроекономіки, і це потребує вивчення численних факторів і взаємодій. Розв'язати дану проблему доцільно через використання складних моделей із комп'ютерним забезпеченням, що допоможе у моделюванні складних взаємозв'язків. Такі методи дозволяють відтворити реальні економічні процеси, враховуючи взаємодії між численними учасниками та параметрами самої системи.

4. *Невизначеність у прогнозуванні результатів.* Сутність проблеми визначається тим, що економіка є відкритою та динамічною системою, що піддається впливу великої кількості зовнішніх факторів, таких як політичні зміни, природні катастрофи, технологічні новації тощо. Це створює суттєву невизначеність при прогнозуванні результатів застосування системного підходу, зокрема моделювання інноваційних зв'язків. Розв'язання даної проблеми доцільно звести до скорочення частки невизначеності через використання стратегії адаптивного управління, що дозволяє оперативно коригувати стратегії в залежності від зміни зовнішніх умов. При цьому важливо застосовувати аналіз можливих сценаріїв розвитку, що дозволяє прогнозувати різні варіанти даних подій у різних умовах.

5. *Перевантаження інформацією.* Сутність проблеми визначається тим, що системний підхід часто потребує збору та обробки величезної кількості даних, що може призвести до інформаційного перевантаження. Кількість факторів, що потрібно врахувати, часто настільки велика, що це ускладнює прийняття рішень [7]. Розв'язати дану проблему можна через застосування методів першочерговості та аналізу даних. Вибір найбільш значущих параметрів та зосередження уваги на основних показниках дозволяє зменшити кількість обробленої інформації без втрати самої сутності аналізу.

6. *Складність інтеграції різних підходів та методів.* Сутність проблеми зводиться до того, що системний підхід вимагає інтеграції різних підходів і міждисциплінарних методів аналізу. Це може бути складно через відмінності в методології та інструментах, які застосовуються в різних галузях науки. Розв'язком може бути розвиток міждисциплінарних досліджень та створення універсальних методологій, які можуть об'єднувати різні підходи в єдину систему. Це передбачає координацію між різними науковими дисциплінами та фахівцями.

7. *Супротив до змін.* Сутність проблеми характеризується багатьма випадками, де існує опір змінам з боку учасників економічної системи, особливо коли ці зміни є інноваційними та вимагають значних адаптування до них. Це може бути пов'язано з по-

літичними, економічними або соціальними факторами.

Розв'язування зводиться до подолання опору за допомогою необхідного забезпечення даної системи сучасними засобами комунікації та проведення та роз'яснювальної роботи серед учасників системи, обґрунтування вигод від інноваційних змін і поступове їх впровадження із мінімізацією витрат на ризики. Системний підхід в економіці є важливим інструментом для комплексного аналізу та управління економічними процесами, проте його застосування пов'язане з кількома суттєвими проблемами. Основні з них: невизначеність у встановленні меж системи, складність виявлення та аналізу взаємозв'язків між елементами, нестача інформаційних даних для точного виконання прогнозів. Крім того, існують проблеми перевантаження інформацією, інтеграції різних підходів, а також опору змінам з боку учасників системи.

Тому всі ці проблеми мають реальні шляхи для вирішення, включаючи застосування адаптивних методів управління, використання інноваційних інструментів для збору та обробки даних, а також комплексний підхід для інтеграції різних аспектів щодо їх економічного розвитку. Важливим є також врахування соціальних та етичних аспектів, що сприятиме більш сталому і збалансованому розвитку економічних систем. Враховуючи ці фактори, системний підхід дозволяє підвищувати ефективність управління економічними процесами, підвищує здатність адаптуватися до змін та сприяє досягненню стійкішого і соціально орієнтованого економічного розвитку.

Висновки. Системний підхід є незамінним інструментом для комплексного аналізу економічних процесів, оскільки дозволяє вивчати взаємозв'язки між різними елементами економічної системи та знаходити оптимальні шляхи досягнення цілей розвитку. За його допомогою можна спостерігати економіку як цілісну систему, що включає не лише економічні, а й соціальні, екологічні та політичні аспекти.

Основними проблемами системного підходу є: невизначеність у визначенні меж системи, складність у моделюванні взаємозв'язків між елементами, брак інновацій-

них даних, а також труднощі у врахуванні всіх факторів, що здійснюють вплив на розвиток. Перевантаження інформацією, опір змінам та недостатня інформаційна база також є бар'єрами для ефективного застосування цього підходу. Можливі рішення для подолання цих проблем включають впровадження новітніх інформаційних технологій для збору та обробки даних, використання адаптивних і гнучких методів управління, а також інтеграцію різних складових у єдині процеси економічного аналізу та прогнозування. Крім того, необхідно забезпечити ширшу координацію між науковими та управлінськими структурами для розробки спільних моделей і стратегії розвитку.

Інтеграція соціальних, етичних та екологічних аспектів у системний підхід є ключовою умовою для створення сталих та інноваційних економічних систем, що позитивно впливатимуть на покращення добробуту населення та збереження природних ресурсів. В подальшому можна здійснювати дослідження, що стосуються: інтегрування економічних систем в єдине ціле, реалізація інноваційних технологій; забезпечення сталого розвитку та розвиток управління в досліджуваних підсистемах.

Література

1. Бродський Ю.Б., Молодецька К.В., Никольюк О.М. Системний аналіз в економіці. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Systemnuy_analiz_v_economitsi.pdf.
2. Системний підхід. Вікіпедія URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4
3. Організація як система URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15369/mod_resource/content/2/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf.
4. Етапи системного аналізу. Вступ до системного аналізу. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/199/14.pdf>.
5. Системний аналіз економічних систем URL: <https://buklib.net/books/22976/>.
6. Поняття невизначеності URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/819074/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203%20%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf.
7. Інформаційне перевантаження. Вікіпедія URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F

8. Kostyunik, O., Andriienko, M., Voinalovych, I., Bosa, I., Bilychenko, M. Organizational support for the formation of the economic security system of enterprises in the conditions of intellectual and innovative development of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2023. 45(4). pp. 399-405. doi: 10.15544/mts.2023.39. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5111>

9. Васюткіна, Н., Самітов, Р., Колісник, М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. 1(46), С. 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

10. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*, 2024. 2(49), С. 15-22. doi: 10.32782/2308-1988/2024-49-3. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/929>

11. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1(81). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494

References

1. Brodskyi, Yu.B., Molodetska, K.V., & Nykoliuk, O.M. (2020). Systemnyi analiz v ekonomitsi. Retrieved from https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Systemnuy_analiz_v_economitsi.pdf
2. Systemnyi pidkhd. Vikipediia. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4
3. Orhanizatsiia yak systema. Retrieved from https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15369/mod_resource/content/2/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf
4. Etapy systemnoho analizu. Vstup do systemnoho analizu. Retrieved from <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/199/14.pdf>.
5. Systemnyi analiz ekonomichnykh system Retrieved from <https://buklib.net/books/22976/>
6. Poniattia nevyznachenosti. Retrieved from https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/819074/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203%20%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf

7. Informatsiine perevantazhennia. Vikipediia. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F

8. Kostyunik, O., Andriienko, M., Voinalovych, I., Bosa, I. & Bilychenko, M. (2023). Organizational support for the formation of the economic security system of enterprises in the conditions of intellectual and innovative development of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 399-405. doi: 10.15544/mts.2023.39. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5111>

9. Vasiutkina, N., Samitov, R., Kolisnyk, M. (2023). Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstv na innovatsiinykh zasadakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

10. Vasiutkina, N., Andriienko, M., & Samitov, R. (2024). Stratehichne upravlinnia ljudskymy resursamy pidpriemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 15-22. doi: 10.32782/2308-1988/2024-49-3.

11. Arefieva, O.V., Kovalenko, N.V., & Andriienko, M.M. (2023). Intelektualnyi potentsial yak osnovnyi chynnyk innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. «*Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*», 1(81), 157-164. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157>

ECONOMIC ASPECTS OF PROBLEMS OF SYSTEM APPROACH IN INNOVATIVE ECONOMY

*M. M. Andriienko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, R. O. Samitov, Post-graduate Student,
D. M. Tereshchenko, Master Student, National Aviation University*

Methods. The research was carried out based on the use of the system analysis method – when clarifying the stages of implementing a system approach in the study of innovative economics; the method of scientific abstraction – when identifying the problems encountered when studying innovative economics from the point of view of a system approach; historical methods – when studying views and theories that are important for the study of innovative economics.

Results. The article explores the theoretical and methodological foundations of the use of elements of the system approach in innovation economics, the essence of which is to identify the main problems and challenges that arise during the practical application of the system approach in the field of studying innovation economics. The advantages and disadvantages of traditional methods of economic analysis are highlighted both when applying them in complex innovation processes and when studying ways to overcome barriers when making innovative decisions.

Novelty. Based on the system approach, which can be used as a tool for studying the elements of the innovation economy, it was established that existing relationships and interdependencies influence the results of innovation activity, which are based on optimal relationships for achieving the set goals. The main problems of the innovation economy from the point of view of the system approach are identified. It is proven that ensuring effective coordination with the use of effective methods will ensure the implementation of a common goal, which takes into account not only economic, but also social, political and environmental effects. It is demonstrated that a systemic approach in studying the innovation economy is a necessary and sufficient condition for integrating modern socio-economic systems into more effective and efficient ones to ensure their further development from the point of view of sustainable and inclusive nature, which in turn will have a positive impact on the quality of life of the population and the preservation of the natural environment.

Practical value. The article analyzes the shortcomings of traditional methods of analyzing economic phenomena, justifies the need for a system approach in the context of innovative development and the complexity of economic processes, and also proposes effective innovative approaches and tools for overcoming existing barriers in managing the development of socio-economic systems.

Keywords: systems approach, economic systems, methodology, management, modeling, globalization, economic challenges.

Надійшла до редакції 28.11.24 р.

PECULIARITIES OF FUNCTIONING AND REGULATION OF THE MODERN LABOR MARKET

*Lali Sreseli, Ph. D (Econ.), Gori State University (Georgia),
lalisreseli@yahoo.com, orchid.org/0009-0005-8663-2416*

Methods. The study was based on the use of such methods of scientific knowledge as: abstraction – when forming the definition of the category of «labor market regulation»; factor analysis – when identifying factors influencing the labor market; general and specific – when determining the specifics of the functioning and regulation of the labor market; system approach – when identifying labor market regulation as a separate subsystem of the mechanism of state regulation of the economy.

Results. The paper examines the features of the functioning and regulation of the labor market. It is determined that the labor market is an important sphere of economic and socio-political life of society. Its social role is demonstrated, which consists in the fact that the labor market forms the value of labor, determines the conditions of its hiring and payment, the possibilities of obtaining education and professional growth, and determines job guarantees. The labor market reflects trends in employment dynamics, labor mobility, and unemployment rates.

Novelty. Factors influencing the functioning of the labor market are identified, namely: demographic, economic, social, legislative, organizational, institutional. It is demonstrated that through the combination of these factors, the labor market influences the development of the national economy as a whole. The mechanism of state regulation of the labor market is considered, which is a set of unified economic laws, methods and instruments that affect the level of employment, and also determine decisions aimed at stabilizing employment.

Practical value. It is proved that labor market regulation should be considered as a set of management functions carried out by state authorities in order to balance the demand and supply of labor. Labor market regulation is defined as a complex system of measures and mechanisms that covers not only the sphere of employment, but also all elements of economic relations in society. The mechanism of labor market regulation is considered as a subsystem of the mechanism of state regulation of the economic system as a whole.

Keywords: labor market, unemployment, employment, labor demand, labor supply, labor market mechanism.

Statement of problem. Today, when unemployment is one of the urgent problems for many countries of the world, the labor arrangement and effective employment of the population, minimizing unemployment, transforming the country's economy significantly depends on the formation of the labor market in a modern civilized form.

The quality of use of the labor and economic potential of the country, as well as the standard of living and social satisfaction of the population significantly depend on the proper functioning of the labor market. Without

a full-fledged labor market, it is impossible for market relations as a system to function perfectly.

The basis for effective employment of the able-bodied population, overcoming the high level of unemployment and improving the quality of life in general is the development of the civilized labor market and its adequate infrastructure.

Taking into account the challenges related to overcoming the problem of unemployment against the background of the current reality, it is important to study the

trends and peculiarities of the development of the labor market, to study the causes of the problems that further aggravate the situation in the labor market.

The labor market cannot function without the active intervention of the state. The state takes certain measures that directly and indirectly affect the functioning and development of the labor market. From this point of view, the role of the state can be both active and passive.

Analysis of recent papers. The labor market differs from other types of the market and has a special place in the system of market relations. Understanding the essence of the labor market is a matter of debate among scientists. «In the scientific literature, emphasis is also placed on what is the connection between the regulation of the commodity market and the regulation of the commodity market relations and what is the impact of commodity relations on labor relations» [1, p.25].

According to Marshall «We can neither buy nor sell the human factor of production, just like cars or other material factors of production, the worker sells his labor, remains his own owner» [2, p.266].

A person with his work ability is a socialized person, (in a purposeful way, in accordance with his own interests and desires, he uses his ability to work for his own well-being. He has the opportunity to sell his labor and receive his labor fee-salary. This mechanism is the basis of the labor market functioning. «Labor comes out as a special commodity – a set of spiritual, physical, intellectual abilities of a person, which determines the labor potential of an individual. The labor of the hired worker is compensated by the employer. In case of any price for labor resources, there is a demand for labor as well as supply in the labor market» [3, c.605].

The uniqueness of the labor market is determined by the fact that people who are represented in the labor market with their ability to work have a significant impact on the quality of labor activity, motivation with their social, cultural, religious, political or other characteristics.

Demand supply analysis allows us to consider the theoretical models of labor market

functioning: «free competition, monopsony, oligopsonia, trade union influence and bilateral monopoly» [4, c.198]. When discussing the models of labor market functioning, attention is paid to the peculiarities of labor market functioning and regulation in different countries. Factors that determine this or that national model are:

- professional training systems
- system of raising the qualifications and retraining of workers
- employee promotion practices and filling vacant positions
- methods of regulation of labor relations.

It is necessary for the normal functioning of the labor market.

The abundance of production owners - large, medium, small, collective, joint-stock and individual owners, who have the opportunity to use the labor force in the best way against the background of proprietary motivations, should also have competition among hired workers, should have personal interest to raise the professional level and be profitably employed. So far, the reforms carried out in Georgia do not contribute to the establishment of an economically and socially effective labor market. This is manifested by an elite approach to the human factor, when the success of the reforms is connected with the activation of the creative potential of a relatively narrow segment of the population – entrepreneurs, and the main mass – hired workers – is perceived as a passive object of regulation, which spontaneously adapts to the changed situation, testing on itself all the negative consequences of the transition period. «Essentially, the problems of the socio-economic status of the hired worker, the peculiarities of the reproduction of his labor force in the market, remain unexplored during the transition period» [5, p.85].

Only in the presence of all constituent elements of the labor market and their effective interaction, it is possible to create appropriate conditions for the implementation of labor market functions, the main of which is:

- organization of the meeting between the buyer and the seller

- ensuring the creation of a specific environment within the individual side of market interaction
- determining the amount of a balanced salary
- facilitating the resolution of population employment issues
- real implementation of social assistance for the unemployed [6, p.123].

In the labor market, on the one hand – on the basis of the supply of labor force, and on the other hand – in the case of job vacancies, the conjuncture of different types of labor market is formed: labor deficit, excess labor and balanced.

The most important component of the functioning of the labor market is the labor market mechanism, which is used in the process of agreeing and interacting with various interests of employers and the able-bodied population, when the population wants to work in hired form based on the information they receive in the form of changes in labor prices (functional labor force). It has a certain structure that includes the following elements: demand for labor (labor force), labor supply (labor force), labor price (value of labor force), state regulation.

A very important factor that directly affects the functioning of the labor market is the demand for a qualified workforce. It depends on the rates of economic development of the country, the level of scientific and technical progress, the industrial structure and the forms and volume of public production [7, p.782].

Unfortunately, the labor market infrastructure has not yet been fully established and developed in Georgia, the relationship between employers and employees will take place spontaneously. It was not possible to create a unified database of the unemployed, where it would be possible to get information about vacant jobs and people of the necessary profession, which would make it much easier for the interested party to mix the option with his needs and abilities. This issue is especially relevant if we take into account that the absolute discrepancy between demand and supply of labor force is a big problem in our country. In most cases, the supply of labor force in the labor market does not respond to

market demand at all. In the labor market, there is both a shortage of labor and an excess of labor, on the one hand there are vacant jobs, on the other hand there is a whole army of unemployed people. This situation is due to the fact that specific professions cannot meet the requirements of the labor market, which clearly indicates that vocational training centers are developed at a low level in the country.

Despite the different signs and characteristics, the division of the labor market into external and internal markets is conditional. They are closely related to each other. The internal market reflects the relations related to the movement of workers at the level of firms and enterprises. It contributes to the development of the so-called «Continuing Education» System. Firms are interested in raising the qualifications of workers and will incur certain costs for this, thereby reducing the turnover of personnel. There are insights into the «primary» and «secondary» sectors of employment that Derringer and Piore established [8, p.10].

The primary labor market and its corresponding job system are available to privileged classes of workers who have an advantage in choosing jobs. Primary labor markets are characterized by a high degree of protection against adverse conjunctural influences, stable employment, high salary level, good working conditions, good opportunities for promotion at work. It is almost impossible for job seekers whose professional mobility opportunities are limited by various social, ethnic, socio-cultural barriers to enter this market. For the first time, the level of social protection of employees in the labor market is very high, which ensures their economic interests.

Jobs presented in secondary labor markets do not provide a stable means of professional self-realization. Second-hand labor markets are characterized by uniformity of jobs, as well as a large number of employers and hiring workers.

Segmentation of the labor market can be carried out according to different socio-demographic groups of the able-bodied population and the labor market of women, youth, disabled and pensioners can be distinguished. Also according to socio-

economic characteristics - level of education, professional-qualified composition, work experience, according to forms of ownership - state and non-state [9].

In the process of forming a post-industrial society and transitioning to an innovative economy, radical changes took place in the field of labor. The emergence and development of flexible labor markets is a relatively new form of manifestation of market relations in the field of labor.

In a society where people with different needs live and work and in which an individual enterprise is in different conditions of farming, there cannot be a uniform and necessary system of regulation of income size, working conditions, working time, social security. The basis of the functioning of the labor market mechanism is unlimited competition, the right to work, length of working time, free choice of forms of employment and social security.

The spread of flexible forms of employment is an important feature of modern economic development and has a great impact on the development of labor relations and the labor market. In recent years, such a form of employment as remote employment has found wide spread.

The presence of flexible forms of employment is a factor of solid development of the regional labor market. Today, its active development is considered as a mechanism of self-development of the economy, a form of adaptation of the population to the changing socio-economic situation. Flexible employment allows the worker to combine personal problems with work, and the employer to widely use women's work, as well as the work of elderly and disabled people, to facilitate the adaptation of young specialists to the labor market.

The analysis of the world experience of labor market research proves that the prerequisites for its formation are standard and complex. A number of factors of labor market formation studied in the scientific literature can be divided into two large groups:

Factors of general nature:

– political stability in the country and in the regions where the labor market is created;

– normative legal provisions that determine economic, social, administrative and managerial, financial-tax and other rights;

– organizational (specific target programs, Existence (or creation) of an effective administrative management structure financial;

– potential market potential.

Regional factors:

– favorable location of the region;

– geographic proximity and access to international, national and domestic labor force markets, the potential of natural resources is especially important in the formation and formation of the labor market in the regions;

– favorable natural conditions;

– human potential;

– economic potential;

Geographical factors are important for the formation of the labor market, but the role of man is no less important. "The formation of the labor market is carried out under the influence of the external and internal environment of the territorial socio-economic complex.

In Georgia, as in other countries transitioning to a market economy, the structure and characteristics of labor market formation are influenced by several key factors: an excessively increased role of the state, an extremely high share of state property, limitation of labor force mobility, regulated employment, salary, etc." [10, p.80].

The formation of the civilized labor market in Georgia began in the 90s and continues today, since there is still no proper infrastructure of the labor market in the country.

The aim of the paper is to study the trends of labor market development in modern economic conditions. Explaining the essence of the features that characterize the functioning of the labor market. Showing the reasons and challenges that make the situation in the labor market even worse.

Materials and methods. The mechanism of state regulation in the field of labor relations should be a transparent and open system, due to the nature of the relationship between the subjects and objects of the labor market. «The state mechanism of employment regulation should include a whole range of methods and tools used by state authorities to achieve

effective employment at different levels and to ensure the effective functioning of the labor market» [11, p.28]. In order to protect the rights of employees, states create labor market regulations aimed at protecting the rights of employees [12, p.6].

Developed countries use the American, Scandinavian and European model of employment policy. The increase in labor productivity and incomes, which leads to a decrease in the number of employees, is characteristic of the European model. For the Scandinavian model, the guarantee of employment for workers is significant, mainly the state sector creates jobs. The American model distributes low incomes by creating jobs, thereby reducing unemployment, but there is a possibility of low-income population growth [13, p.58].

«Countries regulate the labor market in different ways and use both normative and collective solutions. Each regulation mechanism has disadvantages and advantages, but it is important that the specific nature of the country and existing traditions determine the effectiveness of using these mechanisms» [1, p.64]. «Is made in accordance with international labor standards, which aim to improve the internal national social environment of the member countries of the International Labor Organization (ILO), transformation in countries according to their specifics» [10, p.72].

The employment policy of many countries of the world is based on active and passive regulation of the labor market. «In the case of Georgia, the regulation of the labor market is mostly done by implementing an active state employment policy, which is manifested in state-initiated employment programs and business stimulation for the creation of new jobs. Such events can be considered: creation of jobs, professional training, provision of business with cheap state credit and organization of public activities for individual groups of citizens» [10, p.77]. Common employment and labor market regulation mechanisms for developed market economy countries include: economic methods (preferential credit and tax system, budget policy aimed at stimulating entrepreneurship, preservation of old jobs and creation of new

ones, training of personnel, etc.; organizational methods (creation of the state service for employment and employment, information system, training and retraining system of vocational training personnel; administrative-legal methods (regulation of labor relations. Production of mandatory production transfers in employment assurance funds. Determination of work arrangement quotas. Regulation of labor life by determining the amount of the minimum hourly wage.

Organizational methods are used by the state to create socio-economic conditions for all participants of the labor market. Among the methods of this group, the main tools include: drawing up a territorial scheme for economic development, labor market forecasting, organization of work of employment services, work in the direction of orientation and others. Organizational methods also include training of personnel, retraining, proven and effective forms of economic management (cooperation, promotion of creation of large enterprises, etc.)

An important role in the mechanism of state regulation of the labor market. Performs legislative methods. Labor legislation in Western countries was established after World War II, during the first two decades. Maintaining social balance has become the most important function of the state. State institutions, in the form of legislative, executive and judicial systems, took upon themselves the role of the «game rules» body for the main participants of the labor market, and monitored their implementation.

International agreements ratified by countries are used in many countries around the world. International norms can be used by countries on issues that are insufficiently regulated or completely unregulated by their legislation. [14, p.14].

Despite the fact that the regulatory systems of labor relations in different countries are essentially different from each other, and sometimes they even contradict each other, according to the regulation of the labor market, developed countries can be divided into three groups. 1. Countries with a liberal model of regulation, according to which employers conduct personnel policy mainly according to economic expediency (America, Canada, Great Britain, Ireland since the 1990s, Australia and

New Zealand). 2. Countries in which such a model of labor relations is maintained, according to which employers are forced to account for certain restrictions when deciding on the amount of labor used (Italy, Greece, Germany, France). 3. All other countries can be classified as an intermediate group, which is characterized by the combination of strict restrictive measures in one part of the employment legislation with relatively liberal legislation in another part [15, p.121].

Social dialogue and tripartite cooperation between state bodies and social partners attract special attention from practitioners of industrial (labor) relations and political economy experts, as well as from the member states of the International Labor Organization. It is considered a powerful tool for labor market management in the context of long-term economic and employment crises, rapid changes and reforms, as well as an effective mechanism for overcoming crises and promoting adaptation to change.

Among the important functions of the state regulation of employment provision, it should be noted: Information method - it is an independent element of the state mechanism, since informational information about the labor market is a necessary tool in the process of organizing the work of any institution (subject).

This mechanism allows all institutional units to be informed about the state of the labor market and its subjects, about the rights and guarantees of the population in the field of employment, to exchange information between labor market participants and mass media [16].

Conclusions. Thus, the modern mechanism of state regulation of the labor market is a complex of administrative, economic, legislative, informational organizational methods. All these methods are interconnected and mutually supportive, the main thing is that the content of these methods does not contradict each other when implemented in practice.

The theory about the labor market is constantly developing, the basis of which is the practice of its functioning. An important role in the functioning and development of the labor market is assigned to social factors, the issue of state participation, both at the national and regional levels. The state takes an initiative to

influence the functioning of the labor market. The state, as the central entity-regulator of the labor market, defines the rules for regulating relations between employees and employers. The modern mechanism of state regulation of the labor market is a complex of administrative, economic, legislative, informational organizational methods. The defined measures taken by the state both directly and indirectly affect the functioning and development of the labor market. Therefore, the role of the state can be both active and passive.

The functioning of the labor market is influenced by the general state of the national economy, the increase in the hand price, the change of professions according to priority or prestige, the growth or decrease of the country's population. Labor market entities, labor market conjuncture, labor market infrastructure and social protection system, economic programs, decisions and legal norms adopted by labor market entities – these are the elements whose existence is necessary for the formation and functioning of the modern labor market.

References

1. Meladze, E. (2012). Regulation of labor relations and development of social dialogue in Georgia. Doctor's thesis. Tbilisi.
2. Marshall, A. (1993). Principles of economic science. II Moscow: Progress Publishing Group «Univers».
3. Lekhtyanskaya, L.V., & Rimskaya, T.G. (2016). Factors influencing the formation and development of the labor market. Russian entrepreneurship, Volume 17, (5), 603-608. <https://creativeconomy.ru/lib/34989> 2021
4. Kapelyushnikov, R.I. (2001). Russian labour market: adaptation without restructuring. Moscow. <https://www.hse.ru>
5. Khotkina, Z. (2000). Women's unemployment and informal employment in Russia. Questions of the economy, (3).
6. Rofe, A., & Zhukov, A. (1999). Theoretical foundations of economics and sociology of labor. Theoretical foundations of economics and sociology of labor. Moscow, MIC publication.
7. Zayarnaya, I.A. (2014). The role of the competency-based approach to training professionals as a factor in increasing the competitiveness of a higher educational institution. Fundamental research. (3-4), <https://creativeconomy.ru/lib/34989> 2021
8. Drozhdinina, A.I. (2022). Genesis of the theoretical foundations of labor market formation. http://vestnik.mstu.edu.ru/v14_1_n43/articles/01_drozh.pdf 2022
9. The mechanism of labor market functioning, its main elements and Features.

https://www.tsu.ge/data/file_db/library/tsartsidze_bazar.pdf 2020.

10. Meskhi, I. (2017). Foreign investments and labor market transformation in Georgia. Doctor's thesis. Batumi 2017.

11. Bulatova, G.A - Formation of a flexible labor market during the transition to an innovative economy. <https://cyberleninka.ru>

12. The concept of implementation and development of the labor market information system was approved by the Resolution # 733 of the Government of Georgia of December 26, 2014. Appendix 1, p. 6.

13. Stimulating employment: Report of the Director-General to the 82nd session of the 1995 International Labour Conference. Geneva, 1995. P. 58

14. National Tripartite Social Dialogue - International Labor Organization's Guide to Improved Governance. pp. 14

(http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--norms/documents/publication/wcms_226313.pdf, 202\

15. Vishnevskaya, N. (2002). Legislation on the protection of employment and the labor market: international experience. Economic issues, (11), pp. 121-122.

16. Pukhova, A.G. (2014.). Prerequisites and factors influencing the formation and functioning of the regional labor market. «Bulletin of Mining University», (2). <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-i-funktsionirovanie-regionalnogo-rynka-truda> 2022

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ *Лалі Среселі, Ph. D з економіки, Горійський державний університет (Грузія)*

Методологія дослідження. Дослідження базувалося на використанні таких методів: абстрагування – при формуванні визначення категорії «регулювання ринку праці»; факторний аналіз – при виокремленні чинників впливу на ринок праці; загального й особливого – при визначенні специфіки функціонування ринку праці; системного підходу – при виокремленні регулювання ринку праці як окремої підсистеми механізму державного регулювання економіки.

Результати. У роботі розглянуто особливості функціонування та регулювання ринку праці. Визначено, що ринок праці є важливою сферою економічного та соціально-політичного життя суспільства. Продемонстровано його суспільну роль, яка полягає у формуванні вартості робочої сили, визначенні умов її найму та оплати, можливості отримання освіти і професійного зростання, гарантій працевлаштування.

Новизна. Виокремлено фактори, що впливають на функціонування ринку праці, а саме: демографічні, економічні, соціальні, законодавчі, організаційні, інституційні. Продемонстровано, що через поєднання цих факторів ринок праці здійснює вплив на розвиток національної економіки як єдиного цілого. Розглянуто механізм державного регулювання ринку праці, який є сукупністю єдиних економічних законів, методів та інструментів, які впливають на рівень зайнятості, а також визначають рішення, спрямовані на стабілізацію зайнятості.

Практична значущість. Доведено, що регулювання ринку праці слід розглядати як сукупність управлінських функцій, які здійснюють органи державної влади з метою збалансування попиту та пропозиції робочої сили. Регулювання ринку праці визначено як комплексну систему заходів і механізмів, що охоплює не тільки сферу зайнятості, а й усі елементи економічних відносин суспільства. Механізм регулювання ринку праці розглядається як підсистема механізму державного регулювання економічної системи в цілому.

Ключові слова: ринок праці, безробіття, зайнятість, попит на працю, пропозиція праці, механізм ринку праці.

Надійшла до редакції 05.12.24 р.

СКЛАДОВІ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*М. В. Геращенко, аспірант, Національний університет біоресурсів
і природокористування України, gerashchenko07@gmail.com,
orcid.org/0000-0001-7617-4144*

Методологія дослідження. В процесі дослідження було використано методи: системного підходу – при виокремленні складових стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану; метод абстракції – при з'ясуванні сутнісних ознак сталості та стійкості національної економіки; метод аналізу й синтезу – дозволив визначити взаємозв'язки впливу складових у загальному контексті стійкості аграрного сектору; моделювання – при розробці теоретичної моделі стійкості аграрного сектору у вигляді піраміди; індукції та дедукції – при формулюванні висновків дослідження.

Результати. У статті з'ясовано сутнісні ознаки сталості та стійкості національної економіки. Охарактеризовано взаємозв'язок між складовими стійкості та сталого розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що задля забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору під час воєнного стану важливо одночасно враховувати його стійкість (операційна адаптивність) та сталість (екологічну, економічну та соціальну збалансованість). Виокремлено основні складові стійкості аграрного сектору України: економічну, соціальну, екологічну, міжнародну підтримку, логістику та інфраструктуру, технологічні інновації. Встановлено, що забезпечення стійкості аграрної галузі потребує інтегрованої взаємодії цих складових, оскільки в умовах воєнного стану відбувається зменшення оброблюваних площ, пошкодження інфраструктури, перебої в логістиці та соціальна загроза. Підкреслено, що першочергове забезпечення економічної та екологічної стійкості аграрного сектору України є необхідним не лише для його виживання в умовах воєнного стану, а й для створення основи для повоєнного відновлення. Узагальнено, що імплементація концепції циркулярної економіки дозволить поєднати економічну стійкість із екологічними пріоритетами аграрного сектору, створюючи умови для сталого відновлення після війни та посилення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Новизна. Запропоновано теоретичну модель стійкості українського аграрного сектору у формі піраміди, структура якої включає економічні, соціальні, екологічні, технологічні та управлінські складові. Формування теоретичної моделі стійкості у формі піраміди є ефективним підходом, що підкреслює ієрархічний характер взаємодії ключових компонентів, кожен із яких має практичну реалізацію, яка відповідає сучасним викликам.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані інституціями в процесі розробки заходів, що сприяють стабільності аграрного сектору, покращенню логістики, інфраструктури та технологічних інновацій, що в свою чергу підтримує ефективне відновлення та функціонування галузі в умовах воєнного стану та його сталого розвитку після закінчення війни.

Ключові слова: аграрний сектор, воєнний стан, національна економіка, розвиток, сталість, стійкість, циркулярна економіка.

Постановка проблеми. Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою наці-

ональної економіки багатьох країн світу, забезпечуючи різноманітну діяльність: від виробництва сільськогосподарської продукції

до обробки сировини і виробництва харчових продуктів. У сучасних умовах аграрний сектор розвивається на основі новітніх технологій і адаптації до зміни потреб суспільства, що формує його багатофункціональну роль у структурі економік як розвинених країн, так і тих, що розвиваються.

На сьогодні в аграрній галузі відстежуються кілька визначальних тенденцій: широке використання цифрових технологій, поширення точного землеробства, акцент на сталість у сільському господарстві, інновації в біотехнологіях і генетичній модифікації культур. Крім того, зростає популярність органічного виробництва, розвиваються агротехнологічні стартапи та сільський туризм, які стимулюють як розвиток окремих підприємств, так і національних економік у цілому. Ці тенденції свідчать про безперервний процес модернізації аграрної галузі, її здатність до адаптації й інтеграції передових технологій для підвищення продуктивності, збереження навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку.

Російська збройна агресія створила безпрецедентні виклики для національного аграрного сектору, який завжди відігравав ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічної стабільності країни. Руйнування інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, логістичні труднощі та скорочення ринків збуту суттєво вплинули на ефективність і стійкість цього сектору. У цих умовах важливо визначити складові стійкості аграрного сектору, які дозволять не лише зберегти його життєздатність, а й забезпечити основу для повоєнного відновлення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження стійкості зарубіжними та українськими вченими, в економічних системах актуалізуються в зв'язку із фінансовою кризою 2008 року, пандемією COVID-19, міжнародними конфліктами та війнами. Зокрема, в працях О. Бланкард, Дж. Волферс, А. Роуз, Б. Фікрет, К. Фолке, К. Чапл, Л. Шинкарук, [1–5] та багато інших вчених досліджуються сутнісні ознаки стійкості та їх прояви на глобальному рівні. Це дає можливість оцінити, як різні системи можуть відновлюватися після потрясінь, і які інструменти політики потрібні для забезпечення

стійкості. Природу та механізми забезпечення стійкості економіки України висвітлено в працях українських вчених: А. Бойко, С. Козловського, Т. Тищук, І. Штундер, Я. Жаліло, Д. Шкуропадська, [6–12]. Дослідження стійкості в секторах економіки під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників висвітлено в працях С. Ан, М. Артис, С. Кваши, Ю. Пилипенко, Е. Прушківської, О. Трофимцевої [13–19]. Результати досліджень стійкості в секторах економіки дозволяють створювати більш адаптивні та гнучкі механізми, що можуть знижувати вразливість до негативних зовнішніх впливів і покращувати здатність до швидкого відновлення в разі потрясінь. Продовження дослідження стійкості в аграрному секторі в умовах воєнного стану є вкрай важливим, оскільки цей сектор є основою продовольчої безпеки, економічної стабільності та соціальної стійкості країни.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є з'ясування основних складових стійкості національного аграрного сектору й обґрунтування напрямів їх інтеграції задля мінімізації негативного впливу воєнного стану та створення передумов для сталого розвитку галузі у післявоєнній відбудові.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України, будучи важливою складовою національної економіки, особливо потребує зміцнення стійкості, зважаючи на виклики воєнного стану. Це вимагає нагального вдосконалення систем управління ризиками, розробки та впровадження стійких технологій, диверсифікації ринків збуту та активного розвитку партнерських відносин із іноземними покупцями. Лише за умов зменшення залежності від імпорту, адаптації до змін у міжнародній торгівлі та створення власних інноваційних рішень аграрний сектор зможе ефективно долати кризи та залишатися ключовим драйвером економічного розвитку України.

Важливо розрізняти поняття «сталості» та «стійкості». В контексті сталого розвитку «сталість» розуміємо, як здатність економіки забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі на базі економічної, соціальної та екологічної складової, задовольняючи потреби сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь [3]. Поділяємо точку зору вчених

[2, 4, 12] які констатують, що стійкість у контексті національної економіки визначається як здатність економічної системи функціонувати, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, зберігаючи свою ефективність, цілісність та потенціал для розвитку навіть за умов кризових явищ чи значних змін. Підкреслимо, що сталість більше орієнтована на довгостроковий розвиток і збереження ресурсів, а стійкість акцентує увагу на здатності переживати кризи та швидко відновлюватися. В ідеалі національна економіка має бути і стійкою, і сталою. Під час воєнного стану стійкість економіки забезпечує її виживання в короткостроковій перспективі, тоді як сталість закладає фундамент для майбутнього відновлення та розвитку після завершення війни.

Узагальнюючи напрацювання зарубіжних та українських вчених, визначаємо стійкість аграрного сектору, як його здатність швидко адаптуватися до викликів, протистояти негативним наслідкам воєнних дій і відновлювати виробничі процеси після кризи.

Для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору під час воєнного стану важливо одночасно враховувати його стійкість, тобто операційну адаптивність та сталість, як екологічну, економічну та соціальну збалансованість.

Війна в Україні створила надзвичайно складні умови для аграрного сектору, спричинивши тяжкі виклики, які значно вплинули на його функціонування. Цей сектор, який традиційно забезпечує продовольчу безпеку, економічну стабільність і соціальний добробут, зазнав значних втрат через зруйновану інфраструктуру, заміновані землі, логістичні труднощі, обмеження доступу до ринків збуту та масштабні фінансові збитки. У таких умовах особливо важливим є визначення ключових складових стійкості аграрного сектору (рис.1), які забезпечать його здатність функціонувати навіть у складних обставинах, сприятимуть його адаптації до поточних викликів і створять основу для відновлення та довготривалого сталого розвитку після завершення воєнних дій.

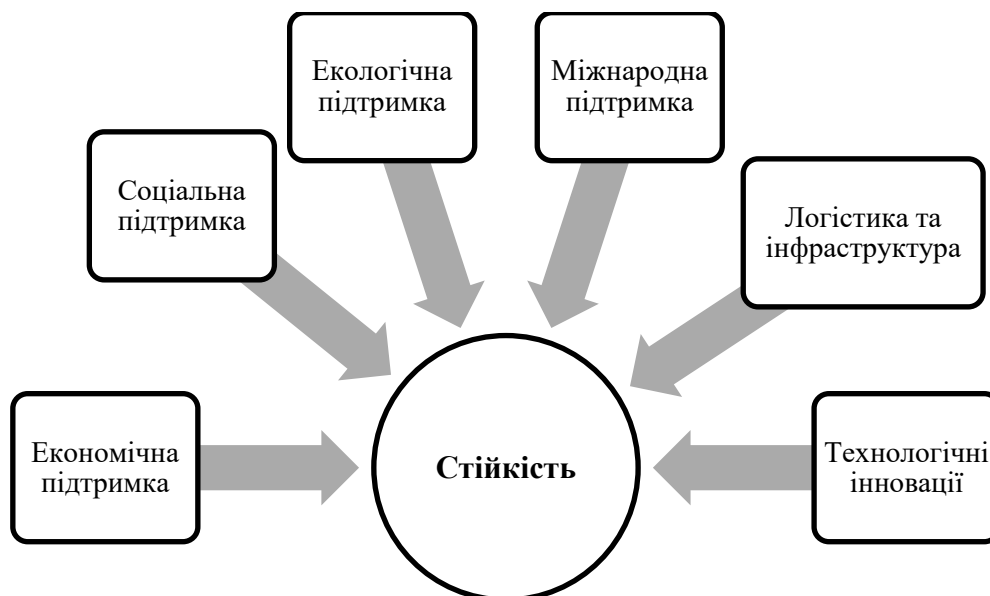


Рис.1. Основні складові стійкості аграрного сектору України*

*Джерело: складено авторами самостійно

Економічна стійкість аграрного сектору в умовах воєнного стану є фундаментальною складовою його здатності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати продовольчу безпеку країни. Одним із ключових елементів економічної стійкості є диверсифікація джерел доходу аграрних виробників, що передбачає розширення асортименту виробленої продукції, вихід на нові рин-

ки збуту та активізацію переробки сільськогосподарської сировини. В цьому контексті відбувається зменшення залежності від окремих товарних позицій, що створює додаткові можливості для отримання прибутку навіть за умов нестабільності. Важливим аспектом економічної стійкості є забезпечення фінансової підтримки Аграрних виробників, зок-

рема через розробку державних програм субсидування, пільгового кредитування та страхування. Ці механізми дозволяють компенсувати втрати, пов'язані з військовими ризиками, зберігати фінансову ліквідність підприємств та інвестувати у подальший розвиток виробничих потужностей.

Логістика та інфраструктура як складова стійкості аграрного сектору відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного функціонування галузі в умовах воєнного стану. Одним із пріоритетних напрямів є відновлення пошкодженої транспортної інфраструктури, яка забезпечує доставку сільськогосподарської продукції як на внутрішній ринок, так і на експорт. Це включає ремонт залізничних колій, автодоріг та портової інфраструктури, які постраждали внаслідок воєнних дій. Особливе значення має розвиток альтернативних шляхів експорту, які знижують залежність від традиційних маршрутів і дозволяють оперативніше реагувати на зміни у геополітичній ситуації. Це можуть бути, зокрема, сухопутні коридори через західні кордони, використання річкових портів або розширення логістичних можливостей сусідніх країн. Важливим заходом, на наш погляд, є створення хабів для зберігання та переробки продукції, що забезпечує підвищення ефективності логістичних процесів і зменшує втрати продукції. Хаби сприяють оптимізації ланцюгів постачання, забезпечуючи швидший доступ продукції до споживачів і зростання доданої вартості аграрного виробництва.

Технологічні інновації як драйвер стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови є важливим елементом забезпечення ефективності та стабільності виробничих процесів. Автоматизація виробництва та дистанційний моніторинг стану ґрунтів дозволяють аграрним підприємствам зменшити залежність від ручної праці, компенсувати дефіцит ресурсів і підтримувати врожайність навіть в умовах воєнних викликів. Цифровізація, зокрема впровадження смарт-технологій для управління ресурсами, забезпечує гнучкість виробничих процесів і сприяє відновленню продуктивності після завершення бойових дій. Використання альтернативних джерел енергії, таких

як сонячні панелі та біогазові установки, підвищує енергонезалежність господарств, що особливо важливо за умов пошкодження традиційної енергетичної інфраструктури. Тобто, технологічні інновації не лише допомагають адаптувати аграрний сектор до умов воєнного часу, але й створюють основу для його відбудови та сталого розвитку в післявоєнний період.

Екологічна стійкість є критично важливою для забезпечення довгострокового функціонування галузі та відновлення екосистем. Одним із пріоритетних напрямів є рекультивація земель, яка передбачає очищення та відновлення ґрунтів, що зазнали забруднення внаслідок бойових дій, зокрема від залишків боєприпасів, токсичних речовин та інших шкідливих елементів. Сталий підхід до використання ресурсів відіграє важливу роль у формуванні екологічно безпечного аграрного виробництва. Це включає зменшення використання хімічних добрив і поступовий перехід на органічне землеробство, що сприяє збереженню родючості ґрунтів і запобіганню їх деградації. Підкреслимо, що розвиток агроекологічних зон та впровадження проєктів із підтримки біорізноманіття дозволяють створювати стійкі екосистеми, які підвищують адаптивність аграрного сектору до змін клімату та інших викликів. Екологічна стійкість забезпечує основу для відновлення аграрного виробництва в умовах війни та його сталого розвитку в післявоєнний період.

Соціальна стійкість як ключовий фактор стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану спрямована на збереження соціальної стабільності в сільській місцевості. Одним із основних аспектів є забезпечення зайнятості, особливо через підтримку малих фермерських господарств, які відіграють важливу роль як роботодавці в регіонах із низькою економічною активністю. Важливим елементом соціальної стійкості є освітні програми, які спрямовані на набуття фермерами навичок новітніх технологій та адаптаційних практик, що дозволяє підвищити продуктивність і забезпечити конкурентоспроможність навіть в умовах обмежених ресурсів. Соціальна інтеграція також відіграє важливу роль, зокрема шляхом залучення ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб до роботи в

аграрному секторі, що сприяє їхній економічній стабільності та професійній адаптації.

Міжнародна підтримка як важливий компонент стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану спрямована на мобілізацію зовнішніх ресурсів для забезпечення безперервного функціонування галузі. Співпраця з міжнародними організаціями дозволяє залучати фінансову підтримку для відновлення пошкодженої інфраструктури, закупівлі обладнання та забезпечення сільськогосподарських потреб. Окрім фінансових ресурсів, технічна допомога відіграє ключову роль у впровадженні сучасних технологій та підвищенні ефективності виробництва. Це включає передачу передового досвіду, навчання персоналу та доступ до інноваційних практик аграрного виробництва. Гуманітарна допомога, у свою чергу, спрямована на забезпечення базових потреб агровиробників, які постраждали внаслідок воєнних дій, зокрема постачання насіння, добрив, кормів та іншого необхідного ресурсу.

Зазначимо, що комплексний підхід до інтеграції всіх складових стійкості дозволить аграрному сектору України забезпечити стабільність, адаптацію до воєнних викликів та створити передумови для післявоєнного відновлення і сталого розвитку. У цьому кон-

тексті першочергове забезпечення економічної та екологічної стійкості відіграє ключову роль, адже саме вони формують основу для функціонування аграрного сектору у кризових умовах та в період відновлення. З одного боку, економічна стійкість забезпечує фінансову стабільність аграрних підприємств, збереження їхнього виробничого потенціалу та можливості адаптації до ринкових змін. З іншого боку, екологічна стійкість є важливим чинником збереження природних ресурсів, відновлення деградованих земель і запобігання негативним впливам на довкілля.

Циркулярна економіка є одним із ключових підходів, який дозволяє інтегрувати економічну та екологічну стійкість аграрного сектору, створюючи умови для його довгострокового розвитку. Основним принципом циркулярної економіки є максимальне використання ресурсів через їх повторне використання, переробку та впровадження замкнених виробничих циклів. Для аграрного сектору це означає впровадження інноваційних технологій, які сприяють мінімізації відходів та підвищенню ефективності виробничих процесів. На рисунку 2 схематично продемонстровано взаємозв'язок економічної та екологічної стійкості на основі циркулярної економіки.

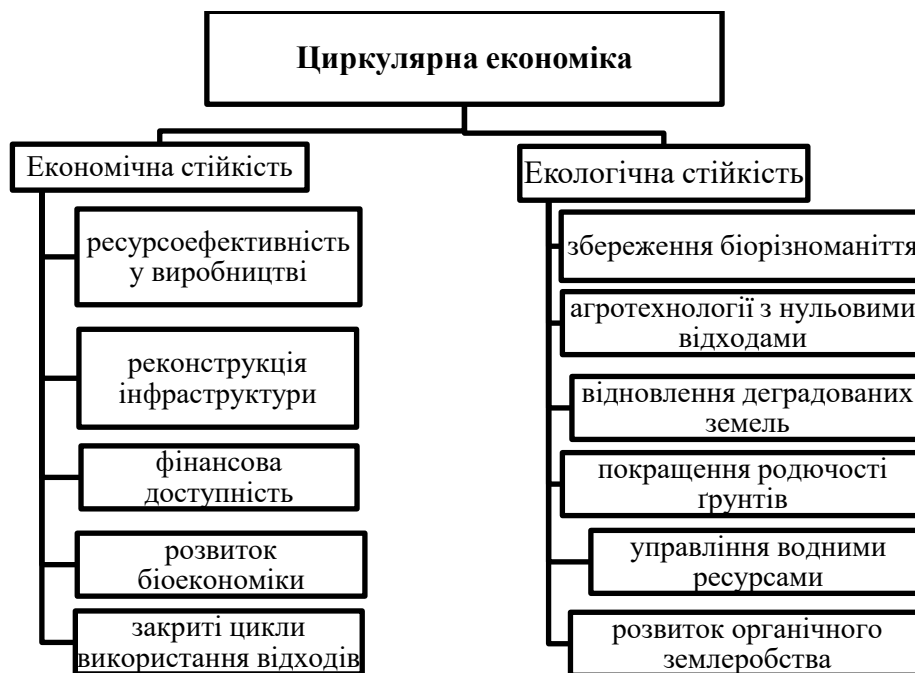


Рис.2 Схема взаємозв'язку економічної та екологічної стійкості на основі циркулярної економіки *

*Джерело: складено авторами самостійно

Крім того, циркулярна економіка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору на міжнародному рівні. Впровадження екологічно орієнтованих практик і дотримання стандартів сталого розвитку дозволить національним виробникам виходити на нові ринки, які все більше орієнтуються на екологічність продукції. У свою чергу, це зміцнить позиції країни у світовій економіці та забезпечить сталий розвиток аграрного сектору в довгостроковій перспективі. Наприклад, переробка сільськогосподарських відходів, таких як рослинні рештки, у біогаз чи органічні добрива дозволяє не лише знизити навантаження на навколишнє середовище, але й отримати додаткові джерела енергії та підвищити родючість ґрунтів. Використання замкнених циклів у виробництві сприяє зниженню витрат на енергію, добрива та інші ресурси, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники підприємств. Циркулярна економіка відкриває також нові можливості для розвитку «зеленої» економіки в аграрному секторі. Перехід на екологічно чисті технології, такі як використання відновлюва-

них джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) та мінімізація хімічних добрив, сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля. Це відповідає сучасним вимогам міжнародних ринків, які дедалі більше орієнтуються на екологічність продукції та дотримання стандартів сталого розвитку.

Із вище зазначеного слідує, що інтеграція принципів циркулярної економіки в аграрний сектор України дозволить не лише подолати поточні виклики війни, а й створити фундамент для сталого розвитку, адаптації до змін клімату, підвищення екологічної свідомості суспільства та зростання економічного потенціалу країни.

На наш погляд, для кращого розуміння та практичної реалізації складових стійкості аграрного сектору доцільно представити їх у вигляді теоретичної моделі стійкості, побудованої у формі піраміди (рис.3). Ця модель ілюструє ієрархічний характер взаємодії між компонентами, де кожна складова відіграє свою роль у забезпеченні стабільності та адаптації аграрного сектору до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану



Рис.3 Теоретична модель стійкості національного аграрного сектору в умовах воєнного стану*

*Джерело: складено авторами самостійно

Пірамідальна структура моделі підкреслює пріоритетність економічної стійкості як фундаменту, на якому базуються всі інші компоненти. Економічна складова включає диверсифікацію джерел доходу, фінансову підтримку аграрних підприємств і

забезпечення стабільності ринків. На цьому фундаменті будується соціальна стійкість, яка спрямована на підтримку зайнятості, розвиток освітніх програм для фермерів і залучення вразливих верств населення до сільськогосподарського виробництва.

Наступним рівнем моделі є екологічна стійкість, що передбачає рекультивацію земель, розвиток органічного землеробства та впровадження проєктів із підтримки біорізноманіття. Технологічна складова, яка включає автоматизацію процесів, цифровізацію управління ресурсами та використання альтернативних джерел енергії, забезпечує інноваційний розвиток і підвищення ефективності аграрного сектору. На вершині піраміди розташована управлінська складова, яка об'єднує всі рівні через стратегічне планування, координацію дій і інтеграцію міжнародного досвіду. Верхній рівень піраміди складають управлінська стійкість та інституційна підтримка. Управлінська стійкість забезпечує координацію діяльності всіх рівнів моделі, стратегічне планування, ефективне використання ресурсів та інтеграцію сучасних управлінських технологій. Інституційна підтримка включає розробку нормативно-правової бази, співпрацю з міжнародними організаціями, отримання фінансової та технічної допомоги, а також впровадження програм з адаптації аграрного сектору до нових умов.

Такий підхід дозволяє не лише врахувати всі аспекти стійкості, але й забезпечити їх гармонійну взаємодію. Модель піраміди (рис.3) слугує орієнтиром для розробки політики та впровадження практичних заходів, спрямованих на подолання сучасних викликів, післявоєнне відновлення та створення основ для сталого розвитку аграрного сектору України. Така пірамідальна модель наочно демонструє взаємозв'язок між складовими стійкості, підкреслює їхній ієрархічний характер та дозволяє врахувати як поточні виклики воєнного стану, так і завдання післявоєнного відновлення. Інтеграція всіх цих елементів створює основу для сталого розвитку, зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору та його адаптації до динамічних змін у глобальному середовищі.

Висновки. Основними сутнісними ознаками стійкості аграрного сектору є здатність адаптуватися до викликів сучасності, відновлюватися після криз та створювати передумови для сталого розвитку. Умови війни, що супроводжуються зменшенням оброблюваних площ, пошкодженням інфра-

структури, перебоями в логістиці та соціальною нестабільністю, вимагають комплексного підходу до забезпечення стійкості аграрної галузі. Визначення її основних складових дозволило об'єднати їх в єдину концептуальну пірамідальну модель. Базовий рівень моделі формують економічна та екологічна стійкість. Проміжний рівень включає технологічну інноваційність, логістику, інфраструктуру та соціальну стійкість. Верхній рівень моделі представлений управлінською стійкістю та інституційною підтримкою.

Циркулярна економіка виступає ефективним інструментом забезпечення одночасної економічної та екологічної стійкості аграрного сектору. Використання замкнених циклів у виробничих процесах дозволяє знизити витрати на енергію, добрива та інші ресурси, що сприяє підвищенню економічної ефективності. Інтеграція принципів циркулярної економіки створює синергетичний ефект, який поєднує оптимізацію економічних показників із реалізацією екологічних пріоритетів. Це не лише дозволяє аграрному сектору адаптуватися до сучасних викликів, зокрема війни, але й забезпечує стійкість на міжнародних ринках, які дедалі більше орієнтуються на екологічну продукцію та стандарти сталого розвитку. Таким чином, циркулярна економіка є основою для досягнення гармонійного розвитку аграрного сектору економіки.

Література

1. Blanchard O., Wolfers J. The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence. *The Economic Journal*. 2000. Vol. 110. № 462. p. 1-33.
2. Rose A. Defining and Measuring Economic Resilience from a Societal, Environmental and Security Perspective (Integrated Disaster Risk Management). 1st ed. 2017 Edition. Springer, 2017. 91 p.
3. Fikret B., Folke C. Linking Sociological and Ecological Systems for resilience and sustainability. In Fikret Berkes and Carl Folke, Linking Sociological and Ecological Systems: Management practices and social mechanisms for building resilience. New York: Cambridge University Press, 1998. P. 1-25.
4. Chapple K. Understanding Local Economic Resilience. OECD CFE. 2015. URL: <http://www.oecd.org/regional/webinars-leed-resilience-part1.htm>
5. Світогосподарська диспропорційність: особливості, тенденції, вплив на економіку України: наукова доповідь. / за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. К. 2012. 152 с.

6. Бойко А.В. Механізми забезпечення стійкості економіки України до глобальних викликів і ризиків сучасності. *Економіка і регіон*. 2014. № 3. (46). С. 34-41.
7. Козловський С.В. Індикативні методи забезпечення стійкості економіки України. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 30-36.
8. Тищук Т. А. Пріоритети забезпечення зовнішньої стійкості економіки України. *Стратегічні пріоритети*. 2013. № 1(26). С. 52-60.
9. Штундер І.О. Природа стійкості соціальної сфери в умовах шокових впливів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 11-16.
10. Жаліло Я.А., Покришка Д.С., Белінська Я.В., Бережний Я.В. та ін. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації. К.: НІСД, 2012.
11. Ukraine. Disaster and Risk profile: Basic Country Statistics and Indicators (2014). UNISDR. PreventionWeb. 2017. URL: <https://www.preventionweb.net/countries/ukr/data/>
12. Бойко А.В., Шкуропадська Д.Б., Гладка Ю.А. та ін. Стійкість економіки: оцінювання та забезпечення: монографія; за ред. А.В. Бойко. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 444 с.
13. Ahn S. Competition, innovation and productivity growth: A review of theory and evidence. OECD: Economics Department Working Papers, 2002. № 317. 77 p.
14. Artis M.J., Okubo T. Globalization and business cycle transmission. *North American Journal of Economics and Finance*. 2009. Vol. 20. p. 91-99.
15. Кваша С., Павленко О., Клементьев Д. Нові тренди в обсягах виробництва валової і товарної продукції аграрного сектору України за категоріями виробників та ринками продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8>
16. Пилипенко Ю.І. Технологічна структура національної економіки: теорія, практика та регулювання: Монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2010. 201 с.
17. Прушківська Е.В. Неоіндустріалізація як процес оновлення вторинного сектору економіки в період економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 28. Том 1. С. 191-197
18. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
19. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Сер. «Економічна»*, 2022. (102). С. 49-56
- References**
1. Blanchard, O., Wolfers, J. (2000). The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence. *The Economic Journal*, Vol. 110, № 462, 1-33. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00518>
2. Rose, A. (2017). *Defining and Measuring Economic Resilience from a Societal, Environmental and Security Perspective (Integrated Disaster Risk Management)*. 1st ed. 2017 Edition. Springer, 91 p. https://doi.org/10.1007/978-981-10-1533-5_10
3. Fikret, B., & Folke, C. (1998). Linking Sociological and Ecological Systems for resilience and sustainability. In Fikret Berkes and Carl Folke, *Linking Sociological and Ecological Systems: Management practices and social mechanisms for building resilience*. New York: Cambridge University Press, 1998. P. 1-25. [https://doi.org/10.1016/s0169-5150\(00\)00067-0](https://doi.org/10.1016/s0169-5150(00)00067-0)
4. Chapple, K. (2015). *Understanding Local Economic Resilience*. OECD CFE. Retrieved from <http://www.oecd.org/regional/webinars-leed-resilience-part1.htm>
5. Shynkaruk, L.V. (Ed.). (2012). *Svitohospodarska dysproportsiini: osoblyvosti, tendentsii, vplyv na ekonomiku Ukrainy: naukova dopovid*. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia. NAN Ukrainy. Kyiv.
6. Boiko, A.V. (2014). *Mekhanizmy zabezpechennia stiikosti ekonomiky Ukrainy do hlobalnykh vyklykiv i ryzykiv suchasnosti*. *Ekonomika i rehion*, 3(46), 34-41.
7. Kozlovskiy, S.V. (2013). *Indykatyvni metody zabezpechennia stiikosti ekonomiky Ukrainy*. *Efektivna ekonomika*, (9), 30-36.
8. Tyshchuk, T.A. *Priorytety zabezpechennia zovnishnoi stiikosti ekonomiky Ukrainy*. *Stratehichni priorytety*, 1(26), 52-60.
9. Shtunder, I.O. (2017). *Pryroda stiikosti sotsialnoi sfery v umovakh shokovykh vplyviv*. *Ekonomika i suspilstvo*, Issue 11, 11-16.
10. Zhalilo, Ya.A., Pokryshka, D.S., Belinska, Ya.V., & Berezhnyi, Ya.V. «et al.». (2012). *Pisliakryzovyi rozvytok ekonomiky Ukrainy: zasady stratehii modernizatsii*. Kyiv: NISD.
11. Ukraine. Disaster and Risk profile: Basic Country Statistics and Indicators (2014). UNISDR. PreventionWeb. 2017. Retrieved from <https://www.preventionweb.net/countries/ukr/data/>
12. Boiko, A.V., Shkuropadska, D.B., Hladka Yu.A. «et al.». (2021). *Stiikist ekonomiky: otsiniuvannia ta zabezpechennia*. A.V. Boiko (Ed.). Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhivelno-ekonomichnyi universytet.
13. Ahn, S. (2002). Competition, innovation and productivity growth: A review of theory and evidence. OECD: Economics Department Working Papers, № 317, 77 p. <https://doi.org/10.1787/182144868160>
14. Artis, M.J., & Okubo, T. (2009). Globalization and business cycle transmission. *North American Journal of Economics and Finance*, Vol. 20, 91-99. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2009.03.002>
15. Kvascha, S., Pavlenko, O., & Kliementiev, D. (2024). *Novi trendy v obsiahakh vyrobnytstva valovoi i tovarnoi produktsii ahrarynoho sektoru Ukrainy za katehoriiami vyrobnykiv ta rynkamy produktsii*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8>
16. Pylypenko, Yu.I. (2010). *Tekhnolohichna struktura natsionalnoi ekonomiky: teoriia, praktyka ta*

rehuliuвання. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychiy universytet.

17. Prushkivska, E.V. (2013). Neoindustrializatsiia yak protses onovlennia vtorynnoho sektoru ekonomiky v period ekonomichnoi nestabilnosti. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, Vyp. 28, T. 1, 191-197

18. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia.

Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>

19. Nehrei, M.V., Trofimtseva, O. V., (2022). Analiz funktsionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, Ser. «Ekonomichna», (102), 49-56 doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06

COMPONENTS OF RESILIENCE OF THE NATIONAL AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW

M. V. Gerashchenko, Post-graduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Methods. In the course of study, the following methods were used: a systematic approach – to identify the components of the agricultural sector's resilience under martial law; the method of abstraction – to identify the essential features of resilience and sustainability of the national economy; the method of analysis and synthesis – to determine the interrelationships of the components' impact in the overall context of the agricultural sector's resilience; modelling – to develop a theoretical model of the agricultural sector's resilience; induction and deduction – to formulate the study's conclusions.

Results. The article identifies the essential features of sustainability and resilience of the national economy. The relationship between the components of resilience and sustainable development of the agricultural sector under martial law is characterised. It is substantiated that in order to ensure sustainable development of the agricultural sector during martial law, it is important to simultaneously take into account its resilience (operational adaptability) and sustainability (environmental, economic and social balance). The main components of the sustainability of the agricultural sector of Ukraine are highlighted: economic, social, environmental, international support, logistics and infrastructure, and technological innovations. It is established that ensuring the resilience of the agricultural sector requires an integrated interaction of these components, since under martial law there is a decrease in cultivated areas, damage to infrastructure, disruptions in logistics and social threats. It is emphasised that the priority of ensuring the economic and environmental resilience of the agricultural sector of Ukraine is necessary not only for its survival under martial law, but also for creating the basis for post-war recovery. It is generalised that the implementation of the circular economy concept will allow combining economic sustainability with the environmental priorities of the agricultural sector, creating conditions for sustainable recovery after the war and strengthening international competitiveness.

Novelty. The article proposes a theoretical model of resilience of Ukrainian agricultural sector in the form of a pyramid, the structure of which includes economic, social, environmental, technological and managerial components. The formation of a theoretical model of resilience in the form of a pyramid is an effective approach that emphasises the hierarchical nature of the interaction of key components, each of which has a practical implementation that meets modern challenges.

Practical value. The results of the study can be used by institutions in the process of developing measures that promote the stability of the agricultural sector, improve logistics, infrastructure and technological innovation, which in turn supports the effective recovery and functioning of the industry under martial law and its sustainable development after the end of the war.

Keywords: agricultural sector, martial law, national economy, development, sustainability, resilience, circular economy

Надійшла до редакції 04.12.24 р.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ ТЕОРІЇ ІМОВІРНОСТІ ТА ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

*О. Ю. Приходченко, к. е. н, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
oksana.prykhodchenko@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5080-737X>,
С. О. Острянин, доктор філософії з економіки, НТУ «Дніпровська політехніка»,
serge.ostrianyn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9012-9913>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу та синтезу – при визначенні тих потенційних процесів в управлінні проєктами, в яких можна застосовувати апарат теорії ймовірності та імітаційного моделювання; групування – при розподілі методів теорії ймовірності та імітаційного аналізу відповідно теоріям управління проєктами.

Результати. Визначено можливості застосування методів теорії ймовірності та імітаційного моделювання на різних етапах управління проєктами. Продемонстровано відмінності між функціональними можливостями теорії ймовірності при її використанні в управлінні проєктами, залежно від каскадного чи Agile підходів. Визначено позитивний ефект від включення до них ймовірнісного аналізу, що дозволяє краще врахувати багатофакторність і мінливість умов, які визначають успішність реалізації проєктів.

Встановлено, що імітаційні та ймовірнісні підходи роблять управління гнучкішим і ефективнішим, знижують ризики провалу проєктів, забезпечують досягнення цілей в умовах невизначеності, оптимізують управлінські рішення, оскільки ґрунтуються на глибокому аналізі процесів.

Новизна. Представлено упорядковану систему підходів використання методів теорії ймовірності та імітаційного моделювання у проєктному управлінні, яка передбачає застосуванні адаптивних інструментів та підходів для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень у сучасному динамічному середовищі.

Практична значущість. Запропоновано підходи до використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання для визначення критичного шляху проєкту, економічної ефективності проєкту, швидкості виконання завдань, ризиків повернення інвестицій.

Ключові слова: управління проєктами, Agile-методи, імітаційне моделювання, критичний шлях, ефективність інвестиційного проєкту, метод Монте-Карло.

Постановка проблеми. В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується динамічністю, невизначеністю та високим рівнем ризиків, ефективне управління проєктами стає критичним завданням для підприємств та організацій. Однак традиційні методи планування та управління часто виявляються недостатніми для врахування складності й мінливості реальних умов. Основні проблеми виникають через обмеженість врахування випадковості,

взаємозалежності факторів та їхнього впливу на ключові аспекти реалізації проєктів.

Відсутність точних прогнозів, зумовлена недосконалістю методів оцінки ризиків та впливу зовнішніх факторів, ускладнює прийняття рішень, що спричиняє значні відхилення у дотриманні термінів і бюджетів. Складні багатофакторні середовища потребують використання інструментів, здатних моделювати різноманітні сценарії розвитку подій. При цьому управління ресурсами,

планування термінів та визначення оптимальних стратегій реалізації проекту залишаються важливими задачами, які неможливо вирішити без урахування ймовірнісних аспектів.

Теорія ймовірності та імітаційне моделювання можуть стати ключовими засобами подолання цих викликів. Теорія ймовірності дозволяє будувати моделі, які враховують випадкові фактори, оцінювати ризики та прогнозувати результати з урахуванням невизначеності. Імітаційне моделювання дає змогу відтворити поведінку системи у віртуальному середовищі, тестуючи різні сценарії без необхідності реальних витрат часу та ресурсів. Однак ефективне впровадження цих методів стикається з рядом бар'єрів, включаючи складність моделей, потребу в кваліфікованих кадрах, інтеграцію з існуючими процесами та достатність вихідних даних.

Таким чином, постає проблема розробки та впровадження практично орієнтованих підходів до використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання в управлінні проектами, які дозволяють підвищити якість прийняття рішень, враховуючи невизначеність і ризики, мінімізувати витрати ресурсів та покращити загальну ефективність реалізації проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах вітчизняних та зарубіжних авторів приділяється увага окремим аспектам використання теорії ймовірності при управлінні проектами. Так в роботі М. В. Некрасової детально розглянуто методи теорії ймовірності і можливість їхнього застосування в рамках Project Management Body of Knowledge [1].

Сценарний аналіз, дерево рішень, імітаційний аналіз часто зустрічається в теорії управління проектами в рамках аналізу ризиків, зокрема у роботі Войтенко О. С [2, с. 150–151]. При аналізі економічної ефективності проектів для врахування стохастичної складової індексу дисконтування в роботі Д. В. Кабаченка та Е. О. Лапханова були використані неперервні функції [3].

В розробці методологій Agile в меншому ступені присутні методи теорії ймовірності, хоча пропонується оцінка середніх значень [4]. А в роботі [5] більш детально

розглядається можливість використання імітаційних методів в програмному забезпеченні для управління проектами, піднімаються питання визначення стандартних вимог до моделі, складнощі впровадження.

Таким чином, окремі питання стосовно використання методів теорії ймовірності та імітаційного моделювання в літературі розглядаються. Як показують дослідження, використання імітаційного аналізу дозволить враховувати невизначеності, оскільки враховується варіативність у виконанні задач, тоді як традиційні методи ґрунтуються на середніх оцінках, які можуть не відповідати реальним умовам. Імітаційний аналіз допомагає виявити найбільш ризиковані завдання та етапи, які потребують додаткового управління або ресурсів. Моделювання реалістичних сценаріїв дозволяє краще прогнозувати завершення проекту в межах заданих строків і ресурсів.

Враховуючи теорію управління проектами, сучасні дослідження, можна виділити основні виклики, які потребують вирішення:

- Як ефективно враховувати невизначеність та ймовірнісні сценарії у плануванні та реалізації проектів?

- Яким чином інтегрувати імітаційне моделювання у процес прийняття рішень на всіх етапах управління проектом?

- Як зменшити бар'єри у впровадженні теорії ймовірності та імітаційного аналізу в практику управління?

- Як створити зрозумілі й зручні для практичного використання інструменти?

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розробка та упорядкування підходів та інструментів, які дозволять ефективно використовувати імітаційне моделювання та методи теорії ймовірності для підтримки прийняття управлінських рішень в умовах багатофакторної невизначеності проектного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. При застосуванні теорії ймовірності та імітаційного моделювання в управлінні проектами спершу необхідно виділити основні теорії управління проектами. Каскадна теорія управління проектами (Waterfall) та Agile-методи управління представляють собою дві фундаментально різні парадигми організації роботи над проектами, кожна з

яких має свої переваги та застосування залежно від контексту. Каскадна модель ґрунтується на послідовному виконанні етапів, де кожна стадія завершується перед переходом до наступної. Такий підхід вимагає ретельного планування та визначення усіх вимог на початковому етапі. У каскадній моделі всі завдання та процеси чітко структуровані, що дозволяє уникати невизначеності на етапі виконання, але може створювати складнощі у випадку необхідності змін після старту проєкту.

Agile-методи управління, навпаки, пропонують підхід, заснований на гнучкості, адаптивності та ітераціях. Вони орієнтовані на постійне вдосконалення продукту через регулярний перегляд пріоритетів та забезпечення високого рівня взаємодії між членами команди та замовниками. Agile підтримує швидке реагування на зміни, навіть якщо вони виникають на пізніх етапах виконання проєкту, що робить цей підхід ідеальним для проєктів із високою невизначеністю або часто змінюваними вимогами.

Основним принципом відмінності між каскадним та Agile-підходами є ставлення до змін. У першому випадку зміни часто вважаються деструктивним фактором, тоді як у другому вони інтегровані в процес як ключова частина адаптації та інновацій. Обидва підходи мають свої сильні сторони: каскадний ефективно працює у стабільних проєктах із чіткими вимогами, тоді як Agile є потужним інструментом для середовищ із динамічним розвитком і постійними викликами.

Таким чином, спочатку розглянемо застосування теорії ймовірності та імітаційного моделювання в рамках каскадної теорії управління проєктами. Оскільки каскадний метод управління проєктами базується на послідовному виконанні етапів – від планування до впровадження й завершення проєкту, то у такій структурі велике значення має попередній аналіз ризиків, прогнозування строків і оцінка економічної ефективності. Саме тут актуальними стають використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання.

Одним із ключових інструментів при каскадному управлінні є аналіз критичного шляху. Критичний шлях у методі оцінки та

перегляду проєкту (PERT) або методі критичного шляху (CPM) складається із послідовності задач, які визначають загальну тривалість проєкту. Будь-яка затримка в виконанні задач на цьому шляху призведе до загальної затримки. Таким чином, критичний шлях – це послідовність завдань, які визначають мінімальний час реалізації всього проєкту. Використовуючи імітаційне моделювання, можна оцінити вплив різних факторів на строки виконання завдань. Для цього часто застосовують метод Монте-Карло, який дозволяє оцінити вплив змінності в даних на тривалість проєкту та визначення критичного шляху.

Припустимо, кожне завдання має ймовірність виконання у визначений термін, обумовлену такими чинниками, як доступність ресурсів, можливі затримки та рівень кваліфікації виконавців. Моделювання дозволяє створити десятки тисяч сценаріїв виконання проєкту із врахуванням цих випадковостей. Для кожного сценарію розраховується тривалість критичного шляху, після чого аналізується розподіл тривалостей у вигляді ймовірнісного діапазону. Наприклад, це може дати відповідь на запитання, із якою ймовірністю проєкт буде завершено в певні строки або яка тривалість є найбільш імовірною.

Отже, основні етапи застосування імітаційного моделювання для аналізу критичного шляху наступні:

1. Збір вихідних даних. Для кожного завдання встановлюється діапазон тривалостей: оптимістична, найбільш ймовірна та песимістична оцінки. Дані подаються у формі ймовірнісного розподілу (найчастіше використовують трикутний або β -розподіл).

2. Створення математичної моделі. Формується мережевий графік задач проєкту. Визначаються залежності між задачами.

3. Виконання імітацій. Генерується велика кількість сценаріїв (наприклад, 10 000) із випадковими тривалостями задач у заданих межах. Для кожного сценарію розраховується критичний шлях і тривалість проєкту.

4. Аналіз результатів. Побудова гістограми можливих тривалостей проєкту. Проводиться оцінка ймовірностей завершення проєкту у визначені строки, виявлення кри-

тичного шляху, який зустрічається найчастіше.

Важливим етапом застосування імітаційного моделювання є етап розрахунку економічних показників проєкту.

Оцінка економічної ефективності проєкту також тісно пов'язана з непередбачуваними факторами, які можуть вплинути на витрати, прибутковість та окупність. Імітаційне моделювання дозволяє враховувати можливі варіації в економічних параметрах, таких як:

1. Динаміка витрат. Наприклад, раптові зростання цін на ресурси або матеріали можуть призвести до збільшення бюджетних витрат.

2. Зміна дохідності. Коливання ринкового попиту або ціноутворення на продукцію чи послуги впливають на потенційний дохід.

3. Інвестиційні ризики. Непередбачені події, які впливають на джерела фінансування або графік повернення інвестицій.

За допомогою теорії ймовірності визначаються ймовірні діапазони змін цих параметрів, а імітаційне моделювання (наприклад, метод Монте-Карло) використовується для розрахунків можливих економічних показників проєкту, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) і строк окупності.

У результаті отримують ймовірнісні розподіли, що дозволяють приймати інформовані рішення, наприклад, обирати варіанти з максимальною ймовірністю успіху. Також можна використовувати кореляційний аналіз для знаходження взаємозв'язку між факторами, які впливають на економічні показники проєкту. Результати аналізу будуть необхідні при обґрунтуванні напрямків поліпшення показників проєкту, аналізу ризиків.

Таким чином, для імітаційного моделювання економічних показників проєкту необхідні наступні кроки:

1. Ідентифікація змінних. Вибираються основні фактори, що впливають на ефективність проєкту (доходи, витрати, строки виконання, тощо).

2. Визначення розподілу ймовірностей. Розподіли можуть бути:

- нормальні (наприклад, строки вико-

нання з коливаннями навколо середньої);

- рівномірні (наприклад, невизначені витрати в заданому діапазоні);

- трикутні (з мінімумом, максимумом і найбільш вірогідним значенням).

3. Моделювання сценаріїв.

Проводяться численні симуляції (тисячі або більше), які генерують ймовірні результати на основі зазначених розподілів змінних.

4. Аналіз результатів.

Підраховуються статистичні характеристики: середнє, дисперсія, ризик, ймовірність досягнення заданих цілей.

Крім того, може бути застосовано окремо дерево рішень з найбільш вірогідними сценаріями розвитку проєкту.

При прийнятті рішень щодо вибору найкращого проєкту може бути використаний інтегральний показник, в який входять чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості, строк окупності та інші показники, такі як вплив на сталість розвитку, екологію, соціальну сферу.

Отже, при каскадному управлінні важливо забезпечити максимальну точність планування. Завдяки теорії ймовірності імітаційне моделювання створює «цифровий двійник» проєкту, який дозволяє:

- визначати реалістичні строки та бюджет із врахуванням ризиків;

- аналізувати можливість досягнення ключових економічних цілей;

- прогнозувати наслідки потенційних змін і зривів;

- оптимізувати управлінські рішення, ґрунтуючись на глибокому аналізі.

Таким чином, імітаційне моделювання у поєднанні з теорією ймовірності не тільки підвищує точність прогнозів, а й сприяє ефективнішому розподілу ресурсів та управлінню ризиками, що є критично важливими для успішної реалізації проєктів за каскадного підходу.

Методології Agile, включаючи Scrum, Kanban та Lean, характеризуються гнучким підходом до управління проєктами, постійними адаптаціями та короткими ітераціями. У цьому контексті використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання допомагає передбачити строки виконання завдань, оцінити економічну ефективність і

зменшити ризики.

Agile активно використовує підхід імовірнісного прогнозування для оцінки часу на завершення завдань. У Scrum команда, працюючи за принципом ітерацій (спринтів), оцінює задачі у відносних одиницях (наприклад, story points). Теорія ймовірності може допомогти визначити розподіл часу для задач, беручи до уваги історичні дані, обсяг робіт і продуктивність команди.

Щодо прогнозування строків проєкту, то у методах Agile строки завершення проєктів мають високу варіативність через постійні зміни вимог. Імовірнісні підходи дають змогу оцінити найімовірнішу дату завершення за певного рівня довіри (наприклад, із ймовірністю 90%).

Використовуючи аналіз ймовірностей, можна оцінити ймовірність зриву строків спринту чи певного етапу. Це дає можливість прийняти превентивні заходи, наприклад, залучити додаткові ресурси чи скоротити обсяг робіт.

Імітаційне моделювання в Agile можливо застосувати в таких напрямках:

1. Прогнозування строків виконання Scrum-спринтів.

За допомогою методу Монте-Карло імітаційно можна моделювати швидкість виконання завдань. Враховується історична продуктивність команди (velocity), кількість завдань у беклозі та час на кожну задачу. Наприклад, за можна створити 10000 ітерацій для моделювання виконання завдань і визначити найімовірніший час завершення беклогу.

2. Моделювання потоків задач у Kanban.

Kanban орієнтується на стабільність потоку задач. Імітаційне моделювання тут можна застосовувати для оцінки часу циклу виконання (cycle time) та оптимізації «вузьких місць». Наприклад, враховуючи змінність надходження задач і можливі затримки, можна прогнозувати, як зміни в потужності команди або перерозподіл ресурсів вплинуть на швидкість виконання.

3. Lean-аналіз економічної ефективності.

У Lean-моделях імітаційне моделювання дозволяє оцінити вплив витрат на за-

безпечення якості, економію часу через скорочення втрат, і ймовірність досягнення окупності. Наприклад, можна змоделювати вплив оптимізації логістики чи ресурсів на економічні показники, такі як рентабельність чи чистий дохід.

При Agile методах методи теорії ймовірності та мімітаційного аналізу також використовуються при визначенні економічної ефективності. А саме:

1. Аналіз витрат на ітерацію.

Теорія ймовірності допомагає оцінити ймовірність перевищення бюджету чи необхідність додаткових витрат через ризики. Імітаційне моделювання враховує різні сценарії, наприклад, відхилення вартості через затримки чи зміну обсягу робіт.

2. Вибір економічно ефективних рішень.

Agile підтримує експериментування та швидкі рішення. Наприклад, перед впровадженням нового функціоналу можна використати імітаційне моделювання, щоб передбачити вплив на дохід чи рівень користувацької задоволеності, враховуючи інвестиції.

3. Прогнозування ROI (коефіцієнта окупності).

Застосовуючи імовірнісний аналіз і методи Монте-Карло, можна оцінити ризики низького повернення інвестицій для ітерацій або всього проєкту, забезпечуючи команди чітким розумінням вигідності ініціатив.

Отже, використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання у Scrum, Kanban і Lean дає такі переваги:

- Точне оцінювання строків і ресурсів. Моделі передбачають ризики затримок і визначають найімовірніший час виконання завдань.

- Управління змінами. Імовірнісне моделювання показує вплив змін на строки й вартість, дозволяючи гнучко планувати й адаптуватись.

- Прогнозування економічних показників. Використання імітацій допомагає виявити ключові фактори прибутковості, рентабельності чи окупності проєктів.

Імітаційні моделі можуть бути використані для проведення тренувань проєктних команд у симульованому середовищі, аналізу роботи команди в різних стресових умо-

вах.

Виходячи з вищезазначеного, імітаційні та ймовірнісні підходи роблять управління гнучкішим і ефективнішим, знижують ризики провалу проєктів і забезпечують досягнення цілей в умовах невизначеності як при каскадному методі, так і при Agile методі. Тому важливе застосування таких підходів у практичній діяльності.

Зменшення бар'єрів у впровадженні методів теорії ймовірності та імітаційного аналізу в практику управління вимагає комплексного підходу, спрямованого на подолання технічних, організаційних і культурних перешкод. По-перше, важливо підвищити обізнаність управлінців і команд про переваги цих методів. Це можна зробити через навчальні програми, практичні тренінги та демонстрацію успішних кейсів, які підтверджують ефективність підходу. Для того щоб забезпечити доступність методів, слід впровадити сучасне програмне забезпечення та автоматизовані інструменти, які знизять необхідність володіння глибокими технічними знаннями.

Не менш важливим є створення сприятливого середовища у самій організації. Організаційні процеси потрібно адаптувати таким чином, щоб імовірнісний та імітаційний аналіз інтегрувалися у прийняття рішень і управління ризиками. Це підвищить довіру до методу серед працівників і сприятиме усвідомленню його користі для досягнення цілей.

Культурні бар'єри, такі як страх перед змінами чи недовіра до математичних методів, можна подолати за допомогою поступового впровадження. Початкове застосування методів у малих проєктах дозволить продемонструвати їхню ефективність у контрольованих умовах. Важливим інструментом є візуалізація результатів, що зробить моделі та висновки зрозумілішими для широкого кола зацікавлених сторін.

Тож важливо впровадити практику регулярного навчання та консультацій, надавши співробітникам підтримку через внутрішніх чи зовнішніх експертів. Акцент на довгострокову економічну вигоду від зниження ризиків та оптимізації управлінських процесів сприятиме подоланню початкового опору та створенню умов для ефективного

використання теорії ймовірності та імітаційного моделювання у щоденній практиці.

Висновки. Використання теорії ймовірності в управлінні проєктами, незалежно від обраного підходу (каскадного чи Agile), забезпечує додаткову гнучкість і точність у прогнозуванні результатів і управлінні ризиками. При каскадному методі основна увага приділяється детальному плануванню всього проєкту на початковій стадії. Тут теорія ймовірності допомагає врахувати невизначеність в оцінці тривалості завдань, можливих затримок і ресурсних обмежень. За допомогою розрахунків ймовірностей успіху чи ризику на різних етапах проєкту можна оптимізувати розклад виконання робіт, визначити критичні шляхи з урахуванням випадкових факторів, а також прогнозувати кінцевий термін виконання.

Методики Agile, що передбачають гнучке управління та адаптацію до змін, дозволяють інтегрувати ймовірнісний аналіз на різних етапах ітерацій. У такому підході теорія ймовірності сприяє оцінюванню ефективності спринтів, передбаченню можливих затримок і визначенню ризику невиконання запланованих завдань. Вона також застосовується для моделювання ймовірності завершення проєкту в межах бюджету та часу, використовуючи історичні дані про продуктивність команди, оцінку швидкості роботи (velocity) і динаміку виконання завдань.

Обидва підходи, хоч і мають різну логіку управління, виграють від включення ймовірнісного аналізу, оскільки він дозволяє краще врахувати багатофакторність і мінливість умов, що визначають успішність реалізації проєктів. Теорія ймовірності забезпечує основу для прийняття рішень в умовах невизначеності, допомагає враховувати ризики та знаходити оптимальні рішення для досягнення цілей у межах складних систем управління.

Імітаційне моделювання в управлінні проєктами відіграє ключову роль у забезпеченні точного прогнозування та адаптивності, особливо при використанні каскадного методу та методик Agile. У каскадному підході, де управління базується на детальному плануванні всіх етапів, імітаційне моделювання дозволяє створити віртуальні сценарії

розвитку проєкту, враховуючи різноманітні ризики та зміни. Моделювання допомагає аналізувати критичні шляхи, тестувати залежності між завданнями та оцінювати вплив непередбачуваних факторів, таких як затримки або дефіцит ресурсів. Це сприяє прийняттю рішень, які підвищують шанси на успішну реалізацію проєкту в межах визначених термінів і бюджету.

У рамках методик Agile, що акцентують увагу на гнучкості та швидкій адаптації до змін, імітаційне моделювання стає інструментом для управління короткостроковими ітераціями. За його допомогою можна моделювати продуктивність команди, аналізувати можливість виконання задач у межах спринту та оцінювати динаміку виконання завдань. Імітаційні моделі дозволяють прогнозувати наслідки змін у вимогах замовника, визначати найбільш ефективні способи використання ресурсів та тестувати стратегії пріоритизації завдань, щоб забезпечити максимальну цінність на кожному етапі проєкту.

В обох підходах імітаційне моделювання відіграє важливу роль у зниженні ризиків та підвищенні ефективності управління. Воно створює умови для ретельного аналізу дій у контрольованому середовищі, дозволяючи оптимізувати стратегії управління навіть в умовах високої невизначеності. Завдяки цьому забезпечується краще розуміння можливих наслідків кожного рішення, що сприяє успішній реалізації проєктів у різних умовах та сценаріях.

Література

1. Некрасова М.В. Використання методів теорії ймовірностей та математичної статистики при управлінні проєктами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Динаміка і міцність машин. 2023. № 2. С. 41-47.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Lapkhanov E., Kabachenko D. Peculiarities Of the Net Present Value and Profit Index Calculations

Using Continous Functions and Differential Equations Models. Traditional and Innovative Approaches in Economics: Theory, Methodology, Practice: Collective Monograph. Edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. Chapter «Strategic Business Management in the Modern Conditions of Digital Development Technologies». - p. 547-565. DOI: 10.30525/978-9934-26-407-8-25 URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/446/12056/25259-1>.

4. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2019. №6(207). С. 21-27.

5. El Khatib, Alhosani M., Alhosani A., I. Al Matrooshi O., & Salami M. Simulation in Project and Program Management: Utilization, Challenges and Opportunities. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2022. 12. p. 731-749. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.124037>.

References

1. Nekrasova, M.V. (2023). Vykorystannia metodiv teorii ymovirnostei ta matematychnoi statystyky pry upravlinni proektamy Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI», Ser.: Dynamika i mitsnist mashyn, (2), 41-47
DOI <https://doi.org/10.20998/2078-9130.2023.2.293040>
2. Voytenko, O.S. (2020). Upravlinnia proektamy. Kyiv. KNUBA.
3. Lapkhanov, E., & Kabachenko, D. (2024). Peculiarities of the net present value and profit index calculations using continuous functions and differential equations models. A. Pawlik, K. Shaposhnykov (Eds.). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. Chapter «Strategic Business Management in the Modern Conditions of Digital Development Technologies». (pp. 547-565). DOI: 10.30525/978-9934-26-407-8-25.
4. Pryimak V., Korzh B. (2019). Hnuchki modeli upravlinnia komandnoiu robotoiu inzhynirnyhovykh proektiv Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ser. Ekonomika. 6(207). 21-27.
<https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/3>
5. El Khatib, M., Alhosani, A., Alhosani, I., Al Matrooshi, O., & Salami, M. (2022). Simulation in Project and Program Management: Utilization, Challenges and Opportunities. *American Journal of Industrial and Business Management*. 12. 731-749. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.124037>

PROJECT MANAGEMENT BASED ON THE METHODS OF PROBABILITY THEORY
AND SIMULATION MODELING

*O. Yu. Prykhodchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, S. O. Ostrianyn, Ph. D (Econ.),
Associate Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. The results are obtained by applying the following methods: analysis and synthesis – in identifying potential processes in project management in which the apparatus of probability theory and simulation modeling can be applied; grouping – in distributing the methods of probability theory and simulation analysis according to the theories of project management.

Results. The possibilities of applying probability theory and simulation modeling methods at different stages of project management are determined. The differences between the functional capabilities of probability theory when used in project management, depending on the cascade or Agile approaches, are demonstrated. The positive effect of including probabilistic analysis is determined, which allows better taking into account the multifactorial nature and variability of conditions that determine the success of project implementation.

It is established that simulation and probabilistic approaches make management more flexible and effective, reduce the risks of project failure, ensure the achievement of goals in conditions of uncertainty, and optimize management decisions, since they are based on the deep analysis of processes.

Novelty. The article presents an organized system of approaches to the use of probability theory and simulation modeling methods in project management, which involves the use of adaptive tools and approaches to make informed and effective decisions in today's dynamic environment.

Practical value. There are proposed approaches to the use of probability theory and simulation modeling to determine the critical path of the project, the economic efficiency of the project, the speed of task completion, and the risks of return on investment.

Keywords: project management, Agile methods, simulation modeling, critical path, investment project efficiency, Monte Carlo method.

Надійшла до редакції 27.11.24 р.

ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@ntnu.one,
orcid.org/0000-0002-8309-3796,*

*М. Ю. Замковий, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», zamkovyi.m.y@ntnu.one,
orcid.org/0000-0001-7697-8978*

Методологія дослідження. Для досягнення наукових результатів були застосовані наступні методи: аналіз – при виокремленні проблем функціонування системи вищої освіти України; компаративістики – при порівнянні моделей управління якістю надання освітніх послуг в українських ЗВО, а також вищих навчальних заходів низки іноземних держав; узагальнення і візуалізації – при представленні результатів соціологічних опитувань у контексті циклу Демінга (PDCA) на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Результати. У статті розкрито механізми забезпечення якості вищої освіти, продемонстровано їхню ефективність та здійснено порівняльний аналіз досвіду окремих закладів вищої освіти як України, так і деяких зарубіжних країн. Розкрито сутність соціологічних опитувань та продемонстровано їхнє значення для забезпечення якості вищої освіти.

Новизна. Продemonстровано важливість соціологічних опитувань як ефективного інструмента для оцінки якості освітніх процесів у вищій освіті. Визначено їхню роль у вдосконаленні освітніх програм та системи управління якістю вищої освіти. Виокремлено зміни в механізмах забезпечення якості освіти під час кризових умов (зокрема, воєнного стану), що є актуальною та недостатньо висвітленою темою у сучасних дослідженнях. Доведено, що детальний аналіз опитувань у межах циклу Демінга (PDCA) та загального управління якістю (TQM) є унікальним підходом для ефективного управління якістю освіти у вищих навчальних закладах України.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути корисним для керівництв закладів вищої освіти та їхніх підрозділів забезпечення якості вищої освіти при формуванні та застосуванні окремих механізмів, які допоможуть надавати ЗВО якісні освітні послуги. У перспективі це може привести до підвищення рівня надання освітніх послуг та більш ефективній комунікації зі здобувачами вищої освіти.

Ключові слова: управління, менеджмент якості, система управління якістю, загальне управління якістю, цикл Демінга, бізнес-процес, організація, заклади вищої освіти, освітній процес, забезпечення якості, опитування, моніторинг.

Постановка проблеми. У сучасному світі вища освіта відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможних фахівців, здатних забезпечити адаптацію організації до швидких змін технологій та реагувати на виклики глобалізації. Однак, щоб компетентності співробітників відповідали вимогам часу, а інвестиції в освіту з боку організації виправдовували себе, необхідно розробити та впроваджувати механізми забезпечення її якості. Ці механізми стали

важливими інструментами для оцінювання та підвищення ефективності освітніх програм в організаціях, які працюють на ринку освітніх послуг, а також для гарантування того, що випускники володіють актуальними знаннями та навичками. Необхідність таких механізмів виникає з появою нових викликів: розширення доступу до вищої освіти, глобальної конкуренції між університетами, зміною ставлення до освітньої

діяльності як до бізнесу та зростаючих вимог роботодавців.

З середини ХХ століття, коли системи вищої освіти почали масово розвиватися, а міжнародна співпраця посилюватися, держави та університети стали впроваджувати стандарти для контролю якості навчання, запозичуючи досвід бізнес організацій з контролю якості продукції та послуг. Одним із ключових моментів в становленні системи якості стало запровадження Болонського процесу в Європі на початку 2000-х років, що дало поштовхом для створення єдиних критеріїв і стандартів якості освіти. Водночас, ці механізми відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні якості освіти. Вони дозволяють університетам постійно вдосконалювати свої освітні програми, враховуючи зміни на ринку праці, запроваджувати нові технології навчання та відслідковувати успіхи своїх випускників. Завдяки регулярним акредитаціям, моніторингу та зовнішнім аудиторам, освітні організації мають можливість відповідати стандартам і зберігати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Україна впродовж багатьох років адаптує національну систему до вимог Болонського процесу, а тому має забезпечувати ефективність та результативність забезпечення якості вищої освіти на відповідному рівні. Мета останньої полягає саме в необхідності довести суспільству, що понесені ним витрати на освіту можуть бути доцільними з економічної точки зору, а також мають соціальну ефективність, посилюючи національні економіки країн-учасниць і забезпечуючи їх інноваційний розвиток. За таких умов основна увага стейкхолдерів спрямована на заклади освіти, оскільки саме ці організації відповідають за створення нових знань та їхню передачу тим здобувачам, які вже є або стануть учасниками ринку праці, долучаючись до розвитку економіки знань, створення та розвитку інновацій. Фактично, саме людський потенціал організацій розглядається як їхня основна конкурентна перевага, а також як потенціальний ресурс їхнього розвитку. Але, на жаль, яких би зусиль не докладало керівництво того чи іншого закладу освіти, досягти ефективного забезпечення заявлених цілей буває доволі

складно. Чинники, які можуть пояснити цей феномен можуть бути доволі різними: від консерватизму керівництва окремих університетів до недосконаlosti того чи іншого механізму забезпечення якості. Розглядаючи освітню діяльність організації як бізнес (хоча стосовно цього тривають дискусії, які з одного боку спираються на уявлення про існування «ринку освітніх послуг», а з іншого апелюють до неприбуткового характеру діяльності більшості закладів освіти, що перебувають у державній чи комунальній власності). Відомі методи оцінювання якості освітньої діяльності часто не відображають реальної ефективності роботи університету, що спричиняє критичні зауваження з боку членів Наглядових рад та роботодавців, адміністрації університету, а отже потребує впровадження систем незалежного оцінювання, одним з яких можуть бути опитування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання механізмів забезпечення якості надання послуг протягом довгого часу залишалося предметом уваги іноземних та українських науковців. Так, О. Кірдан у своїй статті акцентує увагу на механізми забезпечення якості й ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції [1]. О. Кошлань, О. Колдов та Л. Олійник аналізують досвід таких провідних вишів України, як: Національний університет «Києво-Могилянська академія», КНУ імені Тараса Шевченка [2]. А. Пазюра проводить аналіз механізмів забезпечення якості вищої освіти, опираючись на особливості забезпечення якості освіти в країнах Східно-азійського регіону [3]. Вона вивчає різні стратегії, які використовують різні країни для створення умов, що забезпечують надання якісних освітніх послуг, визначає ключові тенденції у розвитку вищої освіти, аналізує законодавчу базу реформ, спрямованих на покращення якості освітніх програм. О. Попова, А. Денисенко та С. Васильєва розкривають актуальність проблеми моніторингу якості освіти в сучасних закладах вищої освіти [4]. Зокрема, моніторинг якості освіти у вишах вони розглядають як інформаційну систему, яка постійно оновлюється та доповнюється завдяки безперервному відстеженню стану і змін у

розвитку основних складових освітнього процесу [4]. Г. Піскурська пропонує стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти [5]. Серед іноземних науковців можна виділити професора з промислового та операційного інжинірингу Дж. Лайкера, який у своїй книзі «Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди» описує поради вдосконалення бізнес-процесів та виокремлює принципи організації [6]. Такі фундаментальні принципи ми можемо адаптувати для вдосконалення управління якістю освітніх послуг в університеті. В. Белзер розкриває впровадження принципів Lean (ощадливого управління) в систему вищої освіти. Автор обґрунтовує необхідність таких змін і пояснює, як концепція Lean може підвищити ефективність і якість процесів у закладах освіти [7]. Х. Платіс та Є. Фрагулі розглядають застосування моделі загального управління якістю Total Quality Management (TQM) для покращення якості освітніх послуг через самостійне оцінювання, бенчмаркінг і безперервне вдосконалення [8]. А. Гангулі аналізує підходи до впровадження TQM у вищій освіті в контексті глобалізації, фокусуючись на досвіді Великобританії та Швеції [9]. Ф. А. Юсуф у своїй статті «Управління загальною якістю і якістю вищої освіти: метааналіз» досліджує вплив принципів TQM на якість вищої освіти, використовуючи кількісний метааналіз [10]. М. Кретович та Е. Екерт розглядають використання бізнес-підходів у керуванні закладами вищої освіти [11]. Основа ідея полягає у тому, що вища освіта все більше адаптує бізнес-практики, щоб відповідати сучасним економічним і суспільним викликам.

Формулювання мети статті. Основною метою статті є аналіз існуючих механізмів забезпечення якості вищої освіти в сучасних ЗВО та їх ефективність в регулюванні рівня якості вищої освіти. Завданням статті є розкриття особливостей окремих механізмів забезпечення якості, визначення актуальності та ефективності таких механізмів та демонстрація досвіду застосування на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка».

Виклад основного матеріалу дослідження. Після ухвалення Закону України «Про вищу освіту» в 2014 році [12], основні

зусилля були спрямовані на реформування системи управління якістю. Однак багато проблем залишалися невирішеними: неефективні інструменти моніторингу, застаріла матеріально-технічна база, нестача кваліфікованих кадрів і, найголовніше, недостатній рівень автономії ЗВО. Після 2015 року процес модернізації активізувався, зокрема завдяки створенню Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯ-ВО), яке почало грати ключову роль у реформуванні системи оцінки та акредитації програм.

Однією з головних проблем, що досі залишається актуальною, є невідповідність між сучасними вимогами ринку праці та тим, що пропонує освітня система. Програми навчання в багатьох випадках не відповідають запитам роботодавців, що породжує проблему низької працевлаштованості випускників. У цьому контексті, 2015 рік став початком важливих змін, які включають модернізацію освітніх програм на основі компетентнісного підходу і регулярне оновлення навчальних планів.

Важливим кроком стало впровадження системи внутрішнього забезпечення якості у ЗВО. Відтепер університети самі несуть відповідальність за створення і функціонування внутрішніх систем моніторингу якості. Це призвело до активного розвитку внутрішніх структур у ЗВО, які займаються аудитом і оцінкою якості освітніх послуг. Внутрішні механізми забезпечення якості стали більш структурованими і системними. З'явилися нові інструменти для оцінки освітнього процесу і викладацької діяльності, такі як електронні платформи для збору даних і аналізу результатів. Важливим аспектом стало також залучення міжнародних експертів і консультантів для проведення незалежних оцінок та рекомендацій. Українська система вищої освіти перебуває у стадії реформування, що включає впровадження нових стандартів, підходів та інститутів. Як відомо, ти чи інші механізми внутрішнього забезпечення якості допомагають забезпечити відповідність новим стандартам і вимогам, адаптувати освітні програми до змінюваних умов і забезпечити якість навчання на всіх рівнях. За результатами внутрішніх оцінок, університети мають змогу вчасно

вносити корективи в свої освітні програми, удосконалювати викладацький склад та матеріально-технічну базу та приймати інші управлінські рішення. Особливістю цього етапу стало також підвищення ролі здобувачів у процесі забезпечення якості. Вони отримали можливість впливати на зміст освітніх програм, викладацьку діяльність і загальну організацію освітнього процесу через участь у опитуваннях, фокус-групах та інших формах зворотного зв'язку.

Одним із головних досягнень стало зближення української системи вищої освіти з європейськими стандартами. Як зазначає О. Кірдан, співробітництво України з Європейським Союзом у науково-технологічній сфері спрямоване на інтеграцію України до Європейського дослідницького простору. Воно передбачає підтримку реформування та модернізації управління наукою і науковими установами, а також участь у рамкових програмах ЄС [1]. Важливу роль відіграє участь у європейських освітніх програмах, таких як Erasmus+, які допомагають поширювати передовий європейський досвід у сфері забезпечення якості. Інший позитивний аспект стосується акредитації освітніх програм. НАЗЯВО впровадило нові прозорі і жорсткіші критерії акредитації, що змушує університети вдосконалювати свої програми, орієнтуючись на реальні потреби ринку та здобувачів. Окрім того, сучасна система акредитації передбачає не лише оцінку якості викладання, але й активну участь здобувачів, викладачів і роботодавців у процесі акредитації. Водночас, механізми забезпечення якості залишаються на шляху вдосконалення, і проблеми все ще мають місце. Одним із головних викликів є недостатнє фінансування університетів. Багато ЗВО не мають необхідної інфраструктури для реалізації сучасних освітніх програм, а матеріально-технічна база залишається застарілою. Ця проблема особливо гостра в регіональних університетах, які не мають достатніх ресурсів для модернізації. Відсутність сучасного обладнання, інноваційних навчальних платформ та доступу до актуальних наукових матеріалів значно обмежує можливість забезпечення якості освіти.

Іншим викликом є бюрократизація процесу акредитації та моніторингу якості.

Хоча НАЗЯВО запровадило нові правила та критерії, процедура акредитації залишається складною і часто перевантаженою вимогами до документації. Це може уповільнювати процес і відволікати ресурси університетів від реальної роботи над підвищенням якості освітнього процесу. Крім того, автономія університетів, попри всі реформи, ще не досягнула бажаного рівня. Хоча заклади вищої освіти мають більше можливостей для самостійного прийняття рішень щодо внутрішньої політики якості, все ж вони стикаються з обмеженнями, зумовленими державним регулюванням і контролем. Це обмежує їхню гнучкість у реагуванні на швидкі зміни на ринку праці та на потреби здобувачів.

З точки зору управління університетом як організацією, якість надання освітніх послуг залежить від ефективності використання ресурсів і стратегічного розвитку. Наприклад, Національний університет «Києво-Могилянська академія» демонструє високий рівень організаційного управління завдяки розвиненій матеріально-технічній базі та функціонуванню таких структурних підрозділів, як наукова бібліотека, інформаційно-комп'ютерний центр, центр електронної освіти та культурно-мистецький центр [2]. Це сприяє підтримці конкурентоспроможності університету в умовах сучасного освітнього середовища. В свою чергу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка показує успіхи в управлінні за рахунок систематичного підвищення академічної репутації та інвестування в кадровий потенціал [2]. Такі приклади ілюструють, як грамотне стратегічне управління ресурсами, розвиток інфраструктури та інтеграція в глобальні процеси дозволяють університетам ефективно реалізовувати свою місію та підвищувати якість освітніх послуг в практичному вимірі.

Механізми забезпечення якості вищої освіти в Україні є складною системою, яка регулює та підтримує стандарти освіти на рівні окремих закладів і національної системи освіти загалом. Ці механізми охоплюють різноманітні процеси, включаючи акредитацію освітніх програм, внутрішній моніторинг якості, оцінку викладацької діяльності, розвиток інноваційних методів навчання та

інші елементи, що сприяють підвищенню рівня підготовки здобувачів. Однак, з початком війни в Україні в 2022 році, система забезпечення якості зіткнулася з численними викликами, що потребували адаптації і перегляду існуючих підходів. З початком війни в 2022 році, функціонування механізмів забезпечення якості зіткнулося з безпрецедентними труднощами. Деякі університети, особливо ті, що знаходилися в зоні активних бойових дій (наприклад, університети в Маріуполі, Харкові та Чернігові), були змушені припинити свою діяльність або переміститися до інших регіонів. Це ускладнило не тільки освітній процес, але й моніторинг якості освіти. Однак у відповідь на виклики війни спостерігається й позитивна динаміка у впровадженні нових підходів до забезпечення якості. Зокрема, університети активно впроваджують цифрові технології. Це включає використання платформ для онлайн-навчання, системи дистанційного моніторингу та оцінювання, а також нові інструменти для зворотного зв'язку зі здобувачами. Багато українських університетів перейшли на змішану або повністю дистанційну форму навчання, що, в свою чергу, вимагає адаптації стандартів якості до нових умов. Наприклад, Національний університет «Києво-Могилянська академія» та Львівський національний університет імені Івана Франка активно використовують дистанційні платформи для навчання і продовжують забезпечувати якість через адаптовані до нових реалій механізми моніторингу. Не можна не згадати й про Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», який впровадив дистанційний формат освітнього процесу ще за часів пандемії COVID-19. Окрім цього, відбулося розширення співпраці з міжнародними партнерами, що стало одним із ключових факторів підвищення якості освіти в умовах війни. Багато університетів почали співпрацювати з європейськими інституціями, отримуючи доступ до сучасних освітніх методик, ресурсів і технологій. Це сприяло посиленню міжнародного виміру в системі забезпечення якості вищої освіти.

У період з 2022 по 2024 роки спостерігається значне поліпшення механізмів забезпечення якості вищої освіти в Україні.

По-перше, як вже було згадано, відбувається активна цифровізація процесів забезпечення якості. Університети не тільки перевели більшість своїх освітніх програм в онлайн-формат, але й створили нові інструменти для контролю за якістю освіти. Онлайн-системи моніторингу та акредитації дозволяють університетам ефективно взаємодіяти з НАЗЯВО та іншими органами, зберігаючи високий рівень автономії у прийнятті рішень. По-друге, з'являється більша гнучкість у підходах до забезпечення якості. Університети почали розробляти індивідуальні стратегії розвитку, які враховують специфічні потреби здобувачів і викладачів в умовах війни. Наприклад, деякі ЗВО створили окремі програми для здобувачів, які були змушені евакуюватися за кордон, дозволяючи їм продовжувати навчання в інших країнах за збереження академічних зв'язків з рідними університетами.

Окремі ЗВО, як-от: Приазовський державний технічний університет, що був евакуйований з окупованої території, демонструють позитивний досвід адаптації до нових умов. Донецький національний університет імені Василя Стуса після переїзду зумів швидко перебудувати свою систему забезпечення якості, створивши нові освітні програми та розширивши співпрацю з міжнародними партнерами. Цей досвід показує, що університети можуть не лише зберігати функціонування механізмів забезпечення якості під час війни, але й використовувати нові можливості для їхнього вдосконалення.

Цікаво звернути увагу на досвід світу Азії. У країнах, таких, як: Китай (Гонконг), Японія, Південна Корея, Малайзія, Шрі-Ланка та Сінгапур, механізмом забезпечення якості є регуляторні органи, які систематично проводять академічні аудити для освітніх закладів [3]. Ці механізми забезпечення якості створені для оцінки конкурентоспроможності закладів вищої освіти та сприяння їх адаптації до ринкових умов. Серед важливих елементів такого підходу – фінансування, що залежить від результатів акредитації або оцінки якості. Наприклад, у Південній Кореї та Індонезії результати акредитаційних аудитів безпосередньо впливають на рівень державного фінансування університетів, стимулюючи їх до підвищення ефе-

ктивності управління. У Сінгапурі та Гонконгу застосовується система самоакредитації, яка дозволяє університетам більше самостійно формувати власну освітню політику, яка дозволяє оптимізувати свої ресурси для досягнення кращих результатів [3].

При застосуванні окремих механізмів забезпечення якості вищої освіти можуть виникати ті чи інші бар'єри:

1. Відсутність єдиного стандарту. Однією з ключових проблем є відсутність єдиного стандарту для оцінки якості освіти. У різних країнах і навіть в різних університетах можуть застосовуватися різні критерії та методики оцінки. Це ускладнює порівняння та забезпечення консистентності в оцінці якості. В Україні, наприклад, стандарти можуть варіюватися залежно від акредитаційних органів та регіональних вимог.

2. Нестача ресурсів. Ефективне забезпечення якості освіти потребує значних фінансових і людських ресурсів. Університети можуть стикаються з труднощами у забезпеченні достатнього фінансування для реалізації всіх запланованих заходів і впровадження нових технологій. Нестача ресурсів може призвести до недостатньої підтримки механізмів контролю якості та уповільнення процесу їх впровадження.

3. Опір змінам. Впровадження нових механізмів забезпечення якості може зустрічати опір з боку викладачів і адміністрації, особливо якщо ці зміни потребують адаптації до нових методик або технологій. Опір може бути викликаний страхом перед змінами, недостатньою інформацією або переконанням у неефективності нових підходів.

4. Вимірювання результатів. Вимірювання результатів і успішності впровадження механізмів забезпечення якості може бути складним. Важко визначити точні метрики для оцінки результативності різних заходів і механізмів. Без чітких критеріїв і методів вимірювання, важко зрозуміти, які зміни потрібні і як їх впроваджувати ефективно.

5. Адаптація до змінюваних умов. Система забезпечення якості освіти повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змінюваних умов, таких як нові технології, зміни в ринку праці і соціальні потреби. Це вимагає постійного моніторингу і оновлення

механізмів контролю якості, що може бути ресурсомістким і складним процесом.

6. Комунікація та зворотний зв'язок. Ефективна комунікація між адміністрацією, викладачами та здобувачами є критично важливою для успішного застосування механізмів забезпечення якості. Нерегулярний або недостатній зворотний зв'язок може призвести до непорозумінь і недостатньої реалізації запланованих заходів.

У сучасних ЗВО України механізми внутрішнього забезпечення якості спрямовані на контроль та вдосконалення всіх елементів освітнього процесу. ЗВО створюють власні відділи або комісії, які регулярно оцінюють якість викладання, наукових досліджень і навчальних програм. Важливу роль тут відіграють інструменти самооцінки, анкети зворотного зв'язку від здобувачів та викладачів, а також регулярний перегляд навчальних планів і програм.

У статті «Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО» автори розглядають створення інформаційного середовища як модель моніторингу освітнього процесу [4]. Автори зосереджують увагу на основних завданнях інформаційного середовища (постійний канал передачі структурованої інформації від учасників освітнього процесу в інформаційну систему ЗВО, обробка отриманої інформації, її зберігання, обговорення з керівництвом ЗВО та спільне прийняття управлінських рішень) [4]. Освітні програми повинні відповідати сучасним вимогам ринку праці та науковим досягненням. Регулярне оновлення дисциплін, додавання нових курсів, а також гнучкість у освітньому процесі є важливими елементами.

Окрім внутрішніх інструментів, сучасні українські ЗВО використовують зовнішні механізми забезпечення якості:

– Акредитація. Акредитаційні процедури, які проводяться на рівні держави або незалежних агентств, є одним із основних інструментів контролю якості. Під час акредитації оцінюється відповідність навчальних програм та інституційних процесів національним та міжнародним стандартам.

– Міжнародні оцінки та рейтинги. Участь у міжнародних рейтингах ЗВО (наприклад, QS World University Rankings або Times Higher Education) дозволяє не лише

оцінити власну конкурентоспроможність на світовому рівні, але й сприяє покращенню іміджу закладу серед здобувачів, роботодавців та наукової спільноти.

– Міжнародне співробітництво та обмін. Співпраця з іноземними університетами, участь у міжнародних проєктах та програмах обміну (таких як Erasmus+) сприяє покращенню якості освітнього процесу через впровадження новітніх методів навчання та управління, а також дозволяє здобувачам і викладачам отримати досвід в інших країнах.

Тут не можна не згадати стейкхолдерський підхід, який описує у своїй праці Г. Піскурська. Вона зауважує, що стейкхолдерський підхід до якості вищої освіти полягає у визначенні зацікавлених сторін та ступеня їхньої відповідальності за якість освітніх послуг [5]. Управління освітньою організацією на основі концепції стейкхолдерів включає виконання таких функцій: планування, організація, мотивація, координація та контроль ресурсів, що спрямовані на реалізацію стратегій стейкхолдерів [5]. Так, наприклад, у Європі здобувачі відіграють ключову роль як у розробці, так і у впровадженні систем забезпечення якості. Яскравим прикладом є значний внесок Європейського Студентського Союзу у створення та перегляд Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості у ЄПВО. Думка здобувачів враховується як у внутрішніх, так і у зовнішніх процесах забезпечення якості, а в багатьох європейських країнах їхня участь у роботі зовнішніх або експертних груп є обов'язковою вимогою для ефективної системи внутрішнього забезпечення якості [5].

Цікаво та важливо розглянути забезпечення якості освітніх послуг на прикладі бізнес-процесів. Дж. Лайкер, професор інженерії та спеціаліст з виробничих систем розкриває філософію управління та підходи до організації виробництва, які дозволили Toyota стати світовим лідером у автомобільній промисловості. Вона детально описує 14 ключових принципів системи Toyota Production System (TPS), які забезпечують ефективність, якість та постійне вдосконалення процесів [6]. Дані принципи можна адаптувати для забезпечення стратегічного

та оперативного вдосконалення університету як організації. Пріоритет у стратегічних рішеннях має надаватись довгостроковим цілям.

Університет має займатися підготовкою конкурентоспроможних фахівців, а інвестиції мають вкладатися у розвиток матеріальної бази (лабораторії, бібліотеки). Має бути запровадження наскрізної системи контролю якості на кожному етапі надання освітніх послуг. Організація освітніх процесів «за потребою» може включати формування індивідуальних навчальних траєкторій для студентів та/або формування навчальних груп відповідно до реальної кількості студентів, щоб уникати надмірного навантаження викладачів. Збалансоване розподілення навчальних годин, оцінювання, адміністративної роботи викладачів, зменшення навантаження під час екзаменаційної сесії за рахунок модульної системи. Можна також говорити про створення механізмів для швидкого виявлення й вирішення проблем, наприклад, впровадження платформ для подання здобувачами та викладачами запитів або скарг, встановлення процедур для їх оперативного розгляду та створення організацій, дотичних до якості, які аналізують причини проблем, Уніфікація всіх ключових процесів, зокрема, стандарти навчальних планів, політики оцінювання знань та підхід до викладання. Також можна сказати про ретельний аналіз перед впровадженням нових технологій. Не менш важливою є підготовка керівників кафедр, факультетів та інститутів, а також вищого керівництва, які розуміють процеси управління якістю та прагнуть вдосконалювати освітній процес. Також слід зазначити про механізми заохочення (подяки, грамоти, премії тощо). Важливою є культура постійного вдосконалення, а окремі управлінські рішення повинні базуватись на реальних даних, якими можуть виступати аналіз статистики успішності студентів або проведення фокус-груп серед студентів. Можна говорити про інтеграцію процесів між різними структурними відділами для створення єдиного потоку роботи. І, що важливо, має бути відкритість до змін.

Також компанія Toyota свого часу розробила систему управління Lean, яка фоку-

сується на усуненні втрат, оптимізації процесів і максимізації цінності для клієнтів. В. Белзер екстраполює дану систему управління на систему вищої освіти, що, в результаті, має назву Lean Higher Education (LHE). Він адаптує ці принципи для освіти, допомагаючи університетам оптимізувати як адміністративні, так і освітні процеси [7]. Серед основних аспектів виокремлюється:

- оцінка готовності організації, формування команд, навчання персоналу;
- виявлення цінностей, створення мапи процесів, визначення «втрат» у системі;
- розробка «майбутнього стану» процесів, тестування і вдосконалення нових методів роботи;
- розробка стратегій для довгострокового успіху, навчання персоналу, моніторинг прогресу [7].

Система управління Lean допомагає створити університетські процеси, які гнучко реагують на потреби здобувачів, зменшують витрати часу та ресурсів. Але й існують певні перешкоди для широкого впровадження LHE, зокрема ймовірний опір персоналу, необхідність додаткових ресурсів і довгострокового планування. В практичному вимірі дана система вже поступово впроваджується в окремі виші. Так, наприклад, державний університет Боулінг Грін, що у США, активно впроваджує Lean у свої операційні процеси. Основна увага приділялася оптимізації адміністративних послуг, зокрема зменшенню часу, необхідного для затвердження нових навчальних курсів. Мічиганський Технологічний Університет застосовує систему Lean до процесів розробки навчальних програм. Це дозволило зменшити дублювання курсів і краще враховувати потреби студентів. Сент-Ендрюський університет Шотландії є одним з піонерів системи Lean у сфері вищої освіти. Зокрема, університет активно працює над оптимізацією роботи адміністративних відділів та підвищенням прозорості управлінських процесів [7].

Науковці Х. Платіс та Є. Фрагулі пропонують використання моделі досконалості EFQM для покращення якості освітніх послуг через самостійне оцінювання, бенчмаркінг і безперервне вдосконалення на прикладі британського Університету Данді [8].

Модель досконалості European Foundation for Quality Management (EFQM) пропонує 9 критеріїв, які поділяються на дві групи: енаблери (керівництво, стратегія, люди, партнерства, процеси) та результати (студенти, працівники, суспільство, бізнес). Вони оцінюються через кількісні методи. Загалом, модель EFQM підкреслює значення системного підходу до якості, орієнтованого на інновації, залучення персоналу та вдосконалення управлінських процесів [8].

Також немаловажливим є метод Total Quality Management (TQM), який допомагає організації ставати кращою в усьому, що вона робить, оскільки його головна ідея полягає в тому, щоб постійно покращувати якість роботи, залучати всіх працівників і орієнтуватися на потреби клієнтів. TQM є всеосяжною стратегією, що включає постійне вдосконалення процесів, орієнтацію на потреби стейкхолдерів та використання моделей оцінки, таких як EFQM і цикл Демінга [9]. Університети Великобританії поступово впроваджують TQM, акцентуючи увагу на покращенні студентського досвіду, зниженні витрат і підвищенні задоволеності стейкхолдерів. Університет College of Borås, що розташований у Швеції, використовує комітет із самооцінки для оцінки якості та підтримки процесу постійного вдосконалення [9]. TQM зарекомендувала себе як потужний механізм підвищення ефективності та конкурентоспроможності в освітньому секторі. Метааналіз, проведений на основі 26 досліджень у різних країнах світу, підтвердив сильний вплив TQM на якість надання освітніх послуг. Наприклад, дослідження, проведене в США, виявило надзвичайно високий рівень кореляції між впровадженням TQM та якістю управління університетом. Серед ключових переваг виділяється зменшення кількості скарг від студентів, підвищення задоволеності та лояльності студентів завдяки якісній комунікації та сучасним навчальним практикам та створення інноваційного середовища для викладачів через впровадження інтегрованої системи управління [10].

Але окрім усіх зазначених механізмів пропонуємо звернути увагу на соціологічні опитування. Орієнтуючись на власний досвід, можемо говорити про те, що соціологіч-

ні опитування дуже вдало вкладаються в принципи TQM. Соціологічні опитування – це не просто запитання та відповіді, а можливість для університетів встановити глибший зв'язок зі здобувачами, викладачами та персоналом, також ефективний інструмент, завдяки якому можна приймати ті чи інші управлінські рішення. Соціологічні опитування дозволяють керівникам закладів вищої освіти зрозуміти, наскільки відповідає сучасним вимогам освітній процес, який рівень задоволеності серед здобувачів, які аспекти потребують вдосконалення. Саме через соціологічні опитування виявляються потреби й бажання учасників освітнього процесу, знаходяться відповіді на питання про те, які методи викладання краще сприймаються, які ресурси використовуються недостатньо або надмірно. Варто розглянути опитування трохи детальніше. Процес починається з визначення мети. Перед тим, як скласти анкети, команда дослідників або методистів має чітко окреслити завдання: навіщо потрібне це дослідження? Наприклад, метою може бути оцінка якості освітніх програм, виявлення рівня задоволеності здобувачів матеріально-технічною базою університету, або ж з'ясування думки науково-педагогічних працівників щодо нових методик навчання. Чітко сформульована мета допомагає сфокусувати опитування, уникати загальних питань і звернутися до аспектів, які насправді мають значення для розвитку освіти. Далі йде підготовка анкети. Важливо підібрати запитання так, щоб вони спонукали респондентів до чесних і відвертих відповідей. Наприклад, замість запитання «Чи задоволені ви навчанням?» краще поставити декілька більш точних питань: «Як ви оцінюєте якість викладання?», «Наскільки доступні для Вас необхідні матеріали?», «Чи достатньо часу приділяється практичним заняттям?» Таким чином, отримані відповіді будуть більш чіткими і точніше відобразатимуть реальну ситуацію. Анкета може містити як закриті, так і відкриті запитання. Закриті запитання – це ті, що мають обмежену кількість варіантів відповідей (наприклад, «задоволений(-а)», «не задоволений(-а)», «важко відповісти»). Вони спрощують аналіз результатів, оскільки відповіді легко перевести у статистику. Від-

криті запитання дозволяють респондентам висловити власну думку, і часто саме вони надають найціннішу інформацію, адже через них можна виявити незадоволеність чи побажання, які могли б залишитися непоміченими при закритих питаннях.

Наступний етап – це вибірка респондентів. Щоб результати опитування мали сенс, потрібно охопити якнайширшу аудиторію, зокрема, представників різних курсів, факультетів та інститутів тощо. Іноді дослідження проводиться серед усіх здобувачів, але зазвичай використовують репрезентативну вибірку, яка забезпечує точне відображення всієї популяції. Вибірка допомагає уникнути зайвих витрат часу і ресурсів, при цьому даючи можливість отримати достовірні дані для аналізу. Процес збору даних – це особливий етап, адже саме на цьому кроці закладається фундамент якості всієї подальшої роботи. Зазвичай анкети розсилають електронною поштою або розміщують на спеціальних платформах, що забезпечує максимальну зручність для респондентів. Важливо підтримувати атмосферу анонімності, оскільки здобувачі та викладачі частіше діляться чесними відповідями, якщо впевнені, що їхні думки не можна віднести до конкретної особи. Крім того, анонімність допомагає зменшити упередження у відповідях, сприяючи отриманню достовірних результатів. Коли опитування завершено, настає час обробки даних. Це не менш важливий етап, оскільки зібрані відповіді потрібно не тільки систематизувати, але й правильно інтерпретувати. Відповіді на відкриті питання можуть вимагати більш тонкого аналізу, оскільки їх іноді треба класифікувати за темами, знаходячи в них спільні мотиви чи проблеми. Завдяки цьому вдається отримати повноцінне уявлення про те, як респонденти оцінюють освітній процес.

Переваги соціологічних опитувань як інструменту забезпечення якості освіти беззаперечні. По-перше, вони дозволяють зібрати думки великої кількості людей, що дає об'єктивний погляд на поточний стан справ. Через опитування можна швидко дізнатися, що саме здобувачі вважають недоліками або навпаки – найсильнішими сторонами навчання. По-друге, опитування допомагають керівництву приймати зважені рі-

шення, спираючись на реальні дані. Якщо більшість здобувачів висловлюють невдоволення певним предметом чи умовами навчання, це сигнал для університету про необхідність змін. Однак, як і будь-який метод, соціологічні опитування мають свої недоліки. Наприклад, можливість нечесних відповідей: навіть при анонімності деякі здобувачі можуть відповідати так, щоб виглядати краще, або ж зовсім не відповісти на питання, які їх не цікавлять. Це особливо актуально для закритих питань, де інколи можна обрати варіант, який здається «правильним», а не той, який відображає справжні почуття респондента. Крім того, навіть добре складена анкета не завжди може охопити всі аспекти освітнього процесу, і тому деякі проблеми можуть залишитися поза увагою дослідників. Також в опитуваннях часто бере участь тільки частина здобувачів, що може не зовсім точно відображати загальну думку, особливо якщо активні у відповідях лише ті здобувачі, які мають крайні погляди – дуже задоволені чи, навпаки, незадоволені навчанням. На завершення, соціологічні опитування залишаються одним із найважливіших інструментів для оцінки та покращення якості вищої освіти. Вони створюють середовище, де голос кожного має значення, і де університет, за допомогою як здобувачів, так і викладачів, будує освітню систему, здатну відповідати вимогам реальності. Саме через такі дослідження університети можуть удосконалюватися, розвивати нові напрямки, коригувати освітні програми й адаптувати їх до потреб ринку та суспільства,

створюючи тим самим кращі умови для навчання й зростання кожного здобувача.

Соціологічні опитування у контексті циклу Демінга (PDCA) відіграють важливу роль як інструмент зворотного зв'язку і коригування дій для вдосконалення процесів вищої освіти. Цикл Демінга, що складається з чотирьох основних етапів – Плануй (Plan), Виконуй (Do), Перевірй (Check), Дій (Act) – допомагає структурувати процес забезпечення якості шляхом постійного вдосконалення. На кожному з етапів, опитування дозволяють університету адаптувати свої стратегії і забезпечувати високу якість освітніх послуг, відповідаючи на потреби здобувачів та інших зацікавлених сторін. Варто розглянути соціологічні опитування у контексті циклу Демінга (PDCA) на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Соціологічні опитування в НТУ «Дніпровська політехніка» є одним із ключових інструментів для оцінки якості освітніх послуг і виявлення потреб здобувачів, викладачів та інших учасників освітнього процесу. Зібрана інформація допомагає адміністрації аналізувати сильні та слабкі сторони освітнього процесу і на основі цього впроваджувати зміни, спрямовані на покращення якості освіти. Використання результатів досліджень дозволяє «Дніпровській політехніці» оперативно реагувати на запити студентської спільноти, удосконалювати освітні програми, оптимізувати інфраструктуру та створювати сприятливе освітнє середовище, підвищуючи загальну конкурентоспроможність університету.

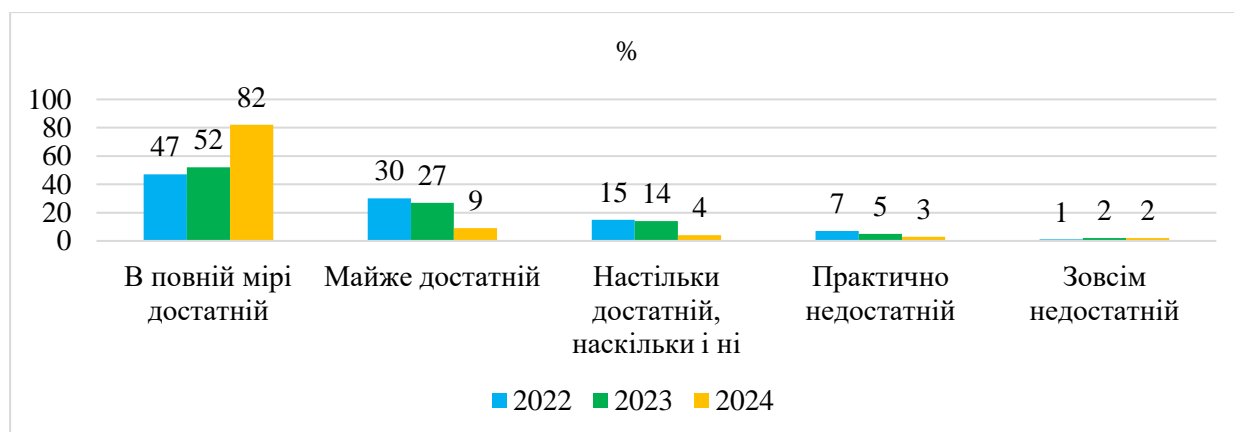


Рис. 1. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня умов для проведення освітнього процесу, які забезпечує університет під час воєнного стану

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку показані результати запитання щодо рівня задоволеності здобувачів умовами для проведення освітнього процесу, які університет забезпечує під час воєнного стану. Дане запитання було створено та впроваджено в опитування з 2022 року, задано в рамках опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)», яке проводиться кожен рік, тому, у період з 2022 до 2024 року можна провести невеличку, але значущу динаміку. Як бачимо, помітна позитивна динаміка в категорії «В повній мірі достатній», де задоволення значно зросло: з 47% у 2022 році до 82% у 2024 році. Аналізуючи цей графік, можна виділити кілька ключових моментів. Збільшення відсотка респондентів, які вважають умови для навчання повністю достатніми, свідчить про те, що університет постійно вдосконалює інфраструктуру та умови, попри виклики, пов'язані з воєнним станом. Важливо, що з 2022 року до 2024 року цей показник виріс майже вдвічі. Це пов'язано з адаптацією університету до нових реалій, таких як організація дистанційного освітнього процесу, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та стабільного інтернет-з'єднання, підвищення безпеки, а також покращенням психологічної підтримки здобувачів. Категорії «Практично недостатній» та «Зовсім недостатній» з кожним роком мають нижчі показники. Це означає, що університет до-

кладає зусиль для задоволення потреб студентів, і ті фактори, які раніше спричиняли незадоволення, починають успішно вирішуватися. Університет покращив комунікацію зі студентами, врахував їхні відгуки та проблеми, що виникали раніше. Таким чином, поступово зменшується кількість тих, хто відчуває, що умови навчання є недостатніми. Хоча й такий варіант відповіді як «Майже достатній» зазнав певних змін, у 2024 році він є нижчим порівняно з попередніми роками (27% у 2023 році до 9% у 2024 році). Це свідчить про те, що частина здобувачів, які раніше були майже задоволені умовами, тепер повністю задоволені. Загальна тенденція зростання задоволеності студентів умовами навчання може також бути результатом стратегічного планування з боку університету. Навіть під час складного воєнного стану університет зміг адаптувати освітню діяльність, впроваджуючи інноваційні рішення для забезпечення стабільності освітнього процесу. Дані показують, що університет успішно адаптувався до складних умов воєнного часу та покращив умови для навчання студентів. Варто відзначити, що така позитивна тенденція є результатом систематичних зусиль, спрямованих на задоволення освітніх потреб та підтримку комфортних умов навчання здобувачів у непростий для країни період.

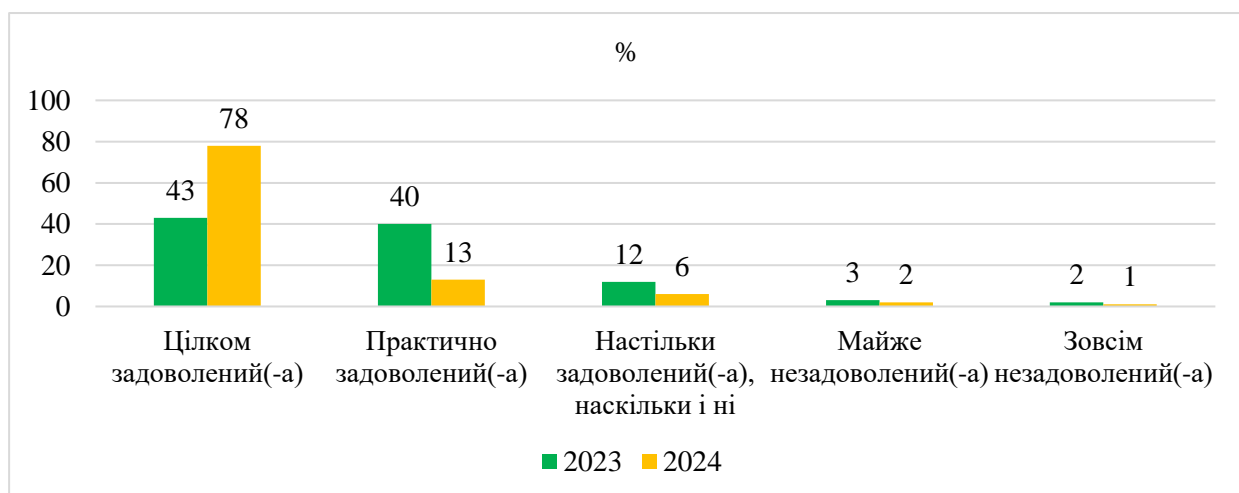


Рис. 2. Розподіл відповідей серед здобувачів на запитання щодо задоволеності якістю контенту, що забезпечує освітні компоненти на освітніх програмах, за якими навчаються здобувачі

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку відображено розподіл відповідей студентів на запитання про задоволеність якістю освітнього контенту за освітніми програмами, які забезпечує університет. Також слід зазначити, що дане питання було сформовано та задано в рамках опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)». У період з 2023 по 2024 рік спостерігається значне зростання рівня задоволеності. У 2023 році цей показник становив 43%, тоді як у 2024 році він зріс до 78%. Далі детально розглянемо можливі причини такої позитивної динаміки. Різке зростання кількості задоволених здобувачів може бути наслідком покращення якості освітніх компонентів та матеріалів, а також адаптації змісту до сучасних умов і вимог ринку праці. Важливо, щоб освітній контент був не лише теоретично насиченим, а й практично орієнтованим, що, очевидно, було покращено впродовж останнього року. Збільшення частки «Цілком задоволений(-а)» також свідчить про впровадження нових технологій у освітній процес, таких як інтерактивні методи викладання, онлайн-платформи для самостійного навчання та доступ до актуальних ресурсів. У 2024 році значення у категорії «Практично задоволений(-а)» зменшилося з 40% до 13%. Це зниження пов'язане з тим, що багато студентів,

які у 2023 році були лише частково задоволені якістю контенту, у 2024 році вже цілком задоволені. Це демонструє позитивну тенденцію і свідчить про успішні зміни, які перевели часткове задоволення студентів у повне. Категорії «Настільки задоволений(-а), наскільки й ні», «Майже незадоволений(-а)» та «Зовсім незадоволений(-а)» у 2024 році мають нижчі показники. Це говорить про те, що університет врахував критику та побажання здобувачів і зміг покращити слабкі сторони освітніх складових. Проведені опитування дозволили університету ідентифікувати конкретні проблеми та оперативно їх вирішити. Загальна тенденція до зростання задоволеності якістю контенту демонструє, що університет активно працює над розвитком освітніх програм. До того ж, в умовах війни університет адаптував свої освітні підходи, роблячи їх більш гнучкими та відповідними до потреб студентів, що також сприяло зростанню загальної задоволеності. Таким чином, дані свідчать про те, що університет успішно працює над покращенням якості освіти, враховуючи потреби та очікування студентів. Це підвищує рівень задоволеності та робить освітній процес більш ефективним і привабливим для здобувачів.

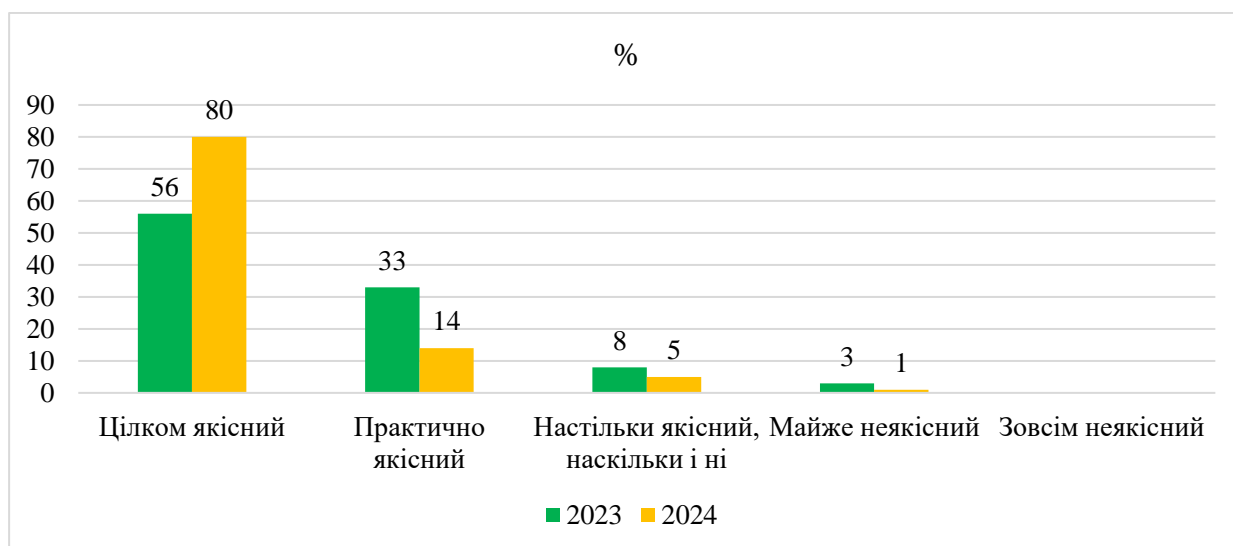


Рис. 3. Розподіл відповідей серед здобувачів на запитання щодо рівня якості цифровізації освітнього процесу в Дніпровській політехніці

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку зображено розподіл відповідей студентів Дніпровської політехніки

щодо якості цифровізації освітнього процесу в 2023 та 2024 роках. Дане питання було

сформовано та додано для опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)». Дані показують значне зростання частки тих, хто оцінює цифровізацію як цілком якісну: з 56% у 2023 році до 80% у 2024 році. Більша частка здобувачів (80% у 2024 році проти 56% у 2023) вважає, що якість цифровізації цілком якісна. Це говорить нам про те, що за рік відбулися суттєві покращення в цифрових інструментах або платформах, які використовуються у навчанні. У 2023 році 33% респондентів назвали цифровізацію практично якісною, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 14%. Це може свідчити про те, що частина студентів, які раніше мали деякі зауваження до цифрових процесів, тепер повністю задоволені якістю цифровізації. Зменшення частки респондентів, які дали нейтральні або негативні оцінки, також говорить про покращення. Наприклад, кількість тих, хто

вважає цифровізацію настільки якісною, наскільки ні, знизилася з 8% до 5%, а частка тих, хто оцінює її як майже неякісну, зменшилася з 3% до 1%. Зростання якості цифровізації може також бути результатом додаткових навчальних програм для викладачів та студентів щодо використання цифрових інструментів, що підвищує їхню ефективність і комфорт використання. Оскільки університет збирав зворотний зв'язок від студентів і вносив зміни на основі їхніх пропозицій, це позитивно вплинуло на загальну задоволеність якістю цифровізації освітнього процесу. Студенти бачать, що їхня думка враховується, що також підвищує довіру до процесу цифровізації. Отже, зростання задоволеності цифровізацією серед здобувачів свідчить про ефективні кроки, які зробив університет для покращення якості навчання з використанням цифрових технологій.

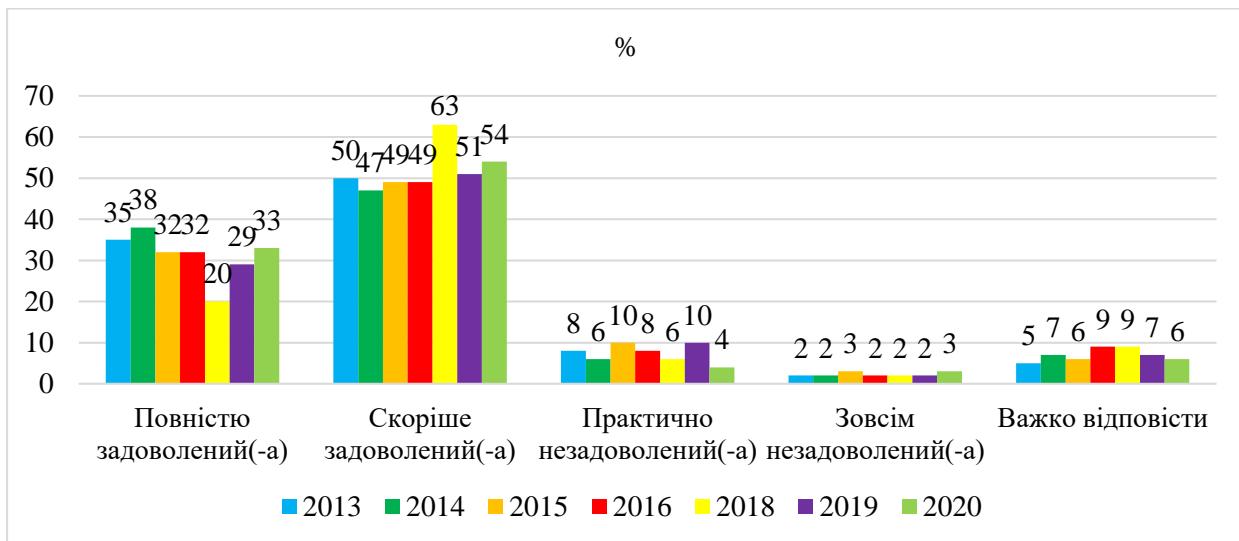


Рис. 4. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніх послуг в університеті

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку показано розподіл відповідей студентів щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніми послугами в університеті. Дане питання взяте з щорічного «Освітній процес очима студентів», що проводиться з 2013 року, тому пропонуємо розглянути динаміку змін в період з 2013 по 2020 роки, не враховуючи опитування під час воєнного стану. Також варто додати, що у 2021 році опитування не проводилося, відповідно, дані за цей рік відсутні. Аналізую-

чи графік, ми бачимо, що загальна тенденція свідчить про коливання у рівні повного задоволення, а саме частка тих, хто повністю задоволений, зменшується або зростає залежно від року. У 2013 році частка повністю задоволених студентів становила 35%, і надалі вона знижувалася до 20% у 2018 році. Після цього почалося поступове підвищення, зокрема у 2019 році – 29%, і далі в 2020 році – 33%. Ці коливання можуть свідчити про те, що задоволеність студентів залежала

від змін у системі освіти, які або позитивно, або негативно впливали на їхній досвід.

Що стосується варіанту «Скоріше задоволені», то дана категорія стабільно залишалася на високому рівні, де найнижчий відсоток складав 47% у 2014 році, а найвищий – 63% у 2018 році. В інші роки цей показник становив близько 50%. Висока частка тих, хто скоріше задоволений(-а), свідчить про те, що студенти переважно позитивно оцінюють якість освіти та освітніх послуг, проте у них можуть бути деякі зауваження, які заважають віднести їхню задоволеність до категорії «Повністю задоволений(-а)». Частка тих, хто практично або зовсім незадоволений, залишалася на низькому рівні протягом усіх років, коливаючись між 2% та 10%. Можемо говорити про те, що університет, в основному, задовольняє потреби студентів, і лише невелика частка має серйозні претензії до якості освітніх послуг.

Категорія тих, кому важко відповісти, теж залишалася стабільною і незначною (5-9%), що може означати відсутність суттєвих змін, які могли б змусити студентів сумніватися у своїй оцінці. Коливання у задоволеності можуть бути пов'язані з переглядом освітніх програм, змінами у складі викладачів або впровадженням нових методик навчання. Якщо нововведення сприймаються

позитивно, зростає кількість повністю задоволених, якщо ж виникають проблеми – вона знижується. Роки, коли зростала частка задоволених студентів, можуть бути пов'язані з поліпшенням інфраструктури університету: оновленням аудиторій, технічного забезпечення, появою нових цифрових ресурсів, що підвищувало комфорт навчання. Не можна не звернути увагу й на економічну ситуацію, що також могла впливати на сприйняття освіти. Наприклад, у кризові роки здобувачі можуть знижувати свої очікування, що впливає на їхні оцінки. Важливим чинником є й державні реформи, які могли впливати на організацію освітнього процесу, якість програм, можливості працевлаштування для випускників тощо. Це також може пояснити зростання або спад задоволеності у певні роки.

Рівень задоволеності студентів освітніми послугами в університеті загалом стабільний, із переважанням позитивних оцінок. Коливання рівня задоволеності вказують на те, що університет реагує на зміни та намагається вдосконалювати процес навчання, хоча не всі впровадження сприймаються однаково позитивно. Для університету важливо враховувати зворотний зв'язок від студентів і фокусуватися на подальшому вдосконаленні освітнього процесу.

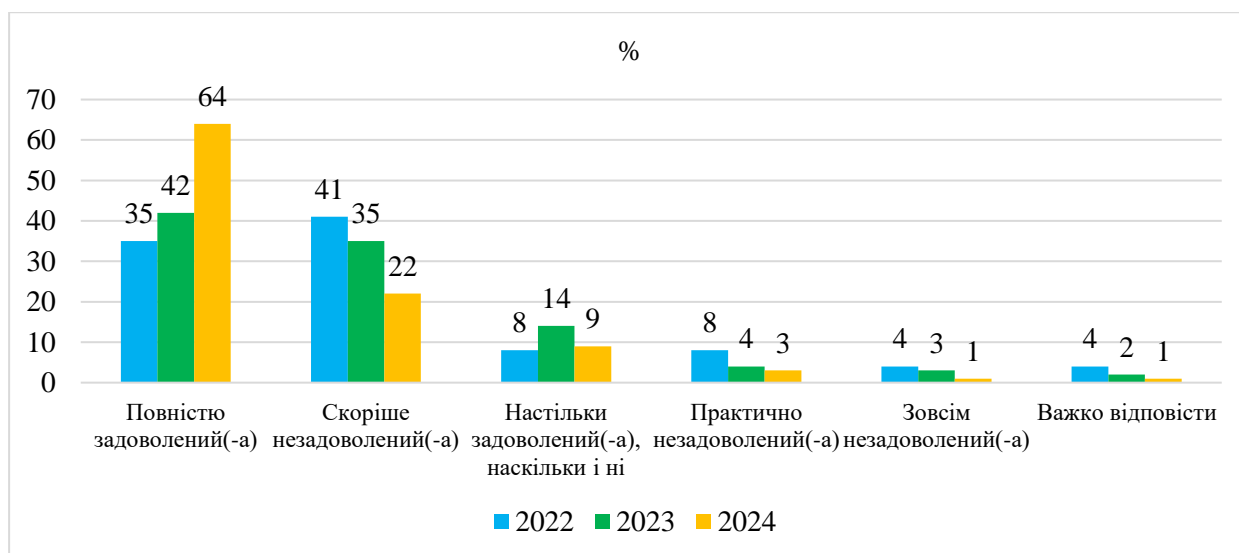


Рис. 4. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніх послуг в університеті під час воєнного стану

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку зображено рівень задоволеності студентів якістю освіти та освітніми послугами в університеті під час воєнного стану за період з 2022 по 2024 роки (в рамках опитування «Освітній процес очима студентів»). Дані показують стабільну позитивну тенденцію: частка студентів, які повністю задоволені освітніми послугами, зростає щороку, а частка незадоволених значно знижується. У 2022 році 35% студентів були повністю задоволені якістю освітніх послуг. У 2023 році цей показник зріс до 42%, а в 2024 році – досяг 64%. Такий стрімкий ріст частки повністю задоволених студентів свідчить про те, що університет активно працює над удосконаленням освітнього процесу, навіть за умов воєнного стану. Частка студентів, які скоріше задоволені, поступово знижується: з 41% у 2022 році до 35% у 2023, а в 2024 – до 22%. Це може вказувати на те, що багато студентів, які раніше мали незначні зауваження, тепер оцінили освітні послуги на вищому рівні, переходячи в категорію «Повністю задоволених». Частка студентів, які мали нейтральну оцінку, не зазнала суттєвих змін. Наприклад, у 2022 році 8% респондентів обрали варіант «Настільки задоволений(-а), наскільки ні». В 2023 році така частка складала вже 14%, а в 2024 році зменшилася до 9%. Кількість тих респондентів, хто обрав відповідь «Практично незадоволений(-а)», знизилася з 4% у 2022 році до 3% у 2023 та 1% у 2024 році. Це свідчить про покращення освітніх послуг

і більшу відповідність очікуванням студентів. Частка студентів, яким було важко визначитися з оцінкою, залишилася незначною (близько 2-3%), що може свідчити про стабільність в їхньому сприйнятті якості освіти та уявлення про якість освітніх послуг.

Університет впровадив додаткові заходи для підтримки студентів у складних умовах, таких як змішаний формати освітнього процесу, доступ до онлайн-ресурсів та консультаційні послуги. Це допомагає студентам краще адаптуватися і продовжувати навчання в комфортних умовах. Також слід відзначити, що університет проводив для викладачів спеціальні тренінги з роботи в умовах кризи, що підвищило якість їхньої взаємодії зі студентами. Зокрема, викладачі могли надавати більше індивідуальної допомоги, що підвищувало загальне задоволення студентів. Університет також надає безкоштовні психологічні послуги для студентів, які потребують допомоги, що також сприяло покращенню їхнього ставлення до університету та освіти в цілому. Зростання задоволеності студентів якістю освіти та освітніх послуг в умовах воєнного стану свідчить про адаптацію університету до нових викликів та ефективну роботу з підтримки студентів. Ми можемо впевнено говорити про те, що університет зміг покращити освітній процес, незважаючи на кризові умови, що дозволило збільшити рівень задоволеності якістю освіти та освітніх послуг серед студентів вишу.

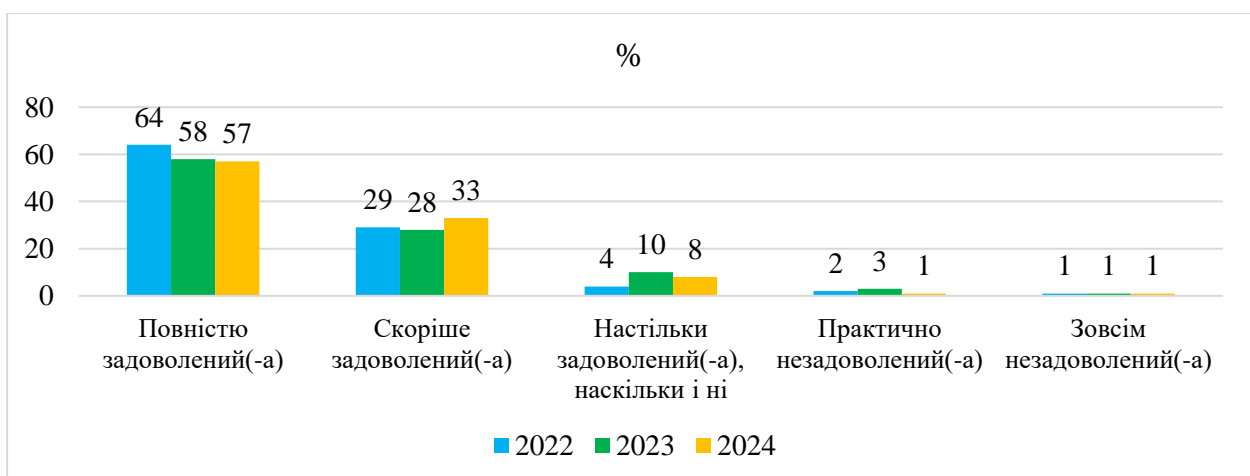


Рис. 6. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності матеріально-технічною базою в НТУ «Дніпровська політехніка»

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку представлено дані щодо рівня задоволеності здобувачів матеріально-технічною базою в НТУ «Дніпровська політехніка» за 2022–2024 роки. Основні тенденції вказують на поступове зниження частки студентів, які повністю задоволені, з 64% у 2022 році до 57% у 2024 році, і одночасне зростання частки «скоріше задоволених». Таке зниження може бути зумовлене зростанням вимог студентів до сучасної матеріально-технічної бази або недостатніми оновленнями ресурсів університету. Водночас частка студентів, які обрали варіант «Скоріше задоволений(-а)», збільшилася з 29% у 2022 році до 33% у 2024 році. Це свідчить про те, що студенти загалом оцінюють матеріально-технічну базу позитивно, але відзначають незначні недоліки, які заважають їм бути повністю задоволеними. Частка студентів, які відповіли «Настільки задоволений(-а), наскільки ні», коливається, але залишається відносно низькою – 4–10% у різні роки. Водночас показники незадоволених студентів практично незмінні й не перевищують 3%. Це означає, що загальний рівень негативної оцінки залишається незначним. Відсоток «Зовсім незадоволених» стабільно низький – лише 1% упродовж трьох років. Це свідчить про відсутність серйозних проблем із матеріально-технічною базою, які могли б викликати значний негатив. Сьогодні здобувачі все більше орієнтуються на високі стандарти технічного оснащення, особливо з урахуванням технологічного розвитку. Тому навіть незначні недоліки можуть вплинути на їхню оцінку. Не можна й не сказати про те, що через воєнний стан і складні економічні умови університети можуть мати обмежені ресурси на розвиток матеріально-технічної бази, що впливає на рівень задоволеності студентів. Але й слід зазначити, що зміни у відповідях можуть бути пов'язані із суб'єктивним сприйняттям студентами умов навчання в залежності від їхніх особистих очікувань і досвіду. Хоча частка студентів, які повністю задоволені матеріально-технічною базою, дещо знизилася, це не означає значного погіршення умов. Зростання частки «Скоріше задоволених» вказує на те, що загальний рівень задоволеності залишається високим.

Аналіз тенденцій задоволення студентів якістю забезпечення елементів освіти та освітнього процесу як такого надає глибоке розуміння ефективності механізмів забезпечення якості вищої освіти, відображаючи їх здатність адаптуватися в залежності від тієї чи іншої ситуації та відповідати очікуванням здобувачів. Ці показники є важливими маркерами того, наскільки успішно виші можуть впроваджувати окремі зміни або нововведення та задовольняти потреби студентів. Задоволеність є одним з ключових показників, який безпосередньо демонструє, наскільки успішно університет виконує свої освітні функції. На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що рівень задоволеності студентів є відображенням комплексного підходу до навчання, інфраструктури, доступу до сучасних технологій і якості освітніх послуг. Наприклад, якщо здобувачі позитивно оцінюють якість викладання, методологію навчання, гнучкість розкладів і доступ до додаткових освітніх ресурсів, це свідчить про ефективність внутрішніх механізмів забезпечення якості. Тенденція до зростання рівня задоволеності студентів, виявлена в останні роки, говорить про успішну інтеграцію інновацій, таких як використання змішаних форм навчання, розширення можливостей для участі студентів у процесах прийняття рішень. Крім того, рівень задоволеності також відображає соціальний аспект якості освіти. Наприклад, доступність менторських програм, психосоціальної підтримки, інклюзивних ініціатив і можливості для працевлаштування після завершення навчання відіграють значну роль у формуванні загальної оцінки навчального досвіду. Заклади, які активно впроваджують подібні заходи, зазвичай демонструють вищі показники задоволеності серед студентів.

Цифровізація також виступає важливим інструментом підвищення якості освіти. Аналіз тенденцій впровадження цифрових технологій в університеті свідчить про значні позитивні зрушення. Попередньо проаналізовані графіки підтверджують, що заклади, які активно впроваджують цифрові інструменти, мають вищий рівень задоволеності студентів, адже вони пропонують зручніші та сучасніші формати навчання. Вод-

ночас, актуальним залишається завдання інтеграції нових технологій в освітній процес на системному рівні.

Як бачимо, керівництво університету загалом діє правильно та вдається до раціональних управлінських рішень, але є моменти, які варто врахувати. Студенти задоволені покращенням умов навчання, особливо під час воєнного стану. Багато хто відзначає якість контенту та цифровізації – тут теж видно суттєвий прогрес. Наприклад, більше студентів тепер цілком задоволені викладанням і зручністю онлайн-навчання. Але матеріально-технічна база викликає питання – задоволених стало трохи менше, хоча загальний рівень позитиву лишається високим. Можливо, треба більше інвестувати в оновлення аудиторій чи обладнання. В цілому університет робить правильні кроки, але варто постійно враховувати відгуки студентів і працювати над слабкими місцями, тобто, займатись безперервним поліпшенням.

В цілому, варто додати, що університет діє як складна організація, яка потребує чіткого управління, інтеграції структур і систем. М. Кретович та Е. Екерт зосереджуються на впровадженні побудови єдиної системи моніторингу якості освітніх програм та процесів, що, загалом, може підвищувати якість надання освітніх послуг. Зокрема, використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки успішності навчальних і управлінських процесів, розробка стратегічних планів щодо підвищення якості освіти, які включають інновації в навчанні, розвиток науково-педагогічних працівників і вдосконалення інфраструктури, використання даних про якість для коригування стратегій та визначення пріоритетів, впровадження цифрових платформ для автоматизації моніторингу якості освіти, чітке визначення відповідальних за якість процесів та їхня прозорість для зовнішніх і внутрішніх аудиторій [11]. Цифровізація, стратегічне планування, прозорість і орієнтація на здобувача є важливими принципами для побудови ефективної системи забезпечення якості у вищій освіті.

Висновки. Все більше університетів прагнуть відповідати міжнародним стандартам. Це стимулює впровадження кращих

практик та інновацій у навчальні програми. Освіта повинна ставати більш гнучкою та адаптивною, щоб відповідати швидкозмінюваним вимогам сучасного ринку праці. Інтеграція модульних систем навчання, можливості навчання за індивідуальними траєкторіями та постійне вдосконалення програм є перспективними напрямками. Зростає роль здобувачів у процесі прийняття рішень щодо забезпечення якості. Залучення студентського самоврядування до оцінки освітніх програм і процесів викладання дозволяє отримати більш цілісну картину проблем і шляхів покращення. Механізми забезпечення якості є ключовим фактором для розвитку сучасних закладів вищої освіти. Їх впровадження дозволяє покращити освітні програми, підвищити рівень викладання та забезпечити відповідність потребам ринку праці. Залучення всіх учасників процесу до забезпечення якості та орієнтація на безперервне вдосконалення робить цю систему ефективною та перспективною для подальшого розвитку. Запорукою успіху є впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів, а також постійний зворотний зв'язок від здобувачів, викладачів та роботодавців. Університети, які активно використовують ці механізми, стають лідерами на ринку освіти і забезпечують своїм випускникам конкурентні переваги. Інтеграція цифрових технологій для оцінки якості навчання, моніторингу успішності здобувачів та ефективності викладачів відкриває нові можливості для розвитку систем забезпечення якості. Використання штучного інтелекту, наприклад, може допомогти в персоналізації навчання і наданні зворотного зв'язку в реальному часі.

Опитування є одним із найважливіших та найпоширеніших механізмів забезпечення якості вищої освіти. Його ефективність полягає в тому, що цей метод дозволяє збирати зворотний зв'язок від ключових учасників освітнього процесу: здобувачів, викладачів, адміністрації та роботодавців. Здобувачі є основними «споживачами» освітніх послуг, тому їхня думка щодо якості освітніх програм, викладання та загального навчального середовища є надзвичайно цінною. Опитування дозволяє університетам виявити сильні сторони та недоліки освіт-

нього процесу, а також оперативно реагувати на проблеми. Викладачі також можуть бути учасниками опитувань як ті, хто оцінює освітні програми тощо. Така взаємна оцінка дозволяє покращувати методи викладання, а також створює культуру відповідальності та професійного зростання в університеті. Метод опитування забезпечує університети кількісними та якісними даними, які можна використовувати для оцінки різних аспектів освітнього процесу. Ці дані можна аналізувати для прийняття управлінських рішень, зокрема коригування програм навчання, покращення інфраструктури або зміни підходів до організації освітнього процесу. Опитування можна легко адаптувати під різні цілі: оцінка конкретного курсу, загальної якості навчання, задоволеності інфраструктурою або взаємодії зі здобувачами. Крім того, завдяки розвитку цифрових технологій цей метод став ще зручнішим і ефективнішим, оскільки опитування можна швидко проводити онлайн.

Література

1. Кірдан О.Л., Кірдан О.П. Механізми забезпечення якості й ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. №5. С. 145-149. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>.
2. Кошлань О., Колдов О., Олійник Л. Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти: досвід провідних закладів вищої освіти України. *Військова освіта*. 2022. №1. С. 112-122. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-45/112-122>.
3. Пазюра Н. Забезпечення якості вищої освіти: азійський вимір. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. №1. 2023. С. 178-187. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.178-187](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.178-187).
4. Попова О.В., Денисенко А.О., Васильєва С.О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133-145. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>.
5. Піскурська Г. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Збірник «Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>.
6. Лайкер Дж. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англійської Н. Валецька. К.: Наш Формат, 2017. 424 с.
7. Balzer W. K. *Lean Higher Education*. Second edition. | New York, NY: Routledge, 2020. : Productivity Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351216944>.

8. Platis C., Fragouli E. TQM in Higher Education Institutions: The case of HSJ. *International Journal of Higher Education Management*. 2019. Vol. 06, № 1. P. 21-46. URL: <https://doi.org/10.24052/ijhem/v06n01/art-3>.

9. Ganguly A. Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment- Case Analysis of UK and Sweden. *British Journal of Education*. 2015. Vol. 3. № 7. P. 83-106.

10. Yusuf F.A. Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*. 2023. Vol. 16, № 2. P. 161-178. URL: <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>.

11. Kretovics M., Eckert E. *Business Practices in Higher Education: A Guide for Today's Administrators*. Taylor & Francis Group, 2019. p. 300. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429430770>

12. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 3642-VII. Дата оновлення: 23.04.2024.

URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

References

1. Kirdan, O.L., & Kirdan, O.P. (2022). *Mekhanizmy zabezpechennia yakosti y efektyvnosti osvithoi diialnosti v universytetakh Ukrainy v konteksti yevrointehratsii*. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova*, (5), 145-149. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>
2. Koshlan, O., Koldov, O., & Oliinyk, L. (2022). *Systema vnutrishnoho zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: dosvid providnykh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy*. *Vyskova osvita*, (1), 112-122. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-45/112-122>
3. Paziura, N. (2023). *Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: aziiskyi vymir*. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektivy*, (1), 178-187. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.178-187](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.178-187)
4. Popova, O.V., Denysenko, A.O., & Vasyliieva, S.O. (2021). *Monitorynh yakosti osvity v suchasnykh ZVO*. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia*, (51), 133-145. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>
5. Piskurska, H. (2019). *Steikholderskyi pidkhyd u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity*. *Zbirnyk «Naukovi pratsi Vyshchoho navchalnoho zakladu «Donetskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet»*, (1). URL: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>
6. Liker, J. (2017). *Filosofia Toyota: 14 pryntsyviv roboty zlahodzhenoї komandy* (N. Valevska, Trans.). Kyiv: Nash Format.
7. Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351216944>
8. Platis, C., & Fragouli, E. (2019). TQM in Higher Education Institutions: The case of HSJ. *International Journal of Higher Education Management*, 6(1), 21-46. URL: <https://doi.org/10.24052/ijhem/v06n01/art-3>
9. Ganguly, A. (2015). *Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment: Case Analysis*

of UK and Sweden. *British Journal of Education*, 3(7), 83-106.

10. Yusuf, F.A. (2023). Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161-178. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>

11. Kretovics, M., & Eckert, E. (2019). *Business Practices in Higher Education: A Guide for Today's Administrators*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429430770>

12. Zakon Ukrainy Pro vyshchu osvitu: vid 01.07.2014 r. № 3642-VII. (Updated: April 23, 2024). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

ON THE ISSUE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE PROVISION OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*A. V. Bardas, D.E., Professor, M. Yu. Zamkovyi, Post-graduate Student,
Dnipro University of Technology*

Methods. To achieve scientific results, the following methods were applied: analysis – to identify problems in the functioning of the higher education system in Ukraine; comparative studies – to compare quality management models of educational services in Ukrainian higher education institutions and universities of several foreign countries; generalization and visualization – to present the results of sociological surveys within the context of the Deming Cycle (PDCA), using the example of the National Technical University Dnipro University of Technology.

Results. The article reveals the mechanisms for ensuring the quality of higher education, demonstrates their effectiveness, and provides a comparative analysis of the experience of specific higher education institutions in both Ukraine and some foreign countries. It explains the essence of sociological surveys and demonstrates their importance in ensuring the quality of higher education.

Novelty. The importance of sociological surveys as an effective tool for assessing the quality of educational processes in higher education is demonstrated. Their role in improving educational programs and the quality management system in higher education is defined. Changes in the mechanisms of quality assurance during crisis conditions (in particular, martial law) are highlighted, which is a relevant and insufficiently covered topic in contemporary research. It is proven that a detailed analysis of surveys within the framework of the Deming Cycle (PDCA) and Total Quality Management (TQM) is a unique approach to effectively managing the quality of education in higher education institutions of Ukraine.

Practical value. The results obtained may be useful for the leadership of higher education institutions and their quality assurance departments in the development and implementation of specific mechanisms that will help HEIs provide high-quality educational services. In the future, this may lead to improved educational service delivery and more effective communication with higher education seekers.

Keywords: management, quality management, quality management system, total quality management, Deming Cycle, business process, organization, higher education institutions, educational process, quality assurance, surveys, monitoring.

Надійшла до редакції 30.11.24 р.

СИНЕРГІЯ КРЕАТИВНОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*I. M. Miro, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», irynamiro1705@gmail.com,
https://orcid.org/0000-0001-7954-3961,*

*М. І. Іванова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», ma_riva@ukr.net,
orcid.org/0000-0002-1130-0186*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування таких методів: логічного аналізу – під час побудови ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств; наукової абстракції – для визначення змісту поняття «резильєнтність персоналу», а також виокремлення її характерних рис стосовно певного підприємства; загального й особливого – для виявлення подібних і відмінних рис латерального, дивергентного та креативного мислення персоналу; узагальнення – для визначення векторів управління персоналом підприємств Групи Метінвест; кількісного аналізу – при дослідженні показників динаміки результативності діяльності підприємств Групи Метінвест, а також індикаторів, що характеризують розвиток його персоналу.

Результати Дослідження демонструє, що глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність та полікриза спричиняють непередбачувані наслідки для функціонування бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. Традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для реагування на виклики. Розкрито зміст поняття «резильєнтність персоналу» та її значущість у разі виникнення викликів та загроз діяльності підприємства. Охарактеризовано основні риси резильєнтності персоналу. Розглянуто схожі та відмінні риси латерального, дивергентного та креативного мислення персоналу. Доведено існування синергії креативності та адаптації в умовах невизначеності.

Новизна. Розкрито сутність поняття «креативність». На основі ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств встановлено зв'язок між креативністю та адаптацією. Доведено його значимість для збереження і подальшого посилення конкурентних позицій підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження, які доводять існування синергії між креативністю та адаптацією підприємств в умовах динамічних змін, висвітлюють важливість політики управління персоналом, вказують на необхідність здійснення інвестицій та організації навчання протягом життя. Розуміння існування такого взаємозв'язку дозволить підприємствам реалізовувати більш ефективну політику в сфері управління персоналом і у такий спосіб досягати кращих адаптивних можливостей і більш високого рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентні позиції, креативність, адаптація, синергія, резильєнтність персоналу, креативне мислення, креативне рішення.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя. Глобалізація, технологічний прогрес, економічна нестабільність, екологічні виклики та соціальні трансформації створю-

ють нові реалії для підприємств. У таких умовах здатність підприємств адаптуватися до змін є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та стійкості.

Однак адаптація неможлива без участі людського ресурсу, адже саме персонал

забезпечує реалізацію змін і стратегічних перетворень. Креативність працівників, як здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення, стає невід'ємним елементом успішної адаптації підприємств. Поєднання креативності та адаптивності формує синергію, яка дозволяє бізнесу не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх як можливості для розвитку.

В умовах війни в Україні ці аспекти набувають ще більшої значущості. Підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, такими як втрата ключових кадрів, дестабілізація внутрішніх процесів та потреба у швидких інноваційних рішеннях. Це потребує перегляду традиційних підходів до управління та зосередження на інвестиціях у розвиток креативності персоналу та формування адаптивних стратегій.

Ця стаття спрямована на дослідження взаємозв'язку між креативністю персоналу та адаптацією підприємств у динамічному середовищі. Особливу увагу приділено обґрунтуванню значущості цієї синергії для збереження конкурентних позицій бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах невизначеності питання креативності та адаптації підприємств набувають особливої актуальності, про що свідчать численні їх обговорення на сторінках наукових публікацій. Зокрема, креативність як необхідний складник ефективного управління досліджено в роботах Батюк Б. [1], Максимчук Н. [2], Стасовського Ю. [3], Шешлюк О. [4] та ін., які зазначають, що у сучасному світі, що динамічно розвивається, креативність стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки традиційні методи управління не дають бажаного результату [3, с.130]. Задля розвитку креативності персоналу, як наголошує [5], необхідним є створення креативного середовища, яке сприятиме реалізації ідей талановитих працівників й формуванню у такий спосіб інтелектуального потенціалу підприємства [5], перетворення якого на реальну продуктивну силу, за твердженням Саух І. є безальтернативною цінністю в умовах високого динамізму [6, с.92] та зростаючої конкуренції [7, с.317; 8; 9]. Лише за наявності високої креативної активності можливо зберегти конкурентоспроможність підприєм-

ства та посилити його позиції через те, що креативне мислення відкриває безліч можливостей для: по-перше, генерування ідей та впровадження творчих рішень [10; 2, с.135]; по-друге, створення стартапів, як рушійної сили всіх підприємницьких починань [11, с.145]; по-третє, ефективного використання творчого потенціалу персоналу [12, с.90] та інвестицій в соціальну сферу [13]; в-четвертих, формування корпоративного інтелекту [14]; по-п'яте, експериментування, адаптації та реалізації інновацій [15, с.80]; по-шосте, розвитку інтелектуально-креативних технологій [16, с.129]; по-сьоме, виявлення нових ринків [17]; по-восьме, розробки унікальних пропозицій, що відрізнятиме підприємство від конкурентів [4]; по-дев'яте, створення товару чи надання послуг, які є новими і корисними у певний час [18]. Відтак, сучасний бізнес не може існувати без інтелектуального генерування креативних ідей, бо сучасне середовище є надзвичайно динамічним і непередбачуваним [19, с.453].

Тож, питання синергії креативності та адаптації не втрачають своєї актуальності. Втім, віддаючи належне внеску науковців в дослідження даного питання, зазначимо, що ряд аспектів цієї багатогранної наукової проблеми залишається недостатньо розкритими [16, с.129]. Зокрема, питання синергії креативності та адаптації підприємств умовах невизначеності, а також ключових факторів її становлення, що саме і потребує на подальші дослідження.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є підтвердження гіпотези синергії між креативністю та адаптацією, яка дозволяє підприємствам зберігати стійкість та адаптивність в умовах змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства функціонують у світі, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність та полікриза спричиняють непередбачувані наслідки для бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. В цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для реагування на виклики [19, с.453]. В умовах

війни, управління підприємством стає ще більш складним з огляду на втрату кадрів, психологічний стрес персоналу та нестабільність. Це потребує на швидкої реакції й креативності [1]. Остання у вузькому значенні – це дивергентне мислення, відмінною рисою якого є продукування багатьох рішень однієї і тієї ж самої проблеми, а отже – отримання у його результаті абсолютно неочікуваних висновків і результатів [7].

У широкому значенні креативність – це творчі інтелектуальні здатності, осяяння, притаманні людям з особливим складом розуму, інтелекту та мислення. Звичайно ж, ніхто цього не заперечує. Але, з іншого бо-

ку, креативні досягнення майже ніколи не є результатом раптових відкриттів. За креативними інсайтами стоять допитливість, багаторічне розширення знань, драйв від процесу інтелектуальної праці та мережа спілкування. [20].

Відтак, постає питання чи існує синергія між креативністю та адаптацією, якщо перша потребує певного часу на розширення знань, а друга – на швидкі рішення? Тож для відповіді на дане питання звернемось до схематичного зображення ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств (рис. 1).

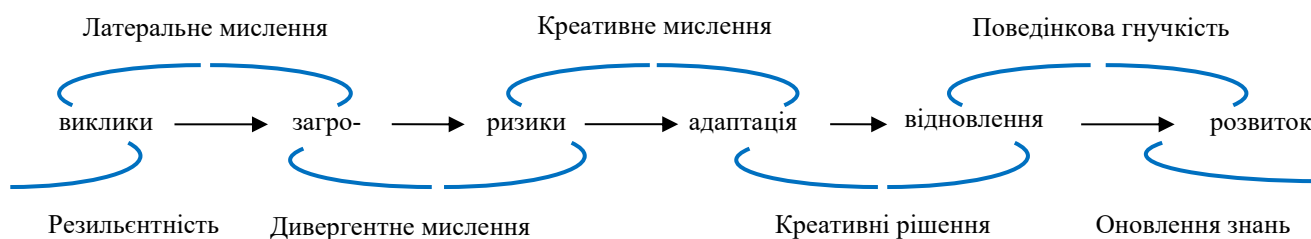


Рис. 1. Ланцюг перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств

Джерело: авторське бачення

Через виникнення викликів та загроз, насамперед, постає питання резильєнтності персоналу – його здатності демонструвати стійкість до стресу, гнучкість мислення, сприйняття викликів та загроз, як джерела

нових можливостей, спроможності знаходити позитивні аспекти навіть за складних обставин [21]. Так, основні риси резильєнтності персоналу наведені на рис. 2.

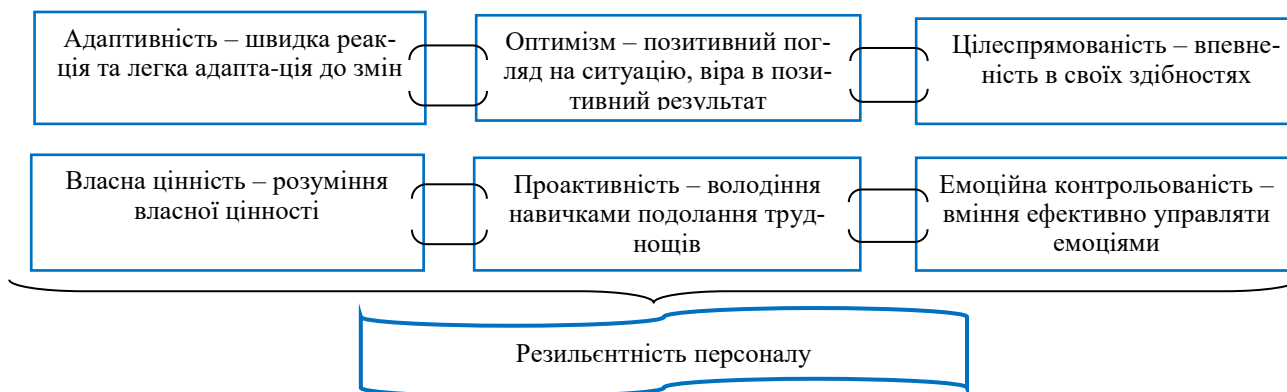


Рис. 2. Характерні риси резильєнтності персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

Відтак, резильєнтність персоналу це результат життєвого досвіду та набуття рис стійкості за рахунок розумової, емоційної та поведінкової гнучкості, здатності пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх вимог. Втім, резильєнтність має цінність за умови

латерального, дивергентивного та креативного мислення персоналу.

При латеральному мисленні у процес мислення включається робота свідомості та неусвідомлюваного. Вони переплітаються, і в певний момент виникає новий продукт.

Цей продукт є «сирим», і тому потребує на дивергентне мислення – процес, який призводить до створення різноманітних ідей та їх просування в різних напрямках під час вирішення проблеми. Деякі з цих ідей можуть бути традиційними, а деякі – оригінальними. За визначенням Гілфорда [2], до основних трьох компонентів дивергентного мислення належать вільність (fluency), гнучкість (flexibility) та оригінальність. (originality). Компоненти дивергентного мислення характеризуються вільністю вибору ідей, навіть якщо вони не є оригінальними; гнучкістю ідей, що демонструє певну відмінність від попередніх ідей; оригінальністю – це ідеї, які здаються рідкісними в межах певної групи референтів [22, с.154]. Дивергентне мислення не є лінійним і не «працює» лише в одному напрямі, а розгалужується. Відтак, є більше свободи, широти і достатньо повний набір варіантів нестандартних рішень [23, с.153], сформованих за непрямим та творчим підходом [24, с.31].

Іноколи дивергентне мислення ототожнюють з креативним мисленням. Втім, погодитись з даним твердженням досить складно, оскільки дивергентне мислення окрім схожих рис з креативним (зокрема, вільність вибору, гнучкість ідей тощо), володіє рядом відмінних рис (зокрема, ідеї не завжди є оригінальними в т. д).

Креативне мислення – це вміння адаптуватися до ситуації та видавати велику кількість рівноцінних за значимістю ідей, серед яких буде обрано найкращу. Звісно, є випадки, коли креативність може проявлятися під час несистемного креативного мислення, тобто за принципом осяяння. Втім, існують ситуації, де такий підхід не завжди призводить до оптимального результату. В такому випадку має підключатись системний креативний пошук. Він передбачає розробку та системне застосування інструментів для створення комплексного креативного рішення.

Якщо в першому випадку до інструментарію креативного пошуку рішень відносяться мозковий штурм, методи латерального мислення, ментальні карти, метод контрольних запитань, SCAMPER та інші, то у випадку системного креативного пошуку до таких слід віднести ТРВЗ, дизайн-мислення,

SIT та інші. Це свідчить про те, що креативне мислення персоналу слід тренувати, розвиваючи ментальну гнучкість («м'яке мислення»), набуваючи знань, підвищуючи креативну сміливість та засвоюючи ефективні прийоми креативного мислення. Яскравим прикладом цього є політика управління персоналом Групи Метінвест, одного із найбільших приватних роботодавців в Україні (рисунок 3), спрямована на: залучення талановитого та досвідченого персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання набуття знань та компетенцій.



Рис.3. Вектори управління персоналом підприємств Групи Метінвест
Джерело: [25]

Загальна чисельність працівників Групи Метінвест станом на кінець 2023 р. складала 68,3 тис. осіб (табл. 1), з яких 21,0 тис. осіб – жінки [25].

Таблиця 1
Динаміка показників управління персоналом підприємств Групи Метінвест (Україна) протягом 2014–2023 рр., тис. осіб

Показники	Роки										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність персоналу	85,2	90,4	85,3	66,0	66,2	66,6	68,8	86,9	74,4	70,1	
в т.ч. жінки,	29,2	30,7	29,8	21,5	21,1	20,7	21,4	27,0	22,5	21,0	

Джерело: [25–31]

У своєму підході до управління персоналом Група Метінвест застосовує найкращі практики, зокрема стандарти Міжнародного товариства з управління людськими ресур-

сами (SHRM). Втім, протягом 2022–2023 рр. (табл. 1) спостерігалось суттєве скорочення чисельності персоналу. Так, на кінець 2023 р. Група Метінвест мала на обліку призупинені договори з 23502 працівниками, з числа яких переважна більшість була з маріупольських металургійних комбінатів, 9592 особи з ПАТ «Запоріжсталь» та 5468 з АТ «Південний ГЗК» [25]. Головними причинами цього стану є геополітична ситуація в країні, міграцію населення, мобілізацію працівників (понад 9 % від загальної чисельності (рис. 4).

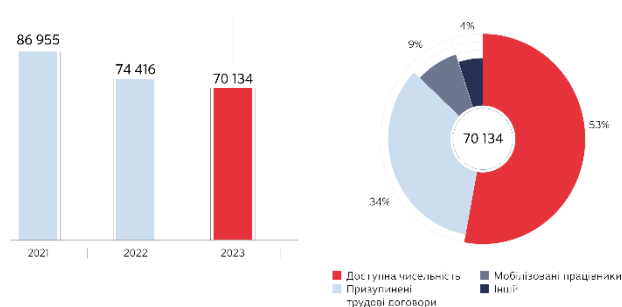


Рис. 4. Динаміка чисельності персоналу підприємств Групи Метінвест протягом 2021–2023 рр.

Джерело: [25]

Маючи на меті повернути до роботи талановитих та досвідчених працівників, керівництво Групи Метінвест у 2023 р. прийняло рішення щодо реінтеграції демобілізованих працівників, створивши умови для їх психологічної реабілітації, працевлаштування, підвищення кваліфікації, адаптації на робочих місцях та емоційної підтримки [25].

Працівники Групи Метінвест мають рівний доступ до програм навчання й професійного розвитку та однакові можливості для кар'єрного зростання на основі їхніх професійних компетенцій, незалежно від віку, національності, статі, раси чи віросповідання (таблиця 2).

До системи навчання та розвитку Групи Метінвесту входять корпоративний навчальний центр, навчальні центри на підприємствах і приватний гірничо-металургійний університет Метінвест політехніка, який заснувала Група Метінвест для підготовки фахівців металургійної та гірничодобувної промисловості.

Таблиця 2

Динаміка показників навчання персоналу підприємств Групи Метінвест (Україна) протягом 2014–2023 рр.

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Середня кількість годин навчання за статтю, год	д/в	д/в	д/в	д/в	46,5	50	57	57	30,5	47
в т.ч. чоловіки	д/в	д/в	д/в	д/в	62	68	77	77	39	56
жінки	д/в	д/в	д/в	д/в	31	32	37	37	22	38
Чисельність працівників, що пройшли навчання за корпоративними програмами, тис. осіб	9,6	14,2	19,2	23,4	26,2	40,2	43,9	46,1	17,6	28,3
Середня кількість годин навчання за категоріями співробітників, год в т.ч. виробничий персонал	21	25	26	51	73	73	51	78	39	57
адміністративно-управлінський персонал	8	9	11	17	24	21	19	28	17	41
Навчальних сесій, тис. сесій	80,9	79,6	76,9	96,8	105,5	108,7	111,2	112,7	57,9	65,1
Інвестиції в навчання персоналу, млн. дол.	2,5	2,7	2,5	8,0	4,7	5,8	3	5	1	1

Джерело: [25–31]

Група Метінвест щорічно інвестує на

навчання працівників масштабні інвестиції (таблиця 2), лише пандемія COVID-2019 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України зашкодили подальшому нарощуванню обсягів інвестування Групою Метінвест коштів в інтелектуальний потенціал. Однак, навіть за таких складних обставин, у 2023 р. було проведено понад 65 тис. внутрішніх тренінгів із покращення професійних навичок та охорони праці, які пройшли майже 25,9 тис. працівників. Таким чином, протягом звітної періоду на одного працівника Групи Метінвест в середньому припала 51 година навчання [25].

Група Метінвест визнає, що вмотивовані та розумні молоді фахівці визначатимуть майбутній шлях його розвитку. У 2023 р. Група Метінвест пропонувала стажування та відновила програму дуальної освіти з навчальними закладами. Загалом стажування в Групі Метінвесті пройшли 859 студентів, 93 з них працевлаштовано на підприємствах Групи Метінвест. До того ж для 289 випускників-2023 Метінвест став першим робочим

місцем [25].

Стратегією управління персоналом на 2025–2029 рр. передбачено збільшення обсягів інвестування капіталу задля залучення та підготовка талановитого персоналу, володіючого затребуваними навиками та компетенціями. Серед пріоритетів – навчання та кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації персоналу у сфері технічного обслуговування та ремонту.

Натомість, керівництво Групи Метінвест розуміє, що лише інвестування коштів у навчання та перекваліфікацію персоналу недостатньо. Навчання без мотивації може дати лише вибіркового ефект, чого недостатньо для відбудови та розвитку підприємств Групи Метінвест. Тож, керівництво забезпечило працівників конкурентоспроможною винагородою, що складається із заробітної плати, премій і додаткових заохочень. Так, середньомісячна заробітна плата працівників Групи Метінвест протягом звітної періоду становила 1014 дол. США, що на 27 % [25] більше, ніж торік (таблиця 3).

Таблиця 3

Динаміка показників мотивації персоналу підприємств Групи Метінвест (Україна) до навчання протягом 2014–2023 рр., дол. США

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Середньомісячна заробітна плата по Групі	493	512	537	584	720	984	965	932	801	887
Порівняння середньомісячної зарплати на українських підприємствах Групи із середньомісячною зарплатою по галузі в Україні, в т.ч. галузь, Метінвест	244 312	260 324	251 327	307 405	384 527	518 731	522 737	549 754	561 798	623 1014
Співвідношення середньомісячної заробітної плати на українських підприємствах Групи до середньомісячної заробітної плати по галузі в Україні, %	128	125	130	132	137	141	141	137	142	163

Джерело: [25–31]

У 2023 р. на деяких підприємствах Групи Метінвест було проведено коригування винагороди відповідно до ринкових тенденцій. Крім того, з червня 2023 р. Група Метінвест запровадила премію за ефективність для працівників українських промис-

лових підприємств, яка передбачає 25 % надбавку до місячного посадового окладу співробітникам, які досягли певних цільових показників ефективності [25].

Відтак, ефективна політика управління персоналом, талант та креативність рішень

працівників забезпечили стійкість Групи Метінвест та її адаптування до ситуації, пов'язаної з: повномасштабним вторгненням РФ; масовими руйнуваннями металургійних комбінатів; зменшенням обсягів продажу чавуну, слябів, плоского та трубного прокату; зміною логістичних шляхів та зниженням цін продажу метало-, залізорудної та вугільної продукції тощо. Обсяги консолідованої виручки підприємств Групи Метінвест звісно суттєво скоротилась – у 2023 р. вони становили 7397 млн дол. США, що на 11% менше, ніж у попередньому році. Втім,

навіть за таких складних умов Метінвест закінчив 2023 р. з рентабельністю (маржою) за ЕВІТДА в 12 % [25] (таблиця 4).

Рентабельність (маржа) за ЕВІТДА Гірничодобувного сегмента у 2023 р. становила 26 %, що на 19 п.п. нижче, ніж у 2022 р. (рисунок 5), а рентабельність (маржа) за ЕВІТДА Металургійного сегмента становила 3 %, що на 2 п.п. менше за відповідний показник минулого року. При цьому маржа за 2023 р. становила 3 % проти маржі чистого збитку в розмірі 26 % у 2022 р. [25].

Таблиця 4

Динаміка показників результативності діяльності підприємств Групи Метінвест протягом 2014–2023 рр., млн дол. США

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Консолідована виручка	10,6	6,8	6,2	8,9	11,8	10,8	10,5	18,0	8,3	7,4
ЕВІТДА	1,78	0,51	1,15	2,04	2,51	1,21	2,20	7,04	1,87	0,9
Рентабельність (маржа) за ЕВІТДА, %	8	2	9	18	21	11	21	39	23	12

Джерело: [25–31]

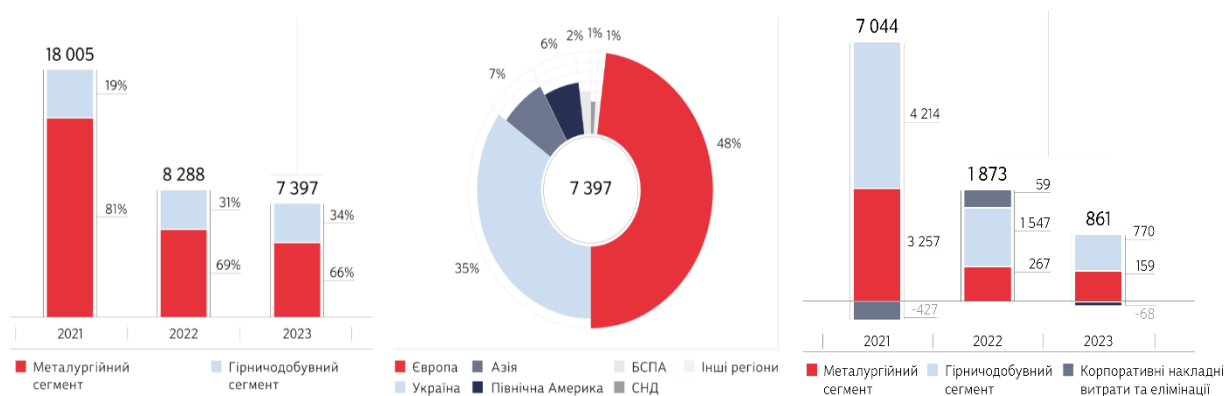


Рис. 5. Динаміка показників доходності та ЕВІТДА підприємств Групи Метінвест протягом 2021–2023 рр.

Джерело: [25]

Таким чином, приходимо до висновку, що виважена ефективна політика управління персоналом через набуття знань та компетенцій, оволодіння навиками прийняття креативних рішень забезпечили не лише адаптацію підприємств Групи Метінвест до критичного середовища, а й сприяли відновленню металургійного виробництва, його розвитку, скороченню відсотка збитків та зниження боргового навантаження. А отже, маємо підстави впевнено стверджувати про існування синергії між креативністю та

адаптацією підприємств.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження констатовано, що сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується швидкими змінами, зумовленими глобалізацією, технологічним розвитком, політичною нестабільністю та полікризовими явищами. Це створює умови постійної невизначеності та мінливості, що робить традиційні підходи до управління недостатньо ефективними. В умовах війни в Україні управління підприємством стає ще

складнішим через втрату кадрів, психологічний стрес персоналу та загальну нестабільність, що вимагає швидких рішень і креативних підходів.

Завдяки побудові ланцюга взаємозв'язку між креативністю та адаптацією, доведено значущість креативності персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто складові цього ланцюга та підкреслено їх роль у підвищенні ефективності управління. Окрему увагу приділено поняттю «резильєнтність персоналу», описано її основні риси та значущість у подоланні викликів і загроз, що виникають у діяльності підприємств.

Підтверджено гіпотезу синергії між креативністю та адаптацією, яка дозволяє підприємствам зберігати стійкість та адаптивність в умовах змін. На прикладі Групи Метінвест обґрунтовано важливість інтеграції цих елементів у політику управління персоналом підприємств.

Література

1. Батюк Б.Б., Гіряк К.М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-80
2. Максимчук Н. Мотивація креативності персоналу, як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. 2(32-02), С. 132-137. doi: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-077
3. Стасовський Ю. Техніка креативності та активізації розвитку інноваційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. 6, С. 150-157. doi: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-24
4. Шешлюк О.С. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін та підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-162
5. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. 30. doi: 10.32782/2524-0072/2021-30-38
6. Саух І., Саух П., Солодовник А. Креативність як ключова компетентність та інтегральний результат якості управлінського процесу в освітній сфері. *Український педагогічний журнал*. 2024. 2. С. 90-103. doi: 10.32405/2411-1317-2024-2-90-103/
7. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50). С. 316-322. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-47
8. Ivanova M., Varyanichenko O., Sannikova S., Faizova, S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2018. 173(9-10). С. 26-31. doi: 10.21003/ea.V173-04
9. Faizova S.O., Ivanova M.I., Faizova O.L., Smiesova V.L., Parshyna O.A., Zavhorodnia, O.O. Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. 11(2). С. 349-361. doi: 10.14505/jarle.v11.2(48).08.
10. Гулик Т., Жукова Я., Жуков В. Розвиток креативності як конкурентної переваги підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-53
11. Капранов М.А., Шаталов А.С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*. 2024. 1(53). С. 142-151. doi: 10.31558/2307-2318.2024.1.15
12. Капінос Г.І. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. 1. С. 88-96. doi: 10.31891/dsim-2024-5(12)
13. Tkachenko A., Levchenko N., Shyshkanova G., Shvets V., Ivanova M. Evaluation of the efficiency of social investments of metallurgical enterprises according to the decoupling approach. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. 5. С. 147-153. doi: 10.33271/nvngu/2021-5/147
14. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. 8. doi: 10.5281/zenodo.13166294
15. Vasylyk N. Creative management system in an organization: essence and components. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. 3(6). С. 80-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08
16. Вербицька О. Концептуальний дизайн креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. 190. С. 128-131. doi: 10.32782/2224-6282/190-24
17. Богданов Л. Розвиток креативного мислення в компанії 2021 року: що, для чого й навіщо. NRG. URL: <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-kreativnogo-myshleniya-2.html>
18. Хілуха О.А. Клієнт як інноватор: креативність та відкриті інновації у розвиток підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. 9. doi: 10.5281/zenodo.13284291
19. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50), С. 452-457. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-68
20. Міроненко Т. Таємна сила переможних команд. Як компанії Kormotech, balbek bureau, EPAM та Intellias розвивають та вимірюють креативність. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/taemna-sila-peremozhnikh-komand-yak-kompanii-kormotech-balbek-bureau-epam-ta-intellias-rozvivayut-ta-vimiryuyut-kreativn>
21. Резильєнтність як найважливіша навичка сучасного життя. Супервумен. URL: <https://yousuperwoman.com/blog/psychology-resilientnist-yak-nayvazhlyvisha-navychka-suchasnogo-zhyttya>
22. Runco M.A. Positive Creativity and the

Intentions, Discretion, Problem Finding, and Divergent Thinking That Support It Can Be Encouraged in the Classroom. *Education Sciences*. 2022. 12(5). 340. doi: 10.3390/educsci12050340.

23. Струтинська О.В., Ромеро М. Досвід оцінювання умінь креативного вирішення проблем з використанням модульної робототехніки. *Теорія і практика використання інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації освіти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 червня 2023 р. м. Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. 225 с.

24. Міненко О.О., Мамчур І.В. Дивергентне мислення як складова особистісно-професійних якостей управлінського консультанта. *Вчені записки ТНУ імені Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. 34(73). С. 26-32. doi: 10.32782/2709-3093/2023.4/05

25. Metinvest: річний звіт 2023. (2024). <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf>

26. Об'єднанні на всіх фронтах: річний звіт 2022. (2023). Metinvest. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/35/ua/Metinvest_AR2022.pdf

27. ANNUAL REPORT 2021. (2022). Metinvest. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/33/ua/Metinvest_AR2021.pdf

28. Звіт зі сталого розвитку 2019-2020. (2021). Metinvest. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/29/ua/Metinvest_2020_SR.pd

29. Людина та сталь: соціальний звіт 2017-2018. (2019). Metinvest. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf

30. Більше ніж сталь: соціальний звіт 2015-2016. (2017). Metinvest. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/22/ua/%20Report_2015-2016_ru.pdf

31. Міцніше сталі: соціальний звіт 2013-2014. (2025). Metinvest. URL: [tps://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/1/ua/Social_Report_Metinvest_2013-2014.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/1/ua/Social_Report_Metinvest_2013-2014.pdf)

References

1. Batiuk, B.B., & Hirniak, K.M. (2024). Kreatyvni rishennia v systemi upravlinnia personalom v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-80

2. Maksymchuk, N. (2024). Motyvatsiia kreatyvnosti pe-rsonalu, yak vazhlyvyi chynnyk innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(32-02), 132-137. doi: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-077

3. Stasovskyi, Yu. (2023). Tekhnika kreatyvnosti ta aktyvizatsii rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), 150-157. doi: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-24

4. Sheshliuk, O.S. (2024). Stratehichnyi rozvytok krea-tyvnosti personalu v konteksti innovatsiinykh zmih ta pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-162

5. Drahan, O.I., & Rudova, A.Ya. (2021). Formuvannia krea-tyvnosti personalu v upravlinni talantamy pidp-ry-yemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 30. doi: 10.32782/2524-0072/2021-30-38

6. Saukh, I., Saukh, P., & Solodovnyk, A. (2024). Kreatyvnist yak kliuchova kompetentnist ta intehralnyi rezultat yakosti upravlinskoho protsesu v osvithnii sferi. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurna*, (2), 90-103. doi: 10.32405/2411-1317-2024-2-90-103/

7. Bondar, A. (2024). Kreatyvni tekhnologii v suchasni systemi menedzhmentu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 316-322. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-47

8. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 173(9-10), 26-31. doi: 10.21003/ea.V173-04

9. Faizova, S.O., Ivanova, M.I., Faizova, O.L., Smiesova, V.L., Parshyna, O.A., & Zavhorodnia, O.O. (2020). Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(2), 349-361. doi: 10.14505/jarle.v11.2(48).08.

10. Hulyk, T., Zhukova, Ya., & Zhukov, V. (2024). Rozvytok kreatyvnosti yak konkurentnoi perevahy pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-53

11. Kapranov, M.A., & Shatalov, A.S. (2024). Vplyv krea-tyvnosti myslennia na rozvytok innovatsiinoho pidp-ryiemnytstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(53), 142-151. doi: 10.31558/2307-2318.2024.1.15

12. Kapinos, H.I. (2024). Rol ta znachennia kreatyvnoi ekonomiky dlia formuvannia stratehichnoho rozvytku biznesu. *Development Service Industry Management*, (1), 88-96. doi: 10.31891/dsim-2024-5(12)

13. Tkachenko, A., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Shvets, V., & Ivanova, M. (2021). Evaluation of the efficiency of social investments of metallurgical enterprises according to the decoupling approach. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (5), 147-153. doi: 10.33271/nvngu/2021-5/147

14. Lypych, L.H., & Kushnir, M.A. (2024). Kontseptsiia strate-hichnoho liderstva: vyklyky, evoliutsiia, pryntsypy. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 8. doi: 10.5281/zenodo.13166294

15. Vasylyk, N. (2024). Creative management system in an organization: essence and components. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(6), 80-89. doi: 10.46299/j.isjmf.20240306.08

16. Verbytska, O. (2024). Kontseptualnyi dyzain kre-atyvnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 128-131. doi: 10.32782/2224-6282/190-24

17. Bohdanov, L. Rozvytok kreatyvnoho myslennia v kompanii 2021 roku: shcho, dlia choho y nav-ishcho. NRG. Retrieved from <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-kreativnogo-myshleniya-2.html>

18. Khilukha, O.A. (2024). Kliient yak innovator: kreatyv-nist ta vidkryti innovatsii u rozvytok pidpriemstva. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (9). doi: 10.5281/zenodo.13284291

19. Nechaieva, I., & Pankova, A. (2024). Up-

ravlinnia pidpryemstvamy v umovakh nevyznachennosti: intehratsiia su-chasnykh pidkhodiv menedzhmentu ta pryntsyypiv VUCA-svitu. Stalyi rozvytok ekonomiky, 3(50), 452-457. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-68

20. Mironenko, T. (2023). Taiemna syla pere-mozhnykh komand. Yak kompanii Kormotech, balbek bureau, EPAM ta Intellias rozvyvaiut ta vymiriuiut kreatyvni. Forbes. Retrieved from <https://forbes.ua/leadership/taemna-sila-peremozhnikh-komand-yak-kompanii-kormotech-balbek-bureau-epam-ta-intellias-rozvivayut-ta-vimiryuyut-kreatyv>

21. Rezyliantnist yak naivazhlyvisha navychka suchasnoho zhyttia. Supervumen. Retrieved from <https://yousuperwoman.com/blog/psychology-resilientnist-yak-navvazhlyvisha-navychka-suchasnogo-zhyttya>

22. Runco, M.A. (2022). Positive Creativity and the Intentions, Discretion, Problem Finding, and Divergent Thinking That Support It Can Be Encouraged in the Classroom. Education Sciences, 12(5), 340. doi: 10.3390/educsci12050340.

23. Strutynska, O.V., & Romero, M. (2023). Dosvid otsi-niuvannia umin kreatyvnoho vyrishennia problem z vykorystanniam modulnoi robototekhniki. Proceedings from MIIM '23: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Teoriia i praktyka vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvity». Kyiv: Vydavnytstvo UDU imeni Mykhaila Drahomanova.

24. Minenko, O.O., & Mamchur, I.V. (2023). Dyverhentne myslennia yak skladova osobystisno-profesiinykh yakos-tei upravlinskoho konsultanta. Vcheni zapysky TNU imeni Vernadskoho, Ser.:

Psykholohiia, 34(73), 26-32. doi: 10.32782/2709-3093/2023.4/05

25. Metinvest: richnyi zvit 2023. (2024). Retrieved from <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf>

26. Obiednanni na vsikh frontakh: richnyi zvit 2022. (2023). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/35/ua/Metinvest_AR2022.pdf

27. ANNUAL REPORT 2021. (2022). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/33/ua/Metinvest_AR2021.pdf

28. Zvit zi staloho rozvytku 2019-2020. (2021). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/29/ua/Metinvest_2020_SR.pdf.

29. Liudyna ta stal: sotsialnyi zvit 2017-2018. (2019). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf

30. Bilshе nizh stal: sotsialnyi zvit 2015-2016. (2017). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/22/ua/%20Report_2015-2016_ru.pdf

31. Mitsnishe stali: sotsialnyi zvit 2013-2014. (2025). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/1/ua/Social_Report_Metinvest_2013-2014.pdf

SYNERGY OF CREATIVITY AND ADAPTATION OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*I. M. Miro, Post graduate Student, M. I. Ivanova, D.E.,
Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: logical analysis – during the construction of a chain of transformations of forms of thinking into creative solutions and ensuring the behavioral flexibility of enterprises; scientific abstraction – to determine the content of the concept of «resilience of personnel», as well as to highlight its characteristic features in relation to a certain enterprise; general and specific methods – to identify similar and distinctive features of lateral, divergent and creative thinking of the staff; generalization – to determine personnel management vectors of Metinvest Group enterprises; quantitative analysis – when studying indicators of the performance dynamics of Metinvest Group enterprises, as well as indicators characterizing the development of its personnel.

Results. The study demonstrates that globalization, technological development, political instability and political crises cause unpredictable consequences for business operations, creating conditions of constant uncertainty and variability. Traditional management approaches are often ineffective because they do not provide enough flexibility to respond to challenges. The meaning of the concept of «resilience of personnel» and its significance in the event of challenges and threats to the enterprise's activity are revealed. The main features of staff resilience are characterized. Similar and distinctive features of lateral, divergent and creative thinking of personnel are considered. The existence of synergy of creativity and adaptation in conditions of uncertainty has been proven.

Novelty. The essence of the concept of «creativity» is revealed. Based on the chain of trans-

formations of forms of thinking into creative solutions and ensuring the behavioral flexibility of enterprises, the connection between creativity and adaptation is established. Its significance for preserving and further strengthening the competitive positions of enterprises is proved.

Practical value. The results of the study, which prove the existence of synergy between creativity and adaptation of enterprises in conditions of dynamic changes, highlight the importance of personnel management policy, indicate the need for investment and organization of lifelong learning. Understanding the existence of such a relationship will allow enterprises to implement a more effective policy in the field of personnel management and thus achieve better adaptive capabilities and higher level of competitiveness.

Keywords: competitive positions, creativity, adaptation, synergy, staff resilience, creative thinking, creative solution.

Надійшла до редакції 02.12.24 р.

ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

О. В. Крылова, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», krylova.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-2091-4320,

О. І. Горяча, ст. викладач, НТУ «Дніпровська політехніка», horiacha.o.i@ntu.one, orcid.org/0000-0002-8168-1818,

Д. О. Косогов, магістр, НТУ «Дніпровська політехніка», kosohov.dm.o@ntu.one, orcid.org/0009-0002-4134-4240

Методологія дослідження. У статті використано інтегрований аналітичний інструментарій, що охоплює якісні методи дослідження для аналізу проблем цифрових зелених фінансів та сталого розвитку. За рахунок методу класифікацій визначено види міжнародних цифрових інструментів, які застосовуються у сфері зелених фінансів. Методологія узагальнення була використана для визначення найбільш ефективних цифрових фінансових інструментів, що можуть бути імплементовані у сфері зеленої економіки з метою забезпечення довгострокового розвитку України.

Результати. Під час дослідження виявлено особливості зелених фінансових інструментів та оцінено їхній потенціал для післявоєнного відновлення України. Продемонстровано, що застосування цифрових технологій, включно з блокчейном, штучним інтелектом та великими даними, може сприяти прозорості, зменшенню витрат та оптимізації розподілу фінансових ресурсів в проєктах, які спрямовані на відновлення. Розглянуто основні міжнародні практики застосування цифрових технологій при зеленому фінансуванні, а також проаналізовано можливості їхньої адаптації до умов сталого розвитку економіки. Показано вплив інтеграції міжнародних цифрових зелених фінансових інструментів на підвищення довіри інвесторів та можливості залучення нових інвестицій в Україну. Доведено необхідність впровадження цих інновацій у фінансову сферу української економіки для забезпечення її відновлення у повоєнний період.

Новизна. Надано нові аргументи для розуміння тих можливостей, які відкривають цифрові технології в зеленому фінансуванні повоєнного відновлення України. Визначено перспективи для впровадження технологічних інновацій (блокчейн, штучний інтелект та великі дані) у механізми фінансування проєктів, спрямованих на екологічне відновлення української економіки та її стійкий розвиток.

Практична значущість. Висвітлено потенціал використання цифрових технологій у зелених фінансах як засобу сприяння сталому розвитку та відновленню економіки України у повоєнний період.

Ключові слова: зелені фінанси, цифрові технології, стале відновлення, післявоєнне відновлення, блокчейн, штучний інтелект, великі дані.

Постановка проблеми. Основні виклики та потреби, які стоять перед Україною у контексті відновлення, охоплюють не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й необхідність переходу до стійких моделей

розвитку, що включають використання відновлюваних джерел енергії, збереження природних ресурсів та мінімізацію впливу на довкілля.

Зелені фінанси як механізм залучення інвестицій в екологічно чисті та відновлювані проекти є ключовим елементом стратегії післявоєнного відновлення. Проте, проблеми забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів, ефективності їхнього впровадження та відслідковування реального впливу на екосистему та соціальний сектор залишаються актуальними. Ці виклики вимагають впровадження інноваційних цифрових рішень, здатних гарантувати цілісність та відповідальність у зелених інвестиціях.

Проблема зелених фінансів для післявоєнного відновлення України в епоху цифрових технологій вимагає всебічного аналізу сучасного стану економіки та екології країни. Потенціал цифрових технологій у відновленні економіки та екології України є величезним, але його реалізація потребує злагодженого використання для забезпечення прозорості та зниження корупційних ризиків, а також розробки нових фінансових інструментів, які б враховували специфіку сталого розвитку

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх наукових досліджень у сфері зелених фінансів підтверджує зростання інтересу до інтеграції цифрових технологій та сталих практик у фінансове управління, особливо у контексті післявоєнного відновлення. Основні напрямки цих досліджень зосереджені на вивченні фінансування сталого розвитку, зокрема через зелені облігації та кліматичні фонди, які залучають інвестиції для проектів у сфері відновлювальної енергетики та енергоефективності.

Дослідження, здійснені як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, демонструють значний внесок у розвиток концепції зелених фінансів і оптимізацію їх впровадження. Так, Жибер Т. висвітлив важливість формування стратегії сталого розвитку через адаптацію фінансових інструментів до екологічних потреб, підкреслюючи роль політичної підтримки у стимулюванні екологічних інвестицій [1]. У свою чергу, Захарченко Н. В. і Борисенко Н. В. зосередили увагу на практичних аспектах впровадження зелених фінансів в Україні, підкреслюючи їх

значення для розвитку національної економіки та екологічної безпеки [2].

Диба М. І. і Гернего Ю. В. у своїх роботах розглянули економічну ефективність впровадження зелених технологій у фінансовий сектор, акцентуючи увагу на важливості залучення міжнародних фінансових організацій для підтримки національних екологічних ініціатив [3]. Латинін М. і Біловіцька Ю. проаналізували регуляторні механізми розвитку зелених фінансів, зокрема обґрунтували необхідність вдосконалення фінансового регулювання для стимулювання стійких інвестицій [4].

Зарубіжні науковці, такі як: П. Демірель та співавтори, дослідили вплив зелених фінансів на зниження екологічного сліду компаній, наголошуючи на необхідності міжнародної координації у впровадженні екологічних стандартів [5]. Г. І. Якобута та колеги акцентували увагу на зв'язку між інноваціями у фінансовому секторі та їх впливом на досягнення Цілей сталого розвитку, підкреслюючи важливість інтеграції екологічних ризиків у фінансову діяльність [6]. М. Мадалено та співавтори вивчали макроекономічні наслідки зелених фінансів, зокрема їх вплив на стабільність фінансових ринків і сталий економічний ріст [7]. К.-Х. Ванг та його дослідницька група проаналізували глобальні тенденції у впровадженні зелених облігацій як інструменту залучення капіталу для екологічних проектів, зазначивши їх ефективність у зменшенні фінансових бар'єрів [8].

Дослідження цифрових технологій у контексті зелених фінансів активно розвиваються, пропонуючи нові можливості для оптимізації управління екологічними інвестиціями. Лю Ц., Лі В., Чан Л. та Цзі Ц. дослідили використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та ефективності фінансування екологічних проектів [9]. Елоїдані Р. і Уттузальт А. проаналізували роль цифрових платформ у полегшенні доступу до зелених фінансів, що сприяє їх популяризації серед малого і середнього бізнесу [10]. Озилі П. К. розглянув потенціал цифрових фінансових інструментів у прискоренні екологічних інвестицій, наголошуючи на їх важливості для інтеграції у глобальні фінансові системи [11]. Шкодіна І. В. досліджувала

перспективи використання цифрових технологій у зелених фінансах в Україні, зосередившись на їхньому впливі на розвиток екологічно орієнтованих проєктів і підвищення ефективності фінансових потоків [12].

Проведені дослідження підтверджують, що зелені фінанси є ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку, зменшення екологічного навантаження та стимулювання економічного зростання. Використання цифрових технологій додає нового виміру у сферу зелених фінансів, забезпечуючи більшу прозорість, ефективність і доступність для учасників ринку. Тому існує значна потреба в подальших наукових розробках, особливо у контексті використання цифрових технологій у зелених фінансах в Україні на тлі післявоєнного відновлення країни, де сучасні фінансові системи та моделі активно адаптуються до вимог зеленої економіки та стратегій сталого розвитку.

Формулювання мети статті. Мета цієї статті полягає у дослідженні можливостей інтеграції зелених фінансів і сучасних цифрових технологій в процеси тривалого відновлення України після військового конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки України відображає глобальний тренд розширення використання цифрових технологій, які стрімко змінюють економічні процеси в усьому світі. Цифровізація призводить до значних змін у господарській діяльності, починаючи від роботизації масового виробництва товарів та послуг до розвитку спеціалізованих виробництв, орієнтованих на виробництво продукції з унікальними характеристиками для кожного клієнта.

Значне зростання кількості елементів в системі Інтернету речей (IoT), яке досягло 16,7 млрд. дол. США у 2023 році, викликало високий рівень енергетичного споживання. Відповідно, з'явилася необхідність у вдосконаленні методів управління енергією та розробці пристроїв IoT з низьким енергоспоживанням, що допомагає мінімізувати вплив на довкілля та сприяти стійкому розвитку. Такі заходи покликані оптимізувати використання енергетичних ресурсів, врахо-

вуючи потреби збереження екологічної рівноваги [13].

З початку 2024 року, згідно з обов'язковими вимогами, всі великі корпорації мають подавати звіти про важливі показники Інтернету речей (IoT), які охоплюють рівні забруднення, викиди парникових газів, а також споживання води та енергії, відповідно до європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). У цьому контексті, стратегічна розробка та впровадження енергоефективних технологій IoT та рішень, що відповідають вимогам екологічної стійкості, стають пріоритетними з огляду на високий рівень енергоспоживання. Технологія «зеленого» IoT набуває особливого значення, оскільки вона не тільки підсилює енергетичну ефективність, але й забезпечує використання відновлюваних джерел енергії, що сприяє розвитку сталого енергетичного господарства.

Важливо відзначити, що інтеграція таких інновацій у промислові процеси забезпечує критично необхідне зменшення впливу на довкілля, що відповідає глобальним стандартам зменшення викидів шкідливих речовин. Таким чином, розвиток і впровадження «зелених» IoT-рішень можуть значно оптимізувати виробничі цикли, знижуючи тим самим вуглецевий відбиток корпорацій та сприяючи реалізації цілей сталого розвитку. Ці зусилля, в свою чергу, формують основу для подальшої трансформації в напрямку екологічно чистіших та ефективніших енергетичних практик [12].

Аналіз міжнародного досвіду у сфері зелених фінансів та можливостей інтеграції України в глобальні фінансові ринки є ключовим для розуміння, як українські ініціативи можуть користуватися світовими практиками для підвищення ефективності своїх зусиль у сфері сталого розвитку і відновлення післявоєнної кризи. На теоретичному рівні виникає необхідність вивчити існуючі моделі та механізми міжнародного фінансування сталого розвитку та залучення приватного капіталу для вирішення екологічних та економічних проблем за допомогою цифрових технологій. На практичному рівні дослідження фокусується на аналізі досвіду країн Європейського Союзу, де механізми цифрового зеленого фінансування інтенсив-

но розвиваються у відповідності з положеннями Європейської зеленої угоди, а також з урахуванням досвіду країн, які зазнали криз, аналогічних до українського контексту, з акцентом на те, як застосування зелених фінансових інструментів сприяло їх ефективному та оперативному відновленню.

Приклади міжнародних ініціатив та цифрових інструментів, які були створені для фінансування проектів у сфері сталого розвитку та підтримки інноваційних проектів в області відновлювальної енергетики заслуговують на окрему увагу [14].

У рамках сталого розвитку особливе значення набувають інновації у сфері зелених цифрових платіжних систем, які включають екологічні функції безпосередньо в процес оплати. На прикладі шведського фінтех-стартапу Dosome можна спостерігати застосування цифрових інструментів для моніторингу вуглецевих викидів, пов'язаних зі споживчими покупками. Цей сервіс забезпечує функціональність через мобільний додаток, що дозволяє користувачам відстежувати вплив їхніх покупок на довкілля, значно підвищуючи рівень їх екологічної обізнаності. Такий підхід демонструє як технологічні нововведення можуть сприяти підвищенню сталості споживацьких практик і втілюють принципи сталого розвитку в повсякденні операції.

Платформа FNZ Impact, яка діє як глобальний інструмент управління капіталом, пропонує комплексні автоматизовані рішення для екологічних інвестицій. Ці рішення охоплюють агрегацію звітів згідно з ESG-стандартами, що сприяє впровадженню сталих інвестиційних практик. Така платформа не тільки збільшує прозорість інвестиційних процесів, але й сприяє їхній відповідності до глобальних екологічних і соціальних критеріїв.

З іншого боку, компанія Satelligence займається аналітикою цифрових ESG-даних, використовуючи детальні супутникові дані для моніторингу екологічних ризиків, таких як вирубка лісів що надає фінансовим установам критично важливі інструменти для точної оцінки екологічних загроз та розробки стратегій реагування на них. А це, в свою чергу, забезпечує додаткову цінність для інвесторів, які прагнуть мінімізувати

екологічні ризики в своїх портфелях і сприяти сталому розвитку через свої інвестиційні рішення.

Краудфандингова платформа Bettervest ілюструє значущість колективних інвестицій у сфері відновлюваних джерел енергії, підкреслюючи, як навіть невеликі та середні вклади можуть сприяти значним проектам з енергетичної ефективності. Такий підхід не тільки відкриває доступ до сталого інвестування для ширшого кола осіб, але й забезпечує ефективне використання ресурсів, стимулюючи перехід до екологічно чистіших джерел енергії.

Інсуртех – рішення, такі як Jupiter, демонструють застосування технологій штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) для підвищення адаптивності страхових продуктів до екологічних викликів, зокрема кліматичних змін. Використання цих технологій дозволяє страховикам мінімізувати ризики, пов'язані з екологічними змінами, тим самим підвищуючи стійкість фінансових продуктів у відповідь на зміни кліматичних умов, що сприяє не тільки захисту інтересів страхувальників, але й посиленню загальної резистентності фінансового сектора до зовнішніх викликів.

Зелені цифрові активи, токени Treecoin, які пов'язані з проектами вирощування дерев, сприяють формуванню нових сегментів на ринку криптовалют з екологічними атрибутами. Вони стимулюють екологічно орієнтовані інвестиції, надаючи інвесторам можливість сприяти сталому розвитку через свої капіталовкладення та відіграють важливу роль у посиленні зв'язку між фінансовими ринками та екологічними ініціативами, надаючи тангібельні переваги для обох сфер.

Платформа Greenomy спеціалізується на цифровому регулюванні у сфері екологічної звітності, забезпечуючи відповідність змінним європейським нормам сталого розвитку. Її підхід дозволяє організаціям підготувати деталізовані звіти згідно з таксономією ЄС та іншими регулятивними вимогами, що сприяє не лише підвищенню прозорості діяльності компаній, але й зміцнює загальні стандарти управління екологічними ризиками [12, 14].

Вивчення цих цифрових моделей дає змогу оцінити потенціал залучення значних міжнародних інвестицій для втілення великомасштабних зелених проєктів в Україні, що може відіграти вирішальну роль у прискоренні економічного відновлення та забезпеченні довгострокової стійкості країни на

шляху до екологічної безпеки та сталого розвитку після війни.

Таким чином, на основі дослідження та аналізу міжнародного досвіду щодо цифрових зелених фінансів можна визначити наступні їх види, які детально представлені на рис. 1 [12, 14].

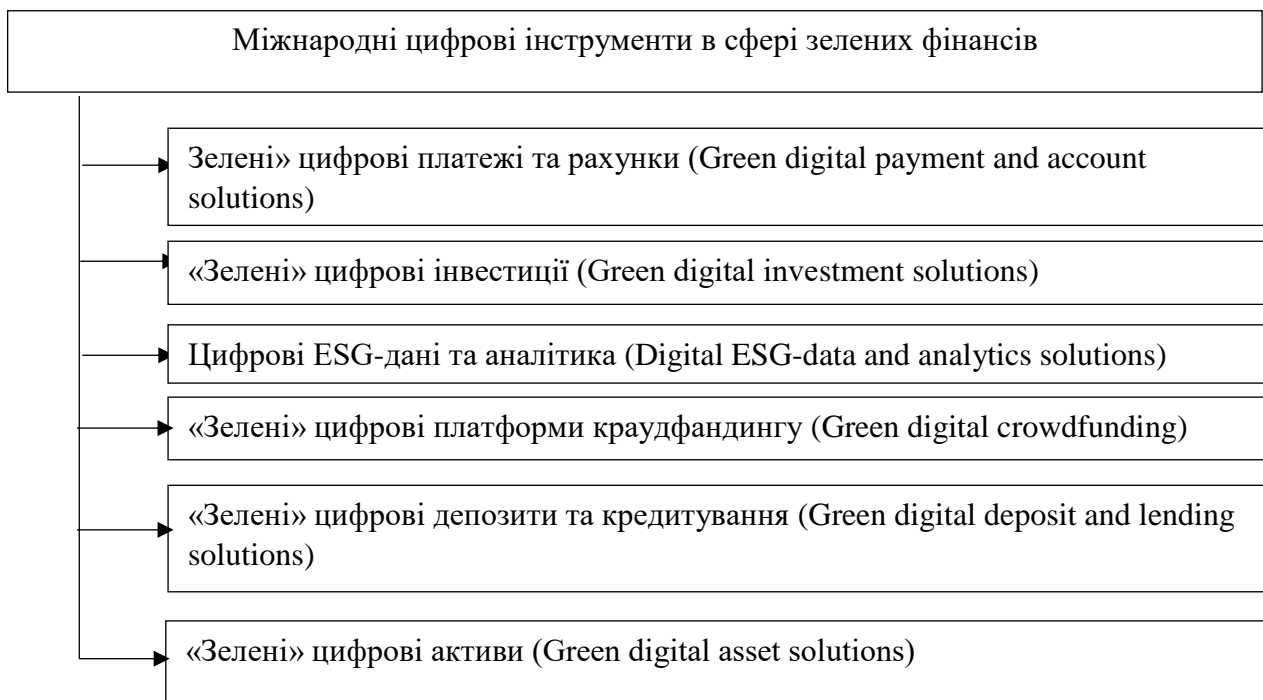


Рис. 1. Види міжнародних цифрових інструментів у сфері зелених фінансів

В контексті сталого розвитку в Україні, значна увага приділяється адаптації міжнародних практик і впровадженню необхідних змін у законодавчі та інституційні структури, що відповідають потребам залучення зелених інвестицій. Аналіз потребує розробки комплексного підходу до оцінки поточного інвестиційного клімату та визначення ризиків і перешкод, які можуть впливати на залучення міжнародного капіталу. Особлива увага звертається на важливість формування ефективних стратегій для подолання цих бар'єрів. Успішна інтеграція в глобальні зелені фінансові ринки може суттєво підвищити потенціал України в області відновлення та сталого розвитку. Однак, для досягнення цієї мети важливо забезпечити адекватні інституційні та правові рамки, а також зміцнити довіру між Україною та міжнародними інвесторами [15].

Одним з ключових напрямів використання зелених фінансів та цифрових технологій стає застосування блокчейн-технологій, які слугують для забезпечення прозорості та надійності процесів залучення інвестицій та моніторингу реалізації екологічних проєктів. Використання блокчейну як децентралізованої системи дозволяє забезпечити незмінність інформаційних записів, значно ускладнюючи можливість їх фальсифікації чи неавторизованого змінення, що зрештою сприяє зростанню довіри з боку інвесторів. Така надійність є вкрай важливою для проєктів, що вимагають значних довгострокових інвестицій, характерних для сфери зелених інвестицій. Впровадження блокчейна може фасилітувати створення ефективних, прозорих інструментів для мобілізації капіталу та виконання моніторингу за екологічними ініціативами, що сприяють сталому розвитку та екологічному віднов-

ленню. Застосування блокчейну у фінансуванні екологічних проєктів може істотно трансформувати методи мобілізації та використання капіталу через створення спеціалізованих платформ. Наприклад, використання блокчейну для випуску зелених облігацій дозволяє забезпечити кожну транзакцію високим рівнем прозорості, реєструючи її в незмінному реєстрі, що гарантує повну прозорість фінансових потоків та їх цільове використання.

Також блокчейн відіграє важливу роль у моніторингу виконання проєктів, дозволяючи вести реєстрацію екологічних показників та слідкувати за динамікою їх змін. Це забезпечує можливість не тільки неперервно контролювати прогрес, а й швидко реагувати на виклики та проблеми, що можуть виникнути під час реалізації проєкту. Використання цієї технології сприяє забезпеченню відповідального управління ресурсами та підвищенню довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів, що є ключовим для успішного впровадження сталих екологічних ініціатив [12].

У контексті зелених інвестицій, блокчейн-технологія набуває особливого значення завдяки своїй здатності до створення розподілених реєстрів, які фіксують не лише фінансові транзакції, але й різноманітні аспекти екологічних проєктів. Це дозволяє відстежувати кожну транзакцію в режимі реального часу від гаманця інвестора до конкретного проєкту, що значно підвищує прозорість та відповідальність у сфері фінансування сталого розвитку.

Ісламський банк розвитку вже демонструє ефективне застосування блокчейну для миттєвого клірингу та розрахунків, що істотно оптимізує час та витрати порівняно з традиційними фінансовими процедурами. Це підкреслює потенціал блокчейну як інструмента, що забезпечує надійність та ефективність фінансових потоків, відображаючи реальний вплив інвестицій.

Компанія FeverTokens розширює можливості використання блокчейну, впроваджуючи його для моніторингу та контролю над усім життєвим циклом токенизованих зелених облігацій, починаючи від випуску і закінчуючи використанням зібраних коштів. Такий підхід не лише сприяє ефективному

управлінню ресурсами, але й забезпечує високий рівень відповідальності перед інвесторами щодо виконання зобов'язань у рамках екологічних проєктів. [12].

В Україні, адаптація блокчейн-технологій для залучення зелених фінансів може стати фундаментальним кроком у напрямку формування стійкої та прозорої системи фінансування екологічних ініціатив.

Другий ключовий напрямок цифровізації зелених фінансів полягає в інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних у процес оцінювання та моніторингу зелених інвестиційних проєктів. Штучний інтелект і великі дані відкривають перед фінансистами та інвесторами нові можливості для глибокого аналізу об'ємних і складних наборів даних, що можуть бути використані для підвищення точності прийняття рішень. Ці технології сприяють зменшенню інвестиційних ризиків та допомагають ідентифікувати потенційні можливості для інвестицій у проєкти, які сприяють екологічній стійкості, що, у свою чергу, значно покращує стратегічне планування та розподіл ресурсів у сфері сталого розвитку.

На теоретичному рівні, використання штучного інтелекту може суттєво сприяти визначенню оптимальних локацій для розміщення відновлювальних енергетичних ресурсів, таких як вітрові чи сонячні станції. Це включає аналіз різних екологічних, соціальних та економічних чинників для ідентифікації найбільш підходящих місць розташування. ШІ також може бути використаний для моделювання потенційних наслідків інвестиційних проєктів, прогнозуючи їх вплив на навколишнє середовище та виявляючи потенційні екологічні ризики або конфлікти, які можуть виникнути внаслідок їх реалізації.

Застосування великих даних у контексті зелених інвестицій включає комплексний збір та аналіз інформації з різноманітних джерел, включно з супутниковими зображеннями, метеорологічними даними та інформацією про використання земельних та водних ресурсів. Аналіз таких даних допомагає оцінити потенціал конкретних регіонів для розвитку екологічно чистих джерел енергії та моніторити прогрес у виконанні

існуючих проєктів, що не лише забезпечує оптимальне використання природних ресурсів, але й сприяє постійному контролю за впливом реалізованих проєктів на екологічну обстановку.

Штучний інтелект та великі дані вже застосовуються у країнах Європи для управління зеленими проєктами, зокрема для автоматизації систем моніторингу якості повітря та води, що забезпечує можливість швидкої реакції на екологічні зміни. В Україні також існує значний потенціал для впровадження цих технологій у контроль впливу великих промислових проєктів на довкілля, особливо в районах, які постраждали внаслідок військових дій або зазнали значного забруднення.

Отже, за результатами дослідження можна встановити значний потенціал зелених фінансів та цифрових технологій у контексті післявоєнного відновлення України. Аналіз міжнародних практик демонструє, що інтеграція цифрових технологій та зелених фінансових інструментів може суттєво підвищити інвестиційну привабливість країни. Адаптація успішних міжнародних моделей з урахуванням унікальних національних умов може сприяти поверненню необхідних інвестицій для реалізації масштабних екологічних проєктів, що, у свою чергу, стимулюватиме економічне відновлення та сприятиме сталому розвитку України у період післявоєнного відновлення.

Висновки. Таким чином, констатуємо, що втілення зелених цифрових фінансів відіграє ключову роль у модернізації та розвитку сучасних фінансових систем. Інтеграція інноваційних технологій, таких як блокчейн, сприяє забезпеченню підвищеної прозорості та ефективності в процесах сталого інвестування, дозволяючи мінімізувати інформаційну асиметрію та операційні витрати, що, в свою чергу, створює умови для надання фінансових послуг на глобальному рівні, незалежно від географічного розташування, економічного статусу або соціальних бар'єрів.

Важливим аспектом є також застосування стійких цифрових фінансів для вирішення екологічних та соціальних викликів у період післявоєнного відновлення країни, оскільки дозволяє безпосередньо відстежу-

вати вплив інвестицій на сталий розвиток та надає інвесторам й регуляторам доступ до достовірних даних про вплив фінансових потоків на довкілля та суспільство, що сприяє більш відповідальному розпорядженню капіталом.

У контексті глобалізації та зростання екологічних викликів подальше дослідження та розробка стійких цифрових фінансових технологій є нагальною потребою для створення адаптивної та реактивної фінансової інфраструктури. Така інфраструктура забезпечить міцну основу для економіки, здатної ефективно реагувати на потреби сталого розвитку та відновлення в післявоєнний період.

Література

1. Жибер Т.В. Використання кліматичного маркування як інструменту зеленого бюджетування в Україні: рекомендації та перспективи. *Фінанси України*. 2022. №5. С. 29-42. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.029>
2. Захарченко Н.В., Борисенко Н.В. Механізми фінансування «зелених» інвестицій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2019. №1. С. 166-180. <https://doi.org/10.33271/ev/65.166>
3. Диба М.І., Гернего Ю.О. Потенціал фінансування ініціатив зеленого курсу в Україні. *Фінанси України*. 2021. №2. С. 73-84. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.073>
4. Латинін М., Біловіцька Ю. Теоретичні підходи до функціонування механізмів державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні. *Науковий вісник Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 74-91. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-74-91](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-74-91)
5. Demirel P. et al.. Born to be green: New insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*. 2019. № 52(4). P. 759-771. DOI: 10.1007/s11187-017-9933-z.
6. Iacobuța G.I., Brandi C., Dzebo A., & Duron S.D.E. Aligning climate and sustainable development finance through an SDG lens. The role of development assistance in implementing the Paris Agreement. *Global Environmental Change*. 2022. № 74. 102509. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2022.102509.
7. Madaleno M., Dogan E., & Taskin D.. A step forward on sustainability: The nexus of environmental responsibility, green technology, clean energy and green finance. *Energy Economics*. 2022. № 109. 105945. DOI: 10.1016/j.eneco.2022.105945.
8. Wang K.-H. et al.. Does green finance inspire sustainable development? Evidence from a global perspective. *Economic Analysis and Policy*. 2022. № 75. 412-426. DOI: 10.1016/j.eap.2022.06.002.
9. Liu C., Li W., Chang L., Ji Q. How to govern greenwashing behaviors in green finance products: a tripartite evolutionary game approach. *Financial*

Innovation. 2024. No. 10. Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00549-4>

10. Elouidani R., Outouzzalt A. Artificial Intelligence for a Sustainable Finance: A Bibliometric Analysis. *International Conference on Advanced Intelligent Systems for Sustainable Development. AI2SD 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 637. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26384-2_46

11. Ozili P.K. Digital Finance, Green Finance and Social Finance: Is there a Link? *Financia Internet Quarterly*. 2021. № 17(1). С. 1-7. <http://dx.doi.org/10.2478/fiqf-2021-0001>

12. Шкодiна I.B. Концепцiя стiйких цифрових фiнансiв: iнтеграцiя стiйкого фiнансуваннiя з цифровими iнновацiями. *Бiзнес-Информ*. 2024. №2. С. 237-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-237-243>

13. Christian C. IoT 2023 in review: The 10 most relevant IoT developments of the year. *IOT Analytics*. 11.01.2024. URL: <https://iot-analytics.com/iot-2023-in-review/>

14. Green Fintech Classification. Report by Green Digital Finance Alliance and the Swiss Green Fintech Network. URL: https://drive.google.com/file/d/1jhYybC5aF9qHYb36_OT4rfmx0aorrieh/view

15. Варченко О., Варченко О., Драган О., Ткаченко К., Рибак Н., Зубченко В. «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3 (56). С. 75-85. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403>

References

1. Zhyber, T.V. (2022). Vykorystannia klimatychnoho markuvannia yak instrumentu zelenoho biudzhetuвання v Ukraini: rekomendatsii ta perspektyvy. *Finansy Ukrainy*. *Finansy Ukrainy*, (5), 29-42. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.029>

2. Zakharchenko, N.V., & Borysenko, N.V. (2019). Mekhanizmy finansuvannia «zelenykh» investytsii. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (1), 166-180. <https://doi.org/10.33271/ev/65.166>

3. Dyba, M.I., & Herneho, Yu.O. (2021). Potentsial finansuvannia initsiatyv zelenoho kursu v Ukraini. *Finansy Ukrainy*, (2), 73-84. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.073>

4. Latynin, M., & Bilovitska, Yu. (2022). Teoretychni pidkhody do funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoi polityky staloho rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini. *Naukovyi visnyk Derzhavne upravlinnia*, 1(11), 74-91. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-74-91](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-74-91)

5. Demirel, P. et al. (2019). Born to be green: New insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52(4), 759-771. DOI: 10.1007/s11187-017-9933-z.

6. Iacobuță, G.I., Brandi, C., Dzebo, A., & Duron, S.D.E. (2022). Aligning climate and sustainable development finance through an SDG lens. The role of development assistance in implementing the Paris Agreement. *Global Environmental Change*, (74), 102509. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2022.102509.

7. Madaleno, M., Dogan, E., & Taskin, D. (2022). A step forward on sustainability: The nexus of environmental responsibility, green technology, clean energy and green finance. *Energy Economics*, (109), 105945. DOI: 10.1016/j.eneco.2022.105945.

8. Wang, K.-H. et al. (2022). Does green finance inspire sustainable development? Evidence from a global perspective. *Economic Analysis and Policy*, (75), 412-426. DOI: 10.1016/j.eap.2022.06.002.

9. Liu, C. et al. (2024). How to govern greenwashing behaviors in green finance products: a tripartite evolutionary game approach. *Financial Innovation*, art. 34, (10). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00549-4>

10. Elouidani, R., & Outouzzalt, A. (2023). Artificial Intelligence for a Sustainable Finance: A Bibliometric Analysis. *Proceedings from MIIM '23: International Conference on Advanced Intelligent Systems for Sustainable Development. AI2SD 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*, Vol. 637. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26384-2_46

11. Ozili, P.K. (2021). Digital Finance, Green Finance and Social Finance: Is there a Link? *Financia Internet Quarterly*, 17(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.2478/fiqf-2021-0001>

12. Shkodina, I.V. (2024). Kontsepsiia stiykykh tsyfrovyykh finansiv: intehratsiia stiikoho finansuvannia z tsyfrovymy innovatsiiami. *Biznes-Inform*, (2), 237-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-237-243>

13. Christian, C. (2024). IoT 2023 in review: The 10 most relevant IoT developments of the year. *IOT Analytics*. 11.01.2024. Retrieved from <https://iot-analytics.com/iot-2023-in-review/>

14. Green Fintech Classification. Report by Green Digital Finance Alliance and the Swiss Green Fintech Network. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1jhYybC5aF9qHYb36_OT4rfmx0aorrieh/view

15. Varchenko, O., Varchenko, O., Drahan, O., Tkachenko, K., Rybak, N., & Zubchenko, V. (2024). «Zeleni finansy» v povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: orhanizatsiino-finansovi aspekty. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 75-85. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403>.

GREEN FINANCE IN THE ERA OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR UKRAINE'S
POST-WAR RECOVERY

O. V. Krylova, Ph. D (Techn.), Associate Professor, O. I. Horiacha, Senior Lecturer, D. O. Kosohov, Master Student, Dnipro University of Technology

Methods. The article employs an integrated analytical toolkit encompassing qualitative research methods to analyze issues in digital green finance and sustainable development. A classification method was used to identify types of international digital tools applied in the field of green finance. The generalization methodology was utilized to determine the most effective digital financial tools that can be implemented in the green economy sector to ensure Ukraine's long-term development..

Results. The study identified the specific features of green financial instruments and assessed their potential for Ukraine's post-war recovery. It demonstrated that the application of digital technologies, including blockchain, artificial intelligence, and big data, can enhance transparency, reduce costs, and optimize the allocation of financial resources in recovery-focused projects. Key international practices in the use of digital technologies in green financing were examined, and their adaptability to sustainable economic development conditions was analyzed. The study highlighted the impact of integrating international digital green financial instruments on increasing investor trust and attracting new investments to Ukraine. The necessity of incorporating these innovations into the financial sector of Ukraine's economy to support its post-war recovery was substantiated.

Novelty. The study provides new arguments for understanding the opportunities that digital technologies bring to green financing for Ukraine's post-war recovery. Prospects for integrating technological innovations (blockchain, artificial intelligence, and big data) into financing mechanisms for projects aimed at the ecological recovery of Ukraine's economy and its sustainable development have been identified.

Practical value. The potential of using digital technologies in green finance is outlined as a means to facilitate sustainable development and economic recovery in Ukraine during the post-war period.

Keywords: green finance, digital technologies, sustainable recovery, post-war recovery, blockchain, artificial intelligence, big data.

Надійшла до редакції 18.10.24 р.

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ РИТЕЙЛ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Ю. В. Захарченко, к. пед. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Zakharchenko.yu.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-4465-9056,
Н. В. Шинкаренко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
shynkarenko.n.v@ntu.one, orcid.org/0000-0001-7519-336X*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування таких загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, як: наукова абстракція – при розкритті сутності енергетичного ритейлу; групування – при здійсненні типології енергетичного ритейлу; факторний аналіз – при виокремленні чинників зростання українського ринку енергетичних ресурсів; SWOT-аналіз – при оцінюванні поточного стану енергетичного ритейлу та виокремленні перспективних напрямків його розвитку.

Результати. Розглянуто сутність енергетичного ритейлу. Встановлено, що енергетичний ритейл в Україні переживає період значних трансформацій. Виявлено фактори, що впливають на енергетичний ритейл, серед яких найбільш впливовими визнано війну та енергетичну кризу, децентралізацію енергосистем, зростання частки відновлюваних джерел енергії, цифровізацію. Здійснено аналіз сучасного стану енергетичного ритейлу в Україні. Сформульовано перспективні напрямки його розвитку, а саме: розширення товарного асортименту, індивідуальні маркетингові рішення, розвиток енергосервісних та фінансових послуг, інтеграція з цифровими технологіями та співпраця з енергетичними компаніями. Проведено аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз реалізації перспективних напрямів розвитку енергетичного ритейлу в Україні.

Новизна. У процесі дослідження визначено сутність енергетичного ритейлу як галузі діяльності, пов'язаної з продажем енергоресурсів та пов'язаних з ними послуг кінцевим споживачам. Виокремлено фактори зростання українського ринку енергетичних ресурсів та виявлено виклики, які створюють загрози для його успішного функціонування.

Практична значущість. Результати дослідження є корисними для підприємств, що функціонують в енергетичному секторі національної економіки і здійснюють продаж енергоресурсів кінцевим споживачам. Виокремлені авторами статті напрями розвитку енергетичного ритейлу в Україні можуть стати орієнтирами для формування ефективних стратегій енергетичних компаній.

Ключові слова: маркетинг, енергетичний ритейл, ринок електроенергії, децентралізація, енергетична безпека, відновлювальні джерела енергії, зелена енергетика, енергоефективність, енергетичні кооперативи, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Розвиток енергетичного ритейлу в Україні є надзвичайно актуальним питанням у контексті глобальних змін в енергетичному секторі, переходу до «зеленої» енергетики та зростання енергетичної незалежності. Змінюються моделі споживання енергії, з'являються нові техно-

логії, а споживачі стають більш свідомими та вимогливими. [1; 2, с.163]. Все це створює нові можливості та виклики для учасників енергетичного ринку.

Енергетичний ритейл – це галузь діяльності, пов'язана з продажем кінцевим

споживачам (домогосподарствам, підприємствам) енергоресурсів (електрична енергія, природний газ тощо) та пов'язаних з ними послуг. Необхідно підкреслити, що це динамічна галузь, яка постійно розвивається та адаптується до нових технологій та потреб споживачів. Існує кілька типів енергетичного ритейлу, кожен з яких має свої особливості та пропонує різні товари та послуги. До таких типів можна віднести:

– традиційний енергетичний ритейл, при якому споживачі купують електричну енергію, природний газ у енергетичних компаній, що відповідають за виробництво, передачу та розподіл енергії;

– альтернативний енергетичний ритейл орієнтований на закупівлю енергії на оптовому ринку та продаж її кінцевим споживачам за більш конкурентними цінами та з пропозицією додаткових послуг, таких як фіксовані тарифи, індивідуальні плани споживання або «зелену» енергію»;

– енергетичні кооперативи де об'єднуються споживачі, які спільно виробляють, споживають та продають енергію, використовуючи, як правило, відновлювальні джерела енергії та прагнучи до енергетичної незалежності;

– провайдери енергоефективних рішень, що пропонують комплексні рішення для підвищення енергоефективності будівель та споруд, в т.ч. проводять енергоаудит та надають консультації щодо оптимізації споживання енергії;

– агрегатори попиту об'єднують велику кількість споживачів для участі в ринках додаткових послуг, таких як регулювання споживання, балансування системи та забезпечення резерву потужності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Європейські науковці досліджують широкий спектр питань, пов'язаних з енергетичним ритейлом, розробляючи нові теоретичні моделі та практичні рішення [3]. Вітчизняні науковці насамперед приділяють увагу загальним питанням маркетингу ринку електроенергії [4; 5] розвитку мережевої торгівлі [6–8]; або окремим типам енергетичного ритейлу [9; 10].

Таким чином, аналіз наукових досліджень щодо розвитку енергетичного ритейлу в Україні вимагає подальших наукових дос-

ліджень та обґрунтувань для адаптації закордонного досвіду в українських реаліях.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є всебічний аналіз сучасного стану енергетичного ритейлу в Україні, виявлення основних тенденцій його розвитку. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання: охарактеризувати сучасний стан енергетичного ритейлу в Україні, проаналізувати перспективні напрямки розвитку, оцінити потенціал, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити потенціал розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Енергетичний ритейл в Україні переживає період значних трансформацій, зумовлених низкою факторів (рис. 1).

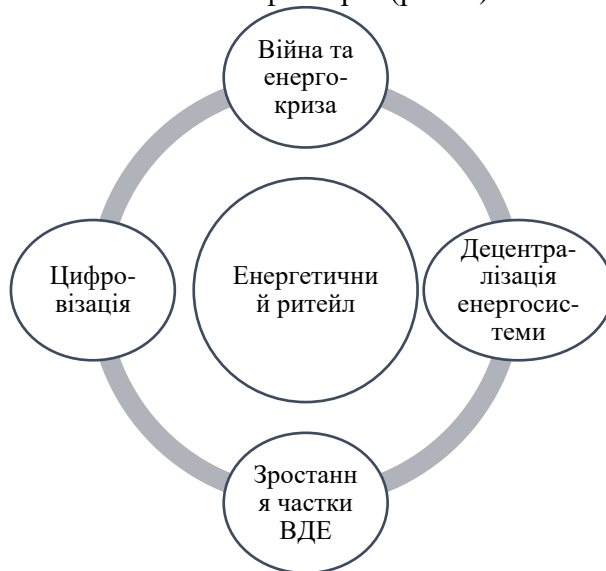


Рис. 1 Фактори, що впливають на енергетичний ритейл

По-перше, це війна та енергетична криза. Російська агресія призвела до руйнування значної частини енергетичної інфраструктури України. Станом на 31.12.2024 року за офіційними даними Міністерства енергетики України втрати української енергосистеми з початку вторгнення досягли близько 10 ГВт генеруючої потужності [11], що спричинило енергетичну кризу та потребу в швидкій відбудові та модернізації енергосистеми.

По-друге, це децентралізація енергосистеми, яку було анонсовано навесні 2023 року урядом нашої країни як процес, який відкриває перед Україною нові можливості для розвитку енергетики, надаючи

більше автономії та можливостей впливати на процес виробництва та споживання енергії. Важливим є те, що за рахунок децентралізації енергосистеми прискорюється її відновлення, збільшується енергетична безпека, зменшується залежність від централізованих джерел.

Термін «децентралізація енергосистеми» відсутній в українському законодавстві, але, як правило, децентралізація відбувається за рахунок розвитку відновлювальних джерел енергії (далі – ВДЕ), що сприяє більш широкому використанню сонячної, вітрової і інших видів відновлювальної енергії та сприяє розвитку локальних виробництв та послуг, пов'язаних з енергетикою, що надає додаткові можливості громадам, місцевому самоврядуванню, комунальним підприємствам та іншим споживачам встановлювати додаткову генерацію передусім для власних потреб.

По-третє, це зростання частки ВДЕ. Не зважаючи на війну, сектор ВДЕ продовжує розвиватися, проте існують проблеми з інтеграцією великих обсягів «зеленої» енергії в енергосистему.

Крім того, на шляху розвитку ВДЕ є ще низка перешкод. Серед них: втрати потужностей через війну (близько 90 % вітряних та 40 % сонячних електростанцій пошкоджені або окуповані), проблеми перехресного субсидування та невиконання перед виробниками ВДЕ [12]. Для врегулювання зазначених перешкод прийнято Енергетичну стратегію України на період до 2050 року, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [13; 14], а пізніше Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року [15].

В Енергетичній стратегії України на період до 2050 року затверджено цілі розвитку ВДЕ та зазначено індикативні показники майбутнього розвитку відновлюваної енергетики. Серед них – досягнення частки 27 % енергії, виробленої з ВДЕ, до 2030 року у валовому кінцевому споживанні енергії, 70 % енергії з ВДЕ у загальному первинному постачанні енергії до 2050 року та наближення до кліматичної нейтральності до 2060 року [13].

Національний план дій затверджений з урахуванням положення Директиви Європейського Союзу RED III, тримаючи курс на посилення енергетичної незалежності, на декарбонізацію економіки та на виконання взятих Україною міжнародних зобов'язань [15]. Споживачі стають більш свідомими та вимогливими, прагнучи до економії та використання «зеленої» енергії», залишається актуальним завданням також залучення інвестицій в енергетичний сектор, особливо для відновлення інфраструктури та розвитку ВДЕ.

З липня 2024 року запроваджені фінансові механізми розвитку ВДЕ. Наприклад, програми кредитування під 0 % для фізичних осіб для придбання генеруючих установок з ВДЕ, «Доступні кредити 5–7–9», для ОСББ та ЖБК, створення енергоустановок підприємців та бізнесу; «Грін-Дім» Фонду енергоефективності для ОСББ та ЖБК; кредитування для підприємств на суму понад 150 млн. грн.; консультаційна урядова гаряча лінія 15–49 «Струм» [16].

І, нарешті, це цифрова трансформація. Із прийняттям Закону України «Про ринок електричної енергії» роздрібна частина функціонування ринку електроенергії є умовно відокремленою та складається з окремих ринків та бізнес-процесів [2; 17]:

- 1) ринок постачання (продажу) електричної енергії як товару;
- 2) ринок послуг з розподілу (продажу) електричної енергії місцевими або локальними електромережами;
- 3) ринок додаткових послуг.

Енергетичний ринок поступово стає більш конкурентоспроможним, з'являються нові гравці, що пропонують різноманітні тарифи та послуги. На ринку постачання (продажу) електричної енергії діє дві різні категорії постачальників: постачальники універсальних послуг та постачальник, що працюють за вільними цінами. Перша категорія здійснює постачання електричної енергії побутовим та малим непобутовим споживачам, що приєднаний до мереж з довірною потужністю до 50 кВт

Аналітичний центр DiXi Group в рамках проекту USAID – Прозорість Енергетичного Сектору опублікував рейтинг постачальників електроенергії 2021 року. що

тричі очолив бренд YASNO, компанії ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги», ТОВ «Донецькі енергетичні послуги», ТОВ «Київські енергетичні послуги» [18]. YASNO – бренд, групи компаній з постачання електроенергії, газу, рішень з енергоефективності та для електромобілів, надають послуги для 3,5 млн українських сімей та юридичних клієнтів у Києві, Дніпропетровській, Донецькій та інших областях України [19].

Впровадження виробничих та адміністративних цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності енергоспоживання та створення нових послуг. Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» передбачено застосування технологій «розумних мереж» як ефективного механізму розвитку електроенергетичної системи України в сучасних умовах [20]. Активно впроваджуються «розумні» лічильники, системи управління енергоспоживання та інші інноваційні рішення. З березня 2024 р. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг укладає угоду щодо впровадження рішення для електронного реєстру гарантій походження ВДЕ. З вересня 2024 р. запрацювала бізнес платформа АТ «Оператор ринку» для торгівлі гарантіями походження ВДЕ, з жовтня 2024 р. ТОВ «Українська енергетична біржа провела торги на своїй платформі, у вересні 2024 р. «Гарантований покупець» провів перший пілотний аукціон із розподілу додаткових квот підтримки для СЕС на «Прозоро.Продажі» і вже затверджений план торгів на 2025 р. [20].

Перспективні напрямки розвитку енергетичного ритейлу є доволі обнадійливими. Зростаюча свідомість щодо енергоефективності, децентралізація енергетично системи та підтримка держави сприяють активному розвитку цього сегмента ринку (рис. 2).

Так, розширення товарного асортименту відбувається від звичайних енергозберігаючих лампочок до складних систем «розумний дім». Крім того, пропозиція різноманітного обладнання від провідних виробників теплових насосів, сонячних панелей тощо).

Компанії все частіше пропонують індивідуальні маркетингові рішення, створюють персоналізовані пропозиції для кожного споживача на основі аналізу його споживання та потреб.

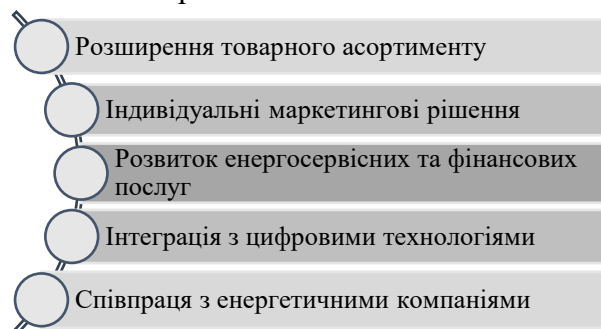


Рис. 2 Перспективні напрямки розвитку енергетичного ритейлу

Не менш перспективним та таким, що відповідає сучасним трендам є розвиток послуг в енергетичному ритейлі через;

– проведення комплексного енергоаудиту житлових та промислових об'єктів з використанням сучасного обладнання,

– супроводження проєктів, укладання договорів на довгострокове обслуговування обладнання,

– розробку персоналізованих планів енергоефективності, що враховують особливості кожного об'єкта,

– дистанційне моделювання енергоспоживання з використанням датчиків та програмного забезпечення для віддаленого контролю за роботою систем та прогнозування економії енергії після впровадження енергоефективних заходів,

– підтвердження якості проведення робіт та відповідності їх до державних стандартів та фінансування,

– пропозицію комплексних рішень «під ключ», що включає в себе доставку, монтаж, підключення та налаштування обладнання,

– гарантійне, післягарантійне обслуговування, проведення технічних оглядів для виявлення та усунення несправностей та забезпечення безперебійної роботи встановленого обладнання,

– надання споживачам можливості придбати обладнання в кредит на вигідних умовах,

– пропонування лізингових програм для підприємств,

– видачу енергетичних сертифікатів, які можна використовувати для отримання кредиту,

– співпрацю з фінансовими установами для розробки спільних програм фінансування.

Інтеграція цифрових технологій в енергетичний ритейл пов'язана з використанням мобільних додатків та Інтернету речей. Цей доволі перспективний напрямок відкриває нові можливості щодо розвитку енергетичного ритейлу.

Мобільні додатки дозволяють споживачам:

а) в реальному часі відстежувати свої витрати на електричну енергію, аналізувати дані та виявляти неефективні зони,

б) дистанційно керувати освітленням, опаленням, кондиціонуванням та іншими приладами,

в) оптимізувати споживання за допомогою певних алгоритмів через вибір запропонованих індивідуальних рекомендацій щодо зниження витрат на енергію.

За допомогою інтернету речей відбувається автоматизація багатьох рутинних операцій, таких як:

а) регулювання температури, включення або виключення освітлення,

б) інтеграція різних систем в єдину платформу для створення комфортного та енергоефективного житла – «розумний дім»,

в) на основі зібраних даних прогнозування майбутнього споживання енергії та оптимізація тарифів.

Завдяки спільним зусиллям можна досягти значних результатів, а з огляду на актуальні тренди та виклики енергетичного сектору можна виділити наступні напрямки співпраці в енергетичному ритейлі (рис. 3).

1. Енергоефективність та зелена енергетика, а саме:

– розвиток спільних проєктів щодо впровадження енергоефективних технологій для промислових підприємств, житлових будинків та інфраструктури;

– співпраця у сфері будівництва сонячних електростанцій, вітрових електростанцій та інших об'єктів відновлювальної енергетики;

– спільні ініціативи з енергетичними компаніями для підвищення енергоефективності в різних секторах економіки.

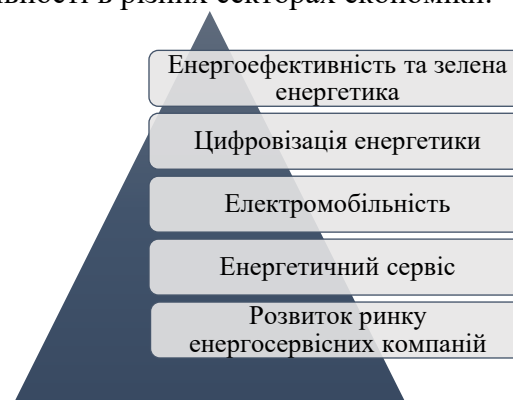


Рис. 3 Напрямки співпраці в енергетичному ритейлі

2. Цифровізація енергетики, що реалізується у вигляді:

– розробки та впровадження систем автоматизації та управління енергозбереженням, створення «розумних мереж», систем управління енергоефективністю підприємств та будинків;

– розробки мобільних додатків та платформ для взаємодії з клієнтами, створення зручних інструментів для споживачів, які дозволяють контролювати своє енергоспоживання, отримувати персоналізовані рекомендації та сплачувати поточні рахунки;

– аналізу даних та прогнозування, спільної розробки алгоритмів для аналізу великих обсягів даних про енергоспоживання та прогнозування майбутніх трендів.

3. Електромобільність у вигляді:

– будівництва зарядних станцій, створення інфраструктури для електромобілів на території підприємств, торгових центрів та інших об'єктів;

– розробки та впровадження систем управління зарядкою, створення програмного забезпечення для оптимізації процесу зарядки електромобілів;

– інтеграції зарядних станцій в енергетичну систему, розробки рішень для управління попитом на електроенергію під час пікових навантажень, пов'язаних із зарядкою електромобілів.

4. Енергетичний сервіс проявляється в:

– проведенні енергетичного аудиту підприємств та будівель для виявлення потенціалу з метою енергозбереження;

– наданні консультацій з питань енергоефективності та ВДЕ;

– управлінні енергетичними проєктами, повному циклі управління проєктами з підвищення енергоефективності та переходу на ВДЕ.

5. Розвиток ринку енергосервісних компаній, в т.ч. за рахунок:

– створення спільних підприємств з енергетичними компаніями для надання енергосервісних послуг;

– фінансування енергоефективних проєктів, залучення інвестицій для фінансування енергоефективних проєктів;

– розробка нових фінансових інструментів, створення механізмів фінансування, таких як енергетичні сертифікати, які дозволяють залучати приватні інвестиції в енергоефективність.

Перевагами співпраці може бути: доступ до нових технологій і ринків, спільне використання ресурсів та експертизи, підвищення конкурентоспроможності та сприяння цілей сталого розвитку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз перспективних напрямків розвитку енергетичного ритейлу

Перспективні напрямки розвитку	Сильні сторони	Слабкі сторони
Розширення товарного асортименту	Збільшення прибутковості залучення нових клієнтів Підвищення лояльності споживачів	Високі інвестиції Складність щодо управління широким асортиментом Ризик зниження якості
Індивідуальні маркетингові рішення	Підвищення ефективності маркетингу Персоналізація пропозицій Збільшення продажів	Високі витрати на технології, маркетингові дослідження та аналітику Ризик витоку даних
Ринок енергосервісних та фінансових послуг	Додаткові джерела надходжень Підвищення доданої вартості Розширення номенклатури послуг	Висока конкуренція Необхідність ліцензій, дозвільних документів Ризик фінансових втрат
Інтеграція з цифровими технологіями	Автоматизація процесів Підвищення ефективності Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Високі витрати на IT-інфраструктуру Ризик кібератак
Співпраця з енергетичними компаніями	Доступ до нових споживачів Спільне просування товарів	Залежність від партнерів Можливі конфлікти інтересів
	Можливості	Загрози
Розширення товарного асортименту	Вихід на нові ринки Диверсифікація доходів	Сильна конкуренція Зміна споживчих уподобань
Індивідуальні маркетингові рішення	Посилення лояльності споживачів Створення конкурентної переваги	Зміна законодавства про захист даних Недовіра споживачів до персоналізованої реклами
Ринок енергосервісних та фінансових послуг	Зростання попиту на енергоефективні рішення Розвиток фінансових технологій	Зміни в енергетичному секторі Економічна нестабільність
Інтеграція з цифровими технологіями	Створення нових цифрових товарів Вихід на нові ринки	Швидкий розвиток технологій Швидка втрата інноваційної складової обладнання
Співпраця з енергетичними компаніями	Розширення географії діяльності Створення нових бізнес-моделей	Зміни на енергетичному ринку Конкуренція з боку інших компаній

Пріоритетним же завданням є відновлення пошкодженої інфраструктури та модернізація енергосистеми з урахуванням нових технологій та викликів.

Зближення українського енергетичного ринку з європейським також відкриває нові можливості для інвестицій та торгівлі електроенергією,

Для системної оцінки потенціалу кожного перспективного напрямку розвитку енергетичного ритейлу виявлені їх сильні та слабкі сторони, а також визначені можливості та загрози для подальшого розвитку бізнесу. Детальний аналіз кожного напрямку зведено до таблиці 1.

При виборі перспективного напрямку розвитку енергетичного ритейлу та для досягнення синергетичного ефекту доцільно: поєднувати напрямки розвитку енергетичного ритейлу; постійно шукати нові технології та рішення, які дозволять підвищити ефективність енергетичного бізнесу; стратегічне планування здійснювати, виходячи з потреб та бажань споживачів, тобто обирати клієнтоорієнтованість; співпрацювати з іншими компаніями, щоб розширити можливості та знизити ризики; аналізувати ринок, конкурентів і власну діяльність, щоб здійснювати необхідні та своєчасні коригування, на постійній основі.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз сучасного стану енергетичного ритейлу в Україні дозволяє зробити наступні висновки. Виявлено фактори, що впливають на енергетичний ритейл. Серед них: війна та енергокриза, децентралізація енергосистеми, зростання частки ВДЕ та цифровізація.

Енергетичний ритейл в Україні перебуває в стадії активних трансформацій, що зумовлені глобальними трендами, конкуренцією та державною політикою, спрямованою на децентралізацію енергосистеми та розвиток ВДЕ.

Найбільш перспективними напрямками розвитку є розширення товарного асортименту, індивідуальні маркетингові рішення, розвиток енергосервісних та фінансових послуг, інтеграція з цифровими технологіями та співпраця з енергетичними компаніями. Проведено аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз перспективних напрямків розвитку енергетичного ритейлу в Україні. Український ринок енергетичних ресурсів має значний потенціал для зростання завдяки зростаючому попиту на енергоефективні рішення, розвитку цифрових технологій та підтримки держави. Серед основних викликів можна виділити високу конкуренцію, недостатню інформованість споживачів та нестабільність зако-

нодавства. Для успішного розвитку енергетичного ритейлу необхідно тісно співпрацювати з енергетичними компаніями, державними органами, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами.

Напрями подальших досліджень повинні ґрунтуватися на аналізі поведінки споживачів для розуміння їх потреб та очікувань, а також здійснити оцінку їх «енергетичної грамотності». Розуміння «енергетичної грамотності» споживачів дозволить енергетичним компаніям розробити більш ефективні маркетингові стратегії, підвищити лояльність споживачів та сприяти переходу до більш сталого енергоспоживання.

Література

1. The energy transition is a physical transformation in its early stages. What challenges lie ahead? 2024. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-hard-stuff-navigating-the-physical-realities-of-the-energy-transition>
2. Куваєва Т.В., Захарченко Ю.В. Вплив концепції маркетингу 4.0 на функціонування конкурентного ринку електроенергії України. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №2(78). С. 159-170. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.146>
3. How UK energy retailers can rethink strategies as the market reopens. 2023. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/strategies-to-win-in-uk-energy-retail-as-the-market-reopens>
4. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мороз Л.А. Маркетинг енергозабезпечення. Монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2001. 196 с.
5. Бурбело М.Й., Бірюков О.О., Мельничук Л.М. Маркетинг енергії. Навч. пос. Вінниця: ВНТУ. 2008. 119 с.
6. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 22-30.
7. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Економічні науки*. 2019. № 57. С. 39-46.
8. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11.
9. Пантелеймоненко А.О. Енергетичні кооперативи: досвід Німеччини. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 1(6). С. 36-45.
10. Кузьміна М. Правове регулювання створення та функціонування енергетичних кооперативів в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 40-44.

11. Підсумки 2024 року. 2024. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>
12. Розвиток ВДЕ до 2030 року: цілі ЄС та плани України. 2023. DiXi Group - центр аналітичних досліджень. URL: <https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vde-do-2030-roku-czili-yes-ta-plany-ukrayiny/>
13. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 року № 373-р. Відомості Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: закон України від 30.06.2023 року № 3220-IX; із змін. та доп. від 30.06.2024 р. Відомості Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX#Text>
15. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 року № 761-р. Відомості Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#n12>
16. Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. URL: <https://rac.org.ua/vstup-do-yes-uk/yevropejskyj-zelenyj-kurs/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoringovyj-zvit-2024/>
17. Про ринок електричної енергії: закон України від 13.04.2017 року № 2019-VIII; із змін. та доп. від 15.11.2024 р. Відомості Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
18. Рейтинг постачальників електроенергії. 2021. DiXi Group - центр аналітичних досліджень. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/11/ranking_of_electricity_supplier_s_2-2021.pdf
19. Офіційний сайт компанії Yasno. URL: https://www.dp.yasno.com.ua/news/all_news/yasno-appeals-to-budgetary-institutions
20. Про схвалення Концепції впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 року № 908-р.; із змін. та доп. від 03.05.2023 р. Відомості Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#n13>
- <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-hard-stuff-navigating-the-physical-realities-of-the-energy-transition>
2. Kuvaieva, T.V., & Zakharchenko, Yu.V (2022). Vplyv kontseptsii marketynhu 4.0 na funktsionuvannya konkurentnoho rynku elektroenerhii Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk «Dniprovskoi politekhniki»*, 2(78), 159-170. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.146>
3. How UK energy retailers can rethink strategies as the market reopens. (2023). McKinsey Global Institute. [mckinsey.com Retrieved from https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/strategies-to-win-in-uk-energy-retail-as-the-market-reopens](https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/strategies-to-win-in-uk-energy-retail-as-the-market-reopens)
4. Krykavskiy, Ye.V., Kosar, N.S., & Moroz, L.A. (2001). *Marketynh enerhozabezpechennia*. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika».
5. Burbelo, M.I., Biriukov, O.O., & Melnychuk, L.M. (2008). *Marketynh enerhii*. Vinnytsia: VNTU.
6. Antoniuk, Ya.M., & Shyndyrovskiy, I.M. (2019). Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, (24), 22-30.
7. Mykolaichuk, I.P., & Sylkina, Yu.O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini. *Ekonomichni nauky*, (57), 39-46.
8. Kucher, L.Iu., Rusyn-Hrynyk, R.R., & Parasiuk, O.V. (2023). Sutnist i vydy ryteilu yak seredovyshcha rozvytku e-komertsii. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20>
9. Panteleimonenko, A.O. (2013). Enerhetychni kooperatyvy: dosvid Nimechchyny. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoï akademii*, 1(6), 36-45.
10. Kuzmina, M. (2019). Pravove rehuliuвання stvorennia ta funktsionuvannya enerhetychnykh kooperatyviv v Ukrayini. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (7), 40-44. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.7>
11. Підсумки 2024 року. (2024). Ministerstvo enerhetyky Ukrainy. [mev.gov.ua Retrieved from https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku](https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku)
12. Rozvytok VDE do 2030 roku: tsili YeS ta plany Ukrayiny. (2023). DiXi Group - tsentr analitychnykh doslidzhen. [dixigroup.org Retrieved from https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vde-do-2030-roku-czili-yes-ta-plany-ukrayiny](https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vde-do-2030-roku-czili-yes-ta-plany-ukrayiny)
13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku vid 21.04.2023 r. № 373-p. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
14. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia ta «zelenoi» transformatsii enerhetych-noi systemy Ukrainy vid 30.06.2023 r. № 3220-IX; iz zminamy ta dopovneeiamy. vid. 30.06.2024. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX#Text>
15. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu dii z vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2030 roku ta

References

1. The energy transition is a physical transformation in its early stages. What challenges lie ahead? (2024). McKinsey Global Institute. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com) Retrieved from

planu zakhodiv z yoho vykonannia. vid 13.08.2024 r. № 761-p. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#n12>

16. Ukraina ta Yevropeyskyi zelenyi kurs: richnyi monitorynhovyi zvit. (2024). rac.org.ua Retrieved from <https://rac.org.ua/vstup-do-yes-uk/yevropejskyj-zelenyj-kurs/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>

17. Zakon Ukrainy «Pro rynek elektrychnoi enerhii» vid 13.04.2017 r. № 2019-VIII; iz zmin. ta dop. vid. 19.08.2022. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.

Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

18. Reitynh postachalnykiv elektroenerhii. (2021). DiXi Group - tsentr analitychnykh doslidzhen.

Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

19. Ofitsiinyi sait kompanii Yasno. dp.yasno.com.ua. Retrieved from https://www.dp.yasno.com.ua/news/all_news/yasno-appeals-to-budgetary-institutions.

20. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia «rozumnykh merezh» v Ukraini do 2035 roku. vid 14.10.2022 r. № 908-p.; iz zminamy ta dopovnenniamy vid. 03.05.2023. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#n13>

ENERGY RETAIL IN UKRAINE: TRENDS, CHALLENGES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Yu. V. Zakharchenko, Ph. D (Pedagogy), Associate Professor, N. V. Shynkarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained with the application of general scientific and specific methods of scientific knowledge as: scientific abstraction – when disclosing the essence of energy retail; grouping – when implementing the typology of energy retail; factor analysis – when allocating factors of growth of the Ukrainian market of energy resources; SWOT analysis – when assessing the current state of energy retail and identifying promising directions for its development.

Results. The essence of energy retail is considered. It has been established that energy retail in Ukraine is going through a period of significant transformations. The factors affecting energy retail have been identified, among which the most influential are war and the energy crisis, decentralization of energy systems, growth of the share of renewable energy sources, digitalization. The analysis of the current state of energy retail in Ukraine is carried out. It formulates perspective directions of its development, namely: expansion of product range, individual marketing solutions, development of energy service and financial services, integration with digital technologies and cooperation with energy companies. The analysis of strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats to the implementation of promising directions of development of energy retail in Ukraine is carried out.

Novelty. In the process of research, the essence of energy retail is determined as a field of activity related to the sale of energy resources and related services to end consumers. The growth factors of the Ukrainian market of energy resources are singled out and the challenges that pose threats to its successful functioning are identified.

Practical value. The results of the study are useful for enterprises operating in the energy sector of the national economy and selling energy resources to end consumers. The directions of development of energy retail in Ukraine identified by the authors of the article can become guidelines for the formation of effective strategies of energy companies.

Keywords: marketing, energy retail, electricity market, decentralization, energy security, renewable energy sources, green energy, energy efficiency, energy cooperatives, SWOT analysis.

Надійшла до редакції 02.12.24 р.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

*Г. А. Рижкова, к. е. н., доцент, Університет імені Альфреда Нобеля,
gryzhkova@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2874-1797*

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження було застосовано наступні методи наукового пізнання: факторний аналіз – для виокремлення чинників, які впливають на розвиток електронної комерції в Україні, а також встановлення взаємозв'язку між ними; загального й особливого – при визначенні специфіки споживацької поведінки в умовах зниження доступу населення до фізичних магазинів; аналізу й синтезу – при виявленні викликів, які постають перед розвитком електронної комерції в Україні; узагальнення та систематизації – при розробці напрямів підвищення ефективності функціонування української електронної комерції.

Результати. Проаналізовано розвиток ринку електронної комерції в Україні. Визначено систему факторів, які здійснили найбільш вагомий вплив на розвиток електронної комерції в Україні. Продемонстровано, що онлайн-торгівля під час пандемії COVID-19 та війни стала основним каналом забезпечення базових потреб населення, особливо в умовах порушення фізичного доступу населення до товарів. Виокремлено основні проблеми функціонування електронної комерції в сучасних умовах, які пов'язані із поглибленням кризових процесів в національній економіці. Надано оцінку потенціалу електронної комерції в Україні та визначено необхідні умови для його реалізації.

Новизна. У роботі вперше надано комплексну характеристику електронної комерції України в умовах впливу кризових факторів, пов'язаних із пандемією та війною. Розкрито її гуманітарну роль, виділено ключові виклики та окреслено перспективи їхнього подолання.

Практична значущість. Результати дослідження висвітлюють особливості розвитку електронної комерції і завдяки цьому можуть слугувати підґрунтям для формування стратегій розвитку торгових підприємств, а також напрямів економічної політики щодо підтримки електронної комерції в Україні.

Ключові слова: електронна комерція, онлайн-торгівля, інновації, логістика, діджиталізація.

Постановка проблеми. На тлі корінних змін, що відбуваються в світовій економіці, збільшенні ролі інформаційних технологій, у всьому світі та, зокрема, в Україні, визначилась стійка тенденція трансформації традиційної торгівлі в бік її переходу в віртуальний простір. Цей процес відбувається не системно та не послідовно, іноді навіть, хаотично. Причиною цьому є брак наукового підґрунтя, яке б допомогло створити методологічні основи для розвитку інтернет торгівлі та сприяти прискоренню змін багатьох економічних процесів, від яких залежить успіх переходу до нових методів торгівлі. Для цього, в першу чергу необхідно до-

слідити та систематизувати стан інтернет торгівлі, що склався на сьогоднішній день в Україні і визначити основні напрямки її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення особливостей розвитку Інтернет-торгівлі та традиційної торгівлі у вітчизняну наукову економічну літературу зробили багато відомих науковців, зокрема, такі, як: Роман І., Боковець В. В., Терещенко Е. Ю., Крилов Д. В., Шкригун Ю. О., Сиротко М. В. та інші вчені. Зокрема Роман І.[6] прогнозує зростання ринку електронної комерції в Україні попри наслідки пандемії та війни з Росією.

Автор також зазначає, що Український ринок електронної комерції також отримує значну підтримку від міжнародної спільноти, що сприяє його розвитку. Боковець В. В. [15] та Шкригун Ю. [14] пишуть про те, що в складних умовах війни вітчизняні підприємства оперативно адаптували свої бізнес-моделі та завдяки діджиталізації бізнес-процесів змогли не тільки зберегти свій бізнес а й забезпечити його певне зростання. Терещенко Е. Ю. [16] та Сиротко М. В. [18] пишуть про проблеми правового регулювання електронної комерції в Україні. Вони виділяють саме юридичні аспекти проблем електронної комерції та засоби їх вирішення. Крилов Д. В. [5] досліджує статистичні дані, щодо розвитку електронної комерції в Україні. Він зазначає, що ринок електронної комерції почав відновлюватись швидкими темпами, і за прогнозами, починаючи з 2024 р. очікуються темпи зростання товарообігу на довоєнному рівні. Петриченко А. [8], Кузьо Н. Є. та ін. [10] приділяють увагу вивченню використання штучного інтелекту. Вони зазначають, що Україна, знаходиться серед країн, що активно впроваджують сучасні здобутки людства в своє повсякденне життя, і, завдяки цьому вдається підтримувати електронну комерцію на достатньому рівні, що б не тільки підтримувати галузь, а й певне її зростання. Ознайомившись з численними дослідженнями українських науковців, можна прийти до висновку, що автори, зазвичай, опікуються окремими проблемами електронної комерції в Україні. В дослідженнях немає комплексного бачення проблем електронної торгівлі, як сформованої галузі економіки. Тому виникає необхідність розкрити особливості розвитку інтернет-торгівлі та виділити основні проблеми цього розвитку та типи взаємодії між її суб'єктами (державою, бізнесом, виробником та споживачем).

Нажаль серед іноземних дослідників нами не знайдено жодного, хто б вивчав проблеми електронної комерції в Україні. Тому, це тільки підкреслює значущість необхідності ґрунтовного вивчення всіх проблем, що пов'язані з розвитком електронної комерції України, як важливої галузі економіки.

Формулювання мети статті. Метою

статті є поглиблення теоретико-методологічних засад електронної торгівлі, що дозволить цілісно з'ясувати особливості її сучасного розвитку. Відповідно основні завдання дослідження полягають у визначенні основних напрямків розвитку інтернет торгівлі, виділенні основних чинників, що впливають на її розвиток. Це дозволить розвинути методологічну базу для вивчення чинників, що сприяють або заважають розвитку інтернет торгівлі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стан економічного розвитку України, обумовлений наслідками Covid-19 та війною вимагає пошуку нових шляхів вирішення важливих соціально-економічних проблем та знаходження додаткових стимулів, які необхідні для економічного зростання країни. Україна, попри всі проблеми не тільки не відстає від цивілізованого світу в економічних новаціях, а й в деяких галузях перебуває серед лідерів – країн, що активно використовують сучасні світові досягнення для створення умов, що необхідні для економічного зростання. Одним з напрямків роботи є активне впровадження цифровізації в економічні процеси, яке сприяє економічному розвитку, в тому числі торгівлі.

Дійсно, на сьогоднішній день одним із найактуальніших і найбільш обговорюваних питань у сучасному світі є вплив автоматизації, цифровізації та штучного інтелекту на економічні відносини. Ці технологічні зміни не тільки змінюють способи виробництва та організації бізнесу, а й призводять до суттєвих змін у процесі товарообміну в глобальному сенсі. Автоматизація, цифровізація та штучний інтелект значно збільшують не тільки швидкість обробки інформації, а й ефективність виробництва та розподілу товарів на ринку (А. Akerman) [1].

До початку розгортання повно масштабної війни електронна комерція в Україні розвивалася досить потужними темпами. Швидкість її зростання визначали як один з найвищих серед країн Центральної та Східної Європи. У 2020 році частка електронної комерції у ВВП складала 2,6% хоча цей показник суттєво відставав від рівня багатьох країн Європи (Nexus) [2].

До початку війни динаміка зростання обсягу товарообігу електронної комерції в

Україні була доволі жвавою. За 2018 рік річний приріст склав 24,8%; за 2019 рік – 23,6%; за 2020 рік – 46,6% (Асоціація ритейлерів України) [4].

З початком війни (в 2022 р.) спостерігалось падіння ринку на рівні – 94,3%. Це пояснювалось руйнацією логістичних ланцюжків, що склались на той період, та різким падінням купівельної активності громадян в умовах невизначеності. Але, менше ніж за рік, бізнес зміг налагодити постачання товарів і відновити логістичні ланцюжки. Також період невизначеності минув і громадяни почали збільшувати купівельну активність на ринку. І вже на кінець 2023 року було зафіксоване значне зростання активності покупців на ринку електронної комерції. За цей період спостерігалось зростання товарообігу в секторі інтернет торгівлі на рівні 826%. Тобто ринок електронної комерції почав відновлюватись швидкими темпами, і за прогнозами, починаючи з 2024 р. очіку-

ються темпи зростання товарообігу на довоєнному рівні (рис.1) (Крилов Д. В.) [5].

Дані рис. 1 свідчать про поступове відновлення українського ринку електронної комерції у 2023 році. Аналізуючи цю динаміку, можна виділити кілька ключових аспектів.

Війна вплинула на споживчі звички громадян. З початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року українці зіштовхнулися з численними обмеженнями у фізичному доступі до товарів та послуг. Це сприяло активнішому переходу до онлайн-торгівлі. Навіть у регіонах, де бойові дії були особливо інтенсивними, інтернет-магазини залишалися єдиним способом задовольнити базові потреби. У той же час спостерігалось зростання попиту на товари першої необхідності, засоби безпеки та продукти тривалого зберігання. Структура попиту на товари значно змінилась (Асоціація ритейлерів України) [4].

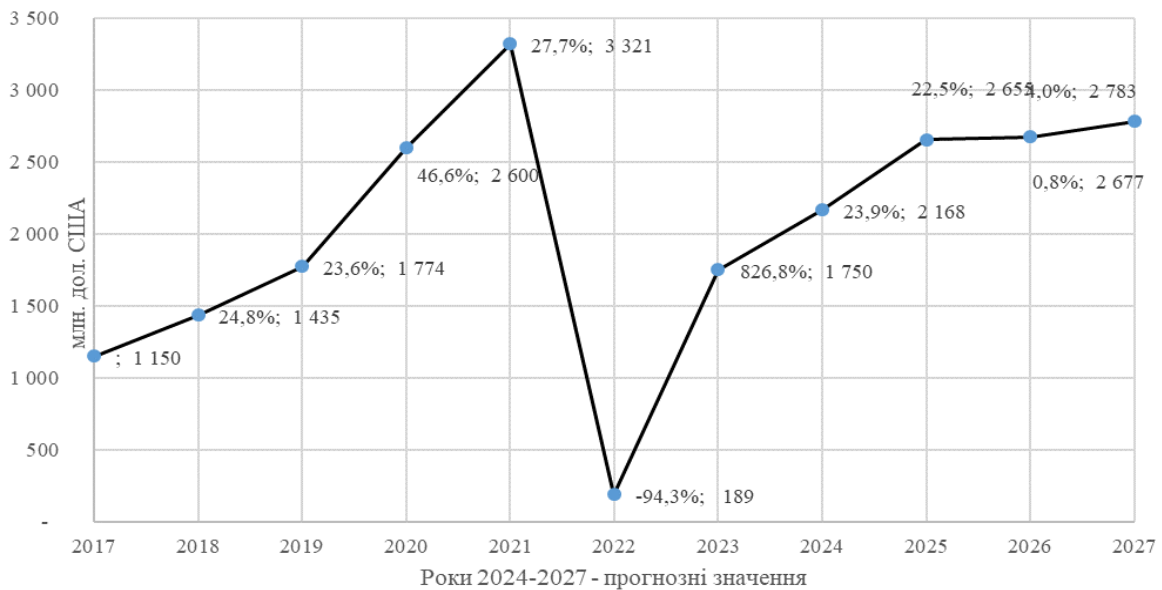


Рис.1. Динаміка ринку електронної комерції в Україні

Джерело: [5]

Однією з найбільших проблем стала логістика, оскільки багато транспортних маршрутів були пошкоджені або перекриті. Українські компанії оперативно адаптували свої бізнес-моделі: зросла роль локальних складів, поштових сервісів і кур'єрської доставки. Наприклад, «Нова Пошта» та «Укрпошта» розширили мережу відділень навіть у зонах, близьких до лінії фронту. Діджиталізація процесів також стала ключовим фак-

тором виживання: впроваджувалися інструменти для відстеження замовлень, автоматизації обробки даних і швидкої оплати (Шкригун Ю.) [14], (Боковець В. В.) [15].

Малий і середній бізнес (МСБ) в умовах війни виявився надзвичайно гнучким. Багато підприємств, що до цього орієнтувалися виключно на офлайн-торгівлю, почали активно освоювати онлайн-платформи. Соціальні мережі, такі як Facebook та

Instagram, стали популярними майданчиками для продажу. Крім того, платформи на кшталт Prom.ua та Rozetka допомогли підприємцям швидко запуснути онлайн-магазини.

Важливим аспектом розвитку електронної комерції під час війни стала її гуманітарна роль. Багато компаній запустили проекти з продажу або збору коштів на допомогу Збройним силам України, внутрішньо переміщеним особам і постраждалим від бойових дій. Наприклад, запуск благодійних ліній продукції або можливість здійснювати донати під час оплати товарів стали звичними практиками.

У відповідь на виклики війни українські компанії почали активніше впроваджувати інноваційні рішення. Наприклад, зросла популярність чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів, мобільних додатків із зручними інтерфейсами та сервісів для швидкої оплати, таких як Apple Pay чи Google Pay. Також збільшився інтерес до криптовалют як альтернативного способу розрахунків.

Український ринок електронної комерції також отримав значну підтримку від міжнародних партнерів. Грантові програми, технічна допомога та спрощений доступ до глобальних платформ, таких як Etsy чи Amazon, допомогли українським підприємцям вийти на нові ринки (Роман І.) [6]. Це стало важливим чинником економічної стабільності в умовах війни.

Отже, ми можемо констатувати, що електронна комерція в Україні за останні три роки зазнала суттєвих змін під впливом масштабної війни з Росією. Війна створила численні виклики для бізнесу, проте водночас стимулювала розвиток інноваційних підходів і трансформацію ринку.

Електронна комерція в Україні в умовах війни з Росією за останні три роки перетворилася на важливий елемент економічної та соціальної стабільності. Війна стимулювала адаптацію, інновації та мобілізацію ресурсів для задоволення потреб населення. Ці зміни закладають міцний фундамент для подальшого розвитку галузі, яка відіграватиме ключову роль у післявоєнному відновленні країни.

Зростання інформаційних технологій

допомогло сформуватися новому каналу продажів, який став використовувати цифровий простір та електронні способи обміну та отримання інформації.

Згідно з даними консалтингових агенцій, зокрема, Deloitte – до початку повномасштабного вторгнення для українського ритейлу протягом останніх двох років спостерігалось значне переважання темпів зростання онлайн-купівель над офлайн-покупками (Делойт) [7]. Ринок електронної комерції в Україні стабільно зростає, починаючи з 2016 року і аналітики прогнозували його подвоєння протягом наступних років. Зокрема, за інформацією від Deloitte 22% респондентів, опитаних в рамках вказаного дослідження стверджували, що почали купувати частіше онлайн, на що у тому числі вплинула пандемія коронавірусної інфекції.

Електронна комерція в Україні є одним із найдинамічніших секторів економіки, що демонструє значний потенціал навіть в умовах війни та економічної нестабільності. Попри всі виклики, цей сегмент активно розвивається завдяки технологічним інноваціям, адаптації до змін у споживчих звичках та інтеграції з міжнародними ринками.

Станом на початок 2024 р тільки на платформі Shop-Express в Україні було зареєстровано більше 20 тисяч інтернет магазинів. І це тільки інтернет магазини, які користуються послугами та зареєстровані як клієнти платформи Shop-Express. Всього ж за даними компанії в Україні за 2023 рік зареєстровано понад 300 тисяч ФОП та 37 тисяч підприємств (Петриченко А.) [8] Серед ФОП 29,7% заявили як основну сферу діяльності інтернет торгівлю. А серед підприємств інтернет торгівлю заявили 3,8% (Опендатабот) [9]. Точних даних про кількість суб'єктів господарювання статистика не дає, оскільки цифри постійно змінюються. Однак за аналізом наявних даних можна оцінити загальну кількість як більше 1,5–1,7 мільйона юридичних та фізичних осіб. І, приблизно 12–15% з них в більшій або меншій мірі здійснюють товарообмінні операції за допомогою інструментів електронної торгівлі. Враховуючи описану вище тенденцію до зростання в Україні частки товарообігу за допомогою інструментів електронної торгівлі, можна говорити про те, що електронна

комерція активно розвивається.

Безсумнівно науково-технічний прогрес за останні десятиліття став головним рушієм змін в світовій економіці. В першу чергу ці зміни торкнулись торгівлі. Україна, як вже зазначалось, по багатьом показникам знаходиться серед країн, що активно впроваджують сучасні здобутки людства в своє повсякденне життя. Технології стають рушійною силою трансформації електронної комерції. Українські компанії активно впроваджують штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та великі бази даних (Big Data) для покращення користувацького досвіду. Наприклад, Rozetka та Prom.ua використовують алгоритми ШІ для персоналізації пропозицій, що дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів і збільшувати конверсії (Петриченко А.) [8], (Кузьо Н. Є. та ін.) [10].

Також зростає роль мобільної комерції. Більше 70% онлайн-покупок в Україні здійснюється через смартфони. Компанії інвестують у розробку зручних мобільних додатків, як це зробили EVA, Сільпо, MakeUp та ін., які інтегрують функції пошуку, рекомендацій і простих оплат.

Крім того, впровадження омніканальних рішень, які об'єднують онлайн- та офлайн-продажі, стає важливим трендом. Наприклад, мережа Алло дозволяє замовити товар онлайн і забрати його у фізичному магазині, забезпечуючи зручність для клієнтів (Роман І.) [6].

Розвиток логістичної інфраструктури. Логістика є ключовою складовою успішної електронної комерції. В умовах війни українські компанії зіткнулися з низкою викликів: блокування логістичних маршрутів, руйнування складів і підвищення вартості доставки. Проте бізнес активно адаптується до нових умов.

Наприклад, Нова пошта запустила послуги експрес-доставки навіть у регіонах, що постраждали від бойових дій, і відкрила представництва за кордоном, зокрема в Польщі, Німеччині та інших країнах. Також популярність набирають поштомати. Компанії, як-от Meest Пошта та Укрпошта, розширюють мережу автоматичних пунктів видачі замовлень, що зручно для покупців.

Інвестиції в автоматизацію складів також є важливим напрямком. Rozetka запус-

тила сучасні логістичні хаби, які дозволяють обробляти тисячі замовлень за короткий час, скорочуючи затримки та підвищуючи якість обслуговування.

Українські компанії приділяють значну увагу підвищенню довіри до онлайн-покупок. Довіра споживачів є критичним фактором для розвитку електронної комерції. Українські компанії активно працюють над покращенням прозорості бізнес-процесів, гарантіями повернення товару та захистом особистих даних клієнтів (Мороз С., Левченко С.) [11], (Укрінформ) [12].

Наприклад, ПриватБанк і Монобанк пропонують послугу «оплати частинами», що дозволяє клієнтам здійснювати покупки навіть у складних фінансових умовах. Крім того, впровадження сучасних платіжних систем, як-от Apple Pay і Google Pay, підвищує безпеку транзакцій та зручність користування сервісами. Додатково, платформи, такі як OLX та Prom.ua, впроваджують рейтингові системи й відгуки, що підвищує рівень довіри між покупцями й продавцями (UC.Market) [13].

Значна увага також приділяється освіті персоналу та клієнтів та підвищенню їх цифрової грамотності. Розвиток електронної комерції неможливий без навчання. Підприємці потребують знань про інструменти цифрового маркетингу, автоматизацію бізнесу та міжнародні платформи. Для цього створюються спеціалізовані програми. Наприклад, «Дія. Цифрова освіта» пропонує курси для підприємців і громадян, які хочуть освоїти нові цифрові навички. Платформи, такі як Prom.ua, організують вебінари та тренінги для продавців, щоб підвищити їхню ефективність. Крім того, великі компанії, як-от EVA, інвестують у внутрішнє навчання персоналу, забезпечуючи зростання професійності команди.

Отже ми бачимо, що електронна комерція в Україні має величезний потенціал для подальшого розвитку. Інновації, інтеграція з міжнародними ринками, розвиток логістики, екологічність та освітні ініціативи сприяють створенню стійкого бізнес-середовища. Завдяки адаптивності українських підприємців цей сектор може стати важливим драйвером економічного відновлення країни та її інтеграції у світову еко-

номіку навіть у складних умовах сьогодення.

В той же час ринок електронної комерції в Україні стикається з численними проблемами, які ускладнюють його ефективне функціонування. В умовах війни з Росією ці виклики стали ще більш відчутними, створюючи суттєві перешкоди для бізнесу. Розглянемо основні проблеми, що впливають на розвиток електронної комерції в Україні.

Логістичні проблеми. Однією з найбільших проблем є складнощі з логістикою. Закриття портів, руйнування транспортної інфраструктури, блокування ключових маршрутів постачання та труднощі з міжнародними перевезеннями призвели до значного ускладнення постачання товарів. Війна змусила бізнес шукати нові логістичні маршрути та адаптуватися до нових реалій. Наприклад, доставка товарів у зони бойових дій або на тимчасово окуповані території є майже неможливою через високі ризики для кур'єрів та постачальників. Крім того, збільшення вартості пального та витрат на перевезення підвищує собівартість доставки, що, у свою чергу, впливає на ціни для кінцевого споживача.

До війни основними засобами міжнародної торгівлі були залізничний і морський транспорт. Вихід до Чорного моря забезпечував транспортування вантажів у різні країни світу. Однак після 24 лютого 2022 року блокада морських портів значно вплинула на обсяги торгівлі та розподіл перевезень між різними видами транспорту. Якщо у січні 2022 року близько 80% експорту здійснювалося морським транспортом, то вже у квітні ця частка скоротилася до 13%. Основний тягар перевезень перейшов на залізничний і автомобільний транспорт. Водночас значно зросли обсяги постачань до країн ЄС (УС.Market.) [13].

Українська логістика зіткнулась з низкою ключових проблем. По-перше, багатьом компаніям довелося відмовитися від накопичення товарів, адже чим більше запасів на складах, тим більше заморожених фінансових ресурсів. Додатково зросли ризики матеріальних втрат через численні ворожі напади.

Іншою значною проблемою стала не-

обхідність змінювати складські умови. Близько 70–80% професійних складських площ було розташовано у межах Київської області. Через бойові дії багато компаній перенесли склади до західних регіонів, де бракувало необхідних приміщень. Наразі ситуація стабілізувалася, і більшість складів у центральних областях відновили роботу (Делойт) [7].

Закупівля товарів також ускладнилася через обмежений асортимент, зменшення кількості постачальників, блокаду портів та перевантаження залізниці. Додаткові труднощі в логістиці виникли через необхідність проходити перевірки на блокпостах, обмеження руху під час комендантської години та інші фактори. Також зросла потреба у плануванні альтернативних маршрутів через ризик нових атак.

Зниження купівельної спроможності населення. Через втрату роботи, скорочення зарплат або перехід на часткову зайнятість у багатьох сферах економіки доходи громадян знизилися. Особливо це стосується людей, які проживали в зонах активних бойових дій або втратили домівки.

Зростання витрат на базові потреби – інфляція, порушення логістичних ланцюгів і зростання цін на енергоносії призвели до подорожчання продуктів харчування, пального, оренди житла та комунальних послуг. Це змусило населення перерозподіляти витрати, зосереджуючись на базових потребах. Частка товарів першої необхідності в 2024 р. складає 66% проти 48% в 2021 р. (Делойт) [7]. Кількість покупок зросла на 9% в офлайн-магазинах на 12% в інтернет порівняно з 2022 роком. При цьому витрати збільшилися на 22% в офлайн магазинах та на 20% в онлайн магазинах. Це свідчить про намагання зекономити, купуючи товари через засоби електронної комерції (Національний банк України) [17].

Також, у період невизначеності українці почали менше витратити на товари тривалого користування, розваги та послуги. Натомість акцент робиться на створенні фінансової «подушки безпеки» та витратах, які безпосередньо впливають на виживання громадян. Значна частина громадян була змушена переміститися як всередині країни, так і за її межі. У цієї категорії громадян

витрати переважно спрямовані на оренду житла, харчування та засоби першої необхідності, тоді як споживання інших товарів і послуг суттєво скоротилося.

Одним із значних викликів, що впливають на ринок електронної комерції є інфраструктурні проблеми, що виникли внаслідок бойових дій. Часті відключення електроенергії через атаки на енергетичну інфраструктуру та нестабільне інтернет-з'єднання стали серйозною проблемою для ринку електронної комерції. Онлайн-магазини, платформи для замовлень і платіжні системи залежать від стабільного інтернету та енергопостачання. В умовах перебоїв бізнесу доводиться інвестувати в резервні джерела енергії, генератори та технологічні рішення для забезпечення безперебійної роботи. Багато компаній також розробляють спеціальні алгоритми для роботи в умовах обмеженого доступу до інтернету, щоб мінімізувати негативний вплив на обслуговування клієнтів.

Під час війни зросла кількість кібератак на українські компанії, включаючи онлайн-ритейлерів. Це створює серйозну загрозу для захисту даних клієнтів, фінансових транзакцій і стабільності роботи платформ. Компанії змушені вкладати значні кошти в посилення кібербезпеки, що підвищує витрати на операційну діяльність. Впровадження багаторівневих систем захисту, регулярні оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу стають обов'язковими елементами стратегії захисту бізнесу.

Регуляторні та правові перешкоди. Законодавче регулювання електронної комерції в Україні залишається недостатньо розвиненим. Відсутність чітких правил гри для ринку електронної комерції ускладнює ведення бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств. Часті зміни у податковій системі та непрозорість деяких процедур створюють додатковий тиск на бізнес. Наприклад, складнощі з митним оформленням товарів та обмеження на ввезення певних категорій продукції негативно впливають на швидкість і обсяги міжнародної торгівлі. Багато компаній також стикаються з проблемою недостатньої правової захищеності електронних транзакцій, що знижує довіру

споживачів до онлайн-покупок.

Незважаючи на стрімкий розвиток електронної комерції в Україні, її регулювання відбувається повільно, що не відповідає темпам її зростання (М. Сиротко) [18]. Дослідники визначають наступні проблеми правового регулювання електронної комерції в Україні:

- неурегульованість питань щодо захисту прав споживачів від неправдивої рекламної інформації, що міститься на веб-сайтах або електронних рекламних оголошеннях, а також від небажаної рекламної розсилки, що здійснюється через електронну пошту або іншими засобами електронного зв'язку;

- невизначеність усіх важливих умов електронного договору, що мають бути обов'язково включені до його змісту;

- недостатність правового регулювання захисту інформації, у тому числі персональних даних споживачів, що стають відомими суб'єкту господарювання у зв'язку із здійсненням господарської діяльності у сфері електронної комерції (Сиротко М. В.) [18], (Терещенко Е. Ю.) [16].

Обмежений доступ до фінансових ресурсів. Малий і середній бізнес, що працює в сфері електронної комерції, часто стикається з проблемами доступу до кредитних ресурсів. Банки стають обережнішими у видачі кредитів через високі ризики, що пов'язані з війною. Це обмежує можливості для інвестування в розвиток, розширення асортименту чи впровадження нових технологій (Кузьо Н. Є.) [10]. Деякі компанії намагаються залучати альтернативні джерела фінансування, такі як краудфандинг або інвестиції від приватних осіб, але ці процеси потребують додаткових зусиль та часу.

На наш погляд шляхи подолання проблем можуть бути в наступному. Незважаючи на численні виклики, український ринок електронної комерції має потенціал для подолання проблем. Посилення логістичної інфраструктури шляхом створення нових транспортних маршрутів та розвитку локальних складів є ключовим напрямом. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, сприятиме оптимізації бізнес-процесів. Співпраця з міжнародними партнерами дозволить

українським компаніям інтегруватися у світові ринки та впроваджувати кращі практики. Також важливим є створення державних програм підтримки для малого та середнього бізнесу, які сприятимуть їх стабільності та розвитку.

Отже ринок електронної комерції в Україні стикається з численними перешкодами, але одночасно демонструє стійкість і здатність адаптуватися до складних умов. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, зусиль бізнесу, уряду та міжнародних партнерів. Успішне вирішення проблем стане основою для подальшого зростання сектору електронної торгівлі, яка може стати одним із драйверів відновлення економіки країни.

Висновки. Дослідження підтвердило, що електронна комерція в Україні є важливим і динамічним сектором економіки, який демонструє стійкість і здатність до адаптації навіть у складних умовах, викликаних пандемією COVID-19 і війною. Ці фактори стали катализаторами трансформації споживчих звичок, сприяли переходу бізнесу до цифрових каналів торгівлі, розвитку інноваційних рішень і переосмисленню логістичних та організаційних підходів.

Одним із ключових досягнень галузі стало активне впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, мобільна комерція, 3D-технології, омніканальні рішення та автоматизація складів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, а й значно покращити клієнтський досвід. Водночас розвиток інструментів для інтеграції онлайн- і офлайн-торгівлі, таких як поштомати, сучасні CRM-системи та мобільні застосунки, забезпечує компаніям додаткові конкурентні переваги.

Особливу роль у розвитку електронної комерції відіграє співпраця з міжнародними партнерами, які сприяють доступу до нових ринків і надають фінансову та технічну підтримку. Зростання цифрової грамотності серед населення і проведення освітніх програм для підприємців також є важливими складовими подальшого успіху цього сектору.

Попри значні виклики, зокрема перебої в енергопостачанні, кібератаки, складнощі з логістикою та зниження купівельної спро-

можності населення, ринок демонструє швидкі темпи відновлення. Наприклад, активізація малого та середнього бізнесу, залучення до онлайн-торгівлі підприємців, які раніше працювали виключно офлайн, свідчить про високу гнучкість і готовність адаптуватися до нових умов.

Галузь електронної комерції в Україні має значний потенціал для зростання. Зокрема, прогнозується збільшення частки онлайн-продажів у ВВП країни, розвиток нових цифрових платформ і активна інтеграція інновацій. Впровадження державних програм підтримки малого і середнього бізнесу, вдосконалення законодавчої бази для регулювання онлайн-торгівлі та розвиток логістичної інфраструктури є необхідними умовами для реалізації цього потенціалу.

Загалом, електронна комерція стає не лише важливим економічним сектором, а й інструментом післявоєнного відновлення країни. Її розвиток забезпечує створення нових робочих місць, задоволення базових потреб населення через сучасні канали продажів і підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародній арені.

Література

1. Akerman A., Leuven E., Mogstad M. Information Frictions, Internet, and the Relationship between Distance and Trade. *American Economic Journal: Applied Economics*. 2022. Vol. 14, no. 1. P. 133-163. URL: <https://doi.org/10.1257/app.20190589>.
2. Статистика Електронної Комерції у 2022 - Nexus. Nexus. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistika-elektronnoi-komercii-u-2022/>
3. Tsybrova A.V. Theoretical justification of essences of electronic commerce. *Scientific bulletin of polissia*. 2020. No. 2(21). P. 170-177. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-170-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-170-177)
4. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet>
5. Крилов Д.В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
6. Роман І. Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. *Elit-Web*. *elit-web.ua*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu>
7. Ринок електронної комерції в Україні. «Делойт» в Україні. URL:

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/expert/2017/about-e-commerce-market-in-ukraine>

8. Як українські інтернет-магазини працювали у 2021–2024 роках: e-commerce статистика і прогнози. Создать интернет магазин. Конструктор интернет-магазина | Shop-Express. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-statistics/>

9. Opendatabot. Понад 300 тисяч нових фопів відкрилося у 2023 році – Оpendatabot. *Опендатобот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2023-12>.

10. Кузьо Н.С., Косар Н.С., Мельниченко І.І. Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №1. С. 27-41. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2021_5_1_6

11. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 75-82. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(11)).

12. Ukrinform. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logicna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>.

13. Market K.Y. Розвиток транспорту і логістики в Україні | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>

14. Шкрягун Ю. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. 2020. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180444/20-Shkrygun.pdf> sequence=1

15. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 210-214.

16. Терещенко Е.Ю. Розвиток інтернет-торгівлі в умовах сучасного бізнес-середовища. Ефективна економіка. 2019. № 9.

17. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9.

18. Сиротко М.В. Торговельна діяльність в Україні: огляд сучасного господарсько-правового регулювання. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 7. С. 182-185.

References

1. Akerman, A., Leuven, E., & Mogstad, M. (2022). Information Frictions, Internet, and the Relationship between Distance and Trade. *American Economic Journal: Applied Economics*, Issue 14, (1), 133-163. <https://doi.org/10.1257/app.20190589>

2. Statystyka Elektronnoi Komertsii u 2022. Nexus. (b. d.). Nexus. Retrieved from <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistika-elektronnoi-komercii-u-2022>

3. Tsybrova, A.V. (2020). Theoretical justification of essences of electronic commerce. *Scientific bulletin of polissia*, 2(21), 170-177. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-170-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-170-177)

4. Vplyv viyny na internet-torhivliu: yak zminiuvatsia onlayn-prodazhi riteyleriv protiahom I pivrichchia 2022 roku. (b. d.). Asotsiatsiia riteyleriv Ukrainy. The profile association of retail market players. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>

5. Krylov, D.V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh. *Problemy suchasnykh transformatsiy*, Ser.: ekonomika ta upravlinnia, (12). (b. d.). Home Page. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>

6. Roman, I. (2023, 20 liutogo). Yak zminyvsia rynek eCommerce v Ukraini u 2022 rotsi - Elit-Web. elit-web.ua. Retrieved from <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynek-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu>

7. Rynek elektronnoi komertsii v Ukraini. (b. d.). «Delont» v Ukraini. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/expert/2017/about-e-commerce-market-in-ukraine.html>

8. Yak ukrainski internet-magazyny pratsiuvaly u 2021-2024 rokakh: e-commerce statystyka i prohnozy. (b. d.). Sozdat internet mahazin ► Konstruktor internet-magazina | Shop-Express. Retrieved from <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-statistics/>

9. Opendatabot. (2024a, 8 sichnia). Pонад 300 tisiach novykh fopiv vidkrylosia u 2023 rotsi — Opendatabot. Opendatabot. Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2023-12>

10. Kuzio, N.Ye., Kosar, N.S., & Melnychenko, I.I. (2021). Elektronna komertsiiia v Ukraini: suchasnyi stan, haluzevi osoblyvosti ta orhanizatsiini formy. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, (5), 27-41.

11. Moroz, S., & Levchenko, S. (2023). Lohistychna haluz Ukrainy: ekonomichne znachennia haluzi, vtraty ta perspektyvy rozvytku v umovakh viyny. *Development Service Industry Management*, (3), 75-82. (b. d.). Home Page. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(11))

12. Ukrinform. (2023, 26 kvitnia). Logistychna skladova povoyennoho vidnovlennia: pidkhody ta poshuk resursiv. Ukrinform - aktualni novyny Ukrainy ta svitu. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logicna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>

13. Market, K.Y. (2024, 24 liutoho). Rozvytok transportu i lohistyky v Ukraini | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Doslidzhennia rynku ta konkurentnyi analiz*. Retrieved from <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>

14. Shkrygun, Y.O. (2020). «E-business», «E-commerce» and «E-trading»: Differences and Features. *Management of Economy: Theory and Practice*. Chumachenko's Annals, (2020), 312-325. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>

15. Bokovets, V.V., & Davydiuk, L.P. (2021). Elektronna torhivlia yiyi znachennia dlia rozvytku biznesu. *Visnyk Khmelnietskoho natsionalnogo universytetu, Ekonomichni nauky*, .(1).

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-37

16. Tereshchenko, E.Yu. (2019). Rozvytok internet-torgivli v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha. *Efektyvna ekonomika*, (9).

<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.53>

17. Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9)

Q4.pdf?v=9

18. Sirotko, M.V. (2023). Torhovelna diialnist v Ukraini: ohliad suchasnoho hospodarsko-pravovoho rehrlivannia. *Yurydychniy naukoviy elektronniy zhurnal*, 182-185.

<https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.19>

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN UKRAINE

H. A. Ryzhkova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Alfred Nobel University, Dnipro

Methods. During the research, the following scientific methods were applied: factor analysis – to identify the factors influencing the development of e-commerce in Ukraine and to establish the interconnections between them; the method of the general and the specific – to determine the specifics of consumer behavior under conditions of reduced access to physical stores; analysis and synthesis – to identify the challenges faced by the development of e-commerce in Ukraine; generalization and systematization – to develop strategies for improving the efficiency of Ukrainian e-commerce operations.

Results. The development of the e-commerce market in Ukraine was analyzed. A system of factors that had the most significant impact on the development of e-commerce in Ukraine was identified. It was demonstrated that online trade became the primary channel for meeting basic consumer needs during the COVID-19 pandemic and the war, especially under conditions of disrupted physical access to goods. The main problems of e-commerce functionality in the current environment, associated with the deepening of crisis processes in the national economy, were identified. The assessment of the potential of e-commerce in Ukraine was provided, and the necessary conditions for its realization were determined.

Novelty. This study for the first time provides a comprehensive characterization of e-commerce in Ukraine under the influence of crisis factors related to the pandemic and the war. Its humanitarian role is revealed, key challenges are identified, and prospects for overcoming them are outlined.

Practical value. The research results highlight the specific features of e-commerce development, making them a basis for forming strategies for the development of trade enterprises and economic policy measures aimed at supporting e-commerce in Ukraine.

Keywords: e-commerce, online trading, innovation, logistics, digitalization.

Надійшла до редакції 29.11.24 р.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ОПТИМІЗАЦІЯ МЕРЕЖІ РОЗПОДІЛУ КОМПАНІЇ

*О. Г. Вагонова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
vagonovaag@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>,
Л. В. Касьяненко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
kasianenko.l.v@ntu.one <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>,
В. В. Чорнобаєв, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
chornobaiev.v.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0001-6624-6423>,
О. М. Ащеулова, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
ashcheulova.o.m@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-8982-9725>,
М. С. Гаржа, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»,
harzha.my.s@ntu.one, <https://orcid.org/0009-0001-5774-9034>*

Методологія дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів: класифікації – для групування роздрібних підприємств за логістичними, територіальними та організаційними характеристиками; аналізу та синтезу – для виокремлення корпоративних стратегій і ринкових умов, які впливають на проектування розподільчих мереж, системного підходу – для проектування логістичних мереж; дискретного та безперервного моделювання – для оптимізації мережі розподілу.

Результати. Продемонстровано, що реінжиніринг бізнес-процесів у роздрібній торгівлі сприяє формуванню конкурентоспроможних розподільчих мереж. Проведено аналіз існуючих в економічній науці класифікацій роздрібних підприємств та запропоновано нові підходи для їх раціонального групування, що враховують асортимент, регіональні особливості та організаційну структуру. Визначено, що впровадження сучасних логістичних стратегій дозволяє знизити витрати на обслуговування, покращити якість клієнтського обслуговування та забезпечити гнучкість логістичних процесів. Запропоновані підходи сприяють адаптації до змін ринкового середовища, що є особливо актуальним в умовах зростаючої конкуренції. Визначено основні фактори, що впливають на вибір методів моделювання та розроблено рекомендації для побудови оптимальних логістичних мереж.

Новизна. Запропоновано комплексний підхід до проектування логістичних мереж, який поєднує спрощені та складні методи моделювання для ефективного управління ресурсами. Особливий акцент зроблено на інтеграцію корпоративної стратегії з логістичними процесами та врахування мінливих ринкових умов.

Практична цінність. Результати дослідження мають значну практичну цінність для підприємств роздрібною торгівлі, які прагнуть підвищити свою ефективність в умовах динамічного ринку. Запропоновані методи моделювання дозволяють зменшити витрати на транспортування і складське зберігання, а також оптимізувати рівень запасів. Використання сучасних підходів до проектування логістичних мереж сприяє зростанню рівня обслуговування клієнтів і підвищенню їхньої лояльності. Рекомендації щодо вибору логістичних стратегій можуть бути застосовані не лише в роздрібній торгівлі, але й в інших секторах економіки, де необхідно є оптимізація логістичних процесів. Реалізація запропонованих підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, роздрібна торгівля, логістична мережа, мережа розподілу, корпоративна стратегія, оптимізація.

Постановка проблеми. Проблема проектування ефективної мережі розподілу для роздрібних компаній є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки успішна діяльність компанії залежить від здатності швидко та з мінімальними витратами доставляти товари, забезпечуючи при цьому високий рівень обслуговування. В умовах зростаючої конкуренції та вимогливості споживачів до якості логістичних послуг традиційні методи управління розподільчими мережами часто неефективні. Це створює необхідність у застосуванні сучасних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів, що базуються на аналізі корпоративної стратегії, ринкових умов і логістичних вимог. Вирішення цієї проблеми є важливим науковим завданням, що дозволяє оптимізувати ресурси, знизити витрати та підвищити загальну ефективність компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань реінжинірингу бізнес-процесів та проектування ефективних логістичних мереж у роздрібній торгівлі знайшли відображення у роботах провідних учених.

М. Л. Фішер запропонував класифікацію логістичних стратегій на основі характеру попиту [4]. Його підхід допоміг визначити, що функціональні товари потребують стратегій, орієнтованих на ефективність, тоді як інноваційні товари – на гнучкість. Однак, робота Фішера обмежується загальними рекомендаціями та не враховує специфічні регіональні особливості роздрібних компаній.

У свою чергу, А. Раштон, Р. Кроучер та П. Бейкер розглянули сегментацію логістичного сервісу, пропонуючи адаптацію стратегій для різних груп споживачів [10]. Незважаючи на практичність їх підходу, дослідження не приділяє достатньої уваги інтеграції корпоративної стратегії з логістичними процесами.

Д. Гатторна в своїй книзі «Динамічні ланцюги постачань» запропонував моделі динамічних ланцюгів постачання, орієнтованих на співпрацю та гнучкість [5]. Його підхід надає ефективні інструменти для адаптації до змін ринку, але не завжди враховує обмеження ресурсів і складність інтеграції з існуючими системами управління.

Д. Ерленкоттер запропонував спрощені методи моделювання, такі як модель GOMA, що дозволяють швидко оцінювати конфігурацію мереж. Однак, такі методи підходять лише для базової діагностики і не враховують складні вимоги до оптимізації ресурсів [3].

І. Хекманн досліджує просторову оптимізацію логістичних мереж [6]. Її підхід ефективний для багатонаціональних компаній, але недостатньо адаптований до локальних мереж роздрібної торгівлі.

Т. Саати і Л. Г. Варгас запропонували метод аналітичної ієрархії (АНР), який є корисним для багатокритеріального аналізу [11]. Проте цей метод потребує значного обсягу даних і складних розрахунків, що може бути складним для невеликих компаній.

Обмеженість зазначених досліджень полягає в тому, що вони або фокусуються на окремих аспектах логістичних стратегій, або надають загальні рекомендації, що не завжди враховують унікальні потреби роздрібних компаній. Водночас, питання інтеграції логістичних стратегій з корпоративною стратегією залишається дискусійним, як і оптимізація мережі розподілу в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження процесу реінжинірингу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, спрямованого на проектування ефективної мережі розподілу, що дозволяє оптимізувати логістичні стратегії, підвищити конкурентоспроможність компанії, знизити витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектування ефективної мережі розподілу роздрібної компанії є складним багатоступеневим процесом, що потребує ретельного аналізу та врахування ряду критичних факторів. Важливою умовою успішного створення такої мережі є системний підхід, який охоплює всі ключові аспекти логістики, корпоративної стратегії та ринкових умов. Логістична мережа, спроектована на основі чіткої класифікації роздрібних підприємств, аналізу їхніх стратегічних напрямів та потреб, здатна забезпечити підприємству значні конкурентні переваги та підвищити ефективність його діяльності.

Алгоритм проектування розподільчої мережі передбачає кілька етапів, які логічно впливають один з одного. Першим кроком є класифікація підприємств мережевої роздрібною торгівлі за основними критеріями, що дозволяє визначити характер діяльності та потреби компанії. На наступних етапах здійснюється аналіз корпоративної стратегії, що дозволяє конкретизувати логістичні вимоги компанії, та вибір відповідної логістичної стратегії. Завершальними етапами є вибір методу моделювання мережі розподілу, визначення цілей та обмежень, а також формування єдиної цільової функції для подальшої оптимізації мережі.

1. *Класифікація підприємств роздрібною торгівлі.* Класифікація підприємств роздрібною торгівлі є важливим етапом проектування ефективної логістичної мережі. Питання класифікації мережевих торгових підприємств активно досліджуються у науковій літературі. На основі аналізу існуючих підходів можна дійти висновку, що традиційні класифікації, засновані на форматах магазинів чи типах обслуговування, недостатні для цілей проектування раціональної логістичної мережі. Тому було запропоновано класифікацію роздрібних торгових підприємств на основі таких ознак:

1. Кількість товарних груп з різними логістичними вимогами. Цей критерій показує, наскільки різноманітним є асортимент товарів, які потребують специфічних умов зберігання, транспортування та обробки. Наприклад: продовольчі товари – вимагають підтримки певних температурних режимів, спеціальних складських приміщень та дотримання термінів придатності); алкоголь та тютюнові вироби – вимагають особливих умов зберігання та ліцензування); одяг та взуття – вимагають особливого підходу до складування та транспортування, щоб уникнути псування); електроніка – вимагає дбайливого транспортування та умов зберігання, що виключають вплив вологи та ударів); непродовольчі товари (наприклад, будівельні матеріали) – вимагають спеціальних умов зберігання та транспортування залежно від ваги, габаритів та інших характеристик).

Чим більше різних товарних груп з унікальними логістичними вимогами є в асортименті компанії, тим складніше організувати

ефективну логістичну мережу, що вимагає використання різноманітних технологій складування, транспортування та управління запасами. Ця класифікація дозволяє краще зрозуміти особливості роздрібних компаній та оптимально спроектувати мережу розподілу з урахуванням їхньої специфіки та сучасних тенденцій в галузі.

2. Територіальне охоплення. Цей критерій відображає географічне поширення торгової мережі підприємства. Територіальне охоплення може змінюватись від локального (в межах одного міста чи регіону) до національного (в межах усієї країни) та міжнародного (робота у кількох країнах). Широке територіальне охоплення дає можливість компанії ефективно диверсифікувати ризики та розширювати клієнтську базу, але потребує більш складної логістичної організації та обліку регіональних особливостей споживчого попиту, транспортних умов та законодавчих норм.

3. Кількість каналів продажів. Ця ознака відображає різноманітність та кількість каналів, через які роздрібна компанія здійснює продаж своєї продукції. Кількість каналів продажу визначає гнучкість та адаптивність компанії у задоволенні попиту різних категорій споживачів та дозволяє знизувати ризики, пов'язані із залежністю від одного каналу.

Основні канали включають: традиційні магазини (фізичні магазини, такі як супермаркети, гіпермаркети, спеціалізовані магазини); електронна комерція (онлайн-магазини та торгові платформи); мобільна комерція (використання мобільних програм та технологій для продажу); каталожний продаж (реалізація продукції через друковані або онлайн-каталоги); поп-ап магазини та виїзна торгівля (тимчасові торгові точки та мобільні магазини).

4. Залежність від інших учасників ринку. Цей критерій характеризує ступінь самостійності та незалежності роздрібною компанією від інших учасників ринку, таких як постачальники, дистриб'ютори чи великі оптовики. Висока залежність передбачає, що компанія суттєво обмежена у прийнятті стратегічних рішень, наприклад, у виборі постачальників чи формуванні асортименту. Незале-

жні компанії, навпаки, мають більше можливостей для гнучкого реагування на зміни ринку, самостійного управління ланцюжками постачання та розробки унікальних пропозицій для клієнтів. Ця ознака допомагає визначити, наскільки компанія може адаптуватися до ринкових умов та впливати на них.

5. Кількість форматів магазинів. Ця ознака характеризує різноманітність типів магазинів у межах однієї торгової мережі. Кількість та різноманітність форматів дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку та гнучко адаптуватися до потреб клієнтів. Основні формати включають: гіпермаркети (великі магазини із широким асортиментом товарів); супермаркети (середні за розміром магазини, що пропонують продовольчі та деякі непродовольчі товари); магазини біля будинку (convenience stores) (невеликі магазини, орієнтовані на зручність та близькість до споживача); спеціалізовані магазини (магазини, зосереджені в одній категорії товарів, наприклад, електроніка, одяг, спорттовари); дискаунтери (магазини з акцентом на низькі ціни).

II. Аналіз корпоративної стратегії.

Після проведення класифікації торговельного підприємства виникає потреба детально вивчити корпоративну стратегію, для того щоб зрозуміти, які саме аспекти стратегічного та операційного управління потрібно враховувати під час проектування мережі розподілу.

Перше питання, яке потрібно поставити на цьому етапі є: Чи існує в компанії чітко сформульована корпоративна стратегія? Важливо переконатися, що стратегія не обмежується загальними принципами роботи та усталеними практиками, такими як стандартний асортимент та щорічні маркетингові кампанії. Відсутність чітких, вимірних цілей та розуміння того, які товари, в яких регіонах та через які канали компанія планує продавати, значно ускладнює розробку ефективної логістичної мережі. Без цих даних неможливо встановити чіткі параметри мережі, визначити цільові витрати та стандарти логістичного обслуговування.

На цьому етапі необхідно з'ясувати, чи затверджено корпоративну стратегію компанії і чи включає вона конкретні вказівки

щодо розвитку організації. Якщо такої стратегії немає або вона має надто загальний характер, процес проектування мережі розподілу варто відкласти. Основні причини цього рішення включають: невизначеність вимог – відсутність стратегії унеможливорює чітке визначення поточних та майбутніх потреб компанії в логістичній інфраструктурі; ризики змін – можливе коригування стратегічного курсу може призвести до зниження ефективності вже спроєктованої мережі розподілу; нестача інформації – без чіткої стратегії неможливо розробити оптимальний план розміщення складів та транспортних ресурсів для обслуговування матеріальних потоків.

Отже, відсутність стратегії змушує організацію зосередитися лише на вирішенні оперативних завдань із забезпечення поставок, що виключає можливість стратегічного управління логістикою.

Якщо ж компанія має чітко визначену і затверджену корпоративну стратегію, можна переходити до наступного етапу – аналізу її стратегічних напрямів. На цьому етапі важливо зрозуміти, які цілі ставить перед собою організація, на яких ринках планується розвиток та через які канали здійснюватиметься продаж. Цей аналіз дасть можливість закласти основу для проектування логістичної мережі, що відповідає як поточним, так і перспективним потребам компанії.

III. Визначення вимог до логістики у мережі розподілу.

Третій етап проектування мережі розподілу роздрібною компанією передбачає створення інформації про корпоративну стратегію на конкретні вимоги до логістики. Цей процес включає деталізацію логістичних потреб для кожного елемента ланцюга постачання на основі характеристик компанії, таких як асортимент продукції, формат торгових точок та географічне покриття.

Для розробки ефективної логістичної мережі необхідно враховувати різноманітні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. До внутрішніх чинників відносяться асортиментна структура, виробничі потужності, взаємини з постачальниками, рівень операційної маржі тощо. Зовнішні чинники включають ринкові умови, правове регулювання, технологічні

зміни, соціальні, економічні ризики у регіонах діяльності тощо. Аналіз цих чинників допомагає краще зрозуміти, як побудувати логістичну мережу і які вимоги до неї пред'являти.

Замість традиційного підходу до аналізу стратегії ми пропонуємо зосередитись на розробці переліку елементів мережі розподілу, які необхідно враховувати під час проектування. Це можна зробити за допомогою комбінування трьох ключових параметрів: товарна категорія, формат магазину та регіон товаропостачання.

1. Товарна категорія. Кожна група товарів потребує окремого підходу до логістики. Для їхньої класифікації можна використовувати такі критерії: етап життєвого циклу – визначає, на якій стадії знаходиться продукт (використання, зростання, зрілість чи спад); характер попиту – стабільний, сезонний чи непередбачуваний попит потребує різних логістичних стратегій; наявність повернень та післяпродажного обслуговування – для товарів з високим рівнем повернень необхідно враховувати додаткові витрати на транспортування та зберігання; рівень операційної маржі – визначає пріоритетність та рівень обслуговування кожної товарної категорії; специфічні вимоги щодо зберігання та транспортування – особливі умови, такі як температурний режим або дотримання санітарних норм.

2. Формат магазину. Формат торгової точки істотно впливає на логістичну стратегію. Для аналізу можна використовувати такі критерії: ціль роботи формату – магазини можуть орієнтуватися на преміальний сегмент, економ-сегмент або інші цільові групи; оборот та площа магазину – показники щоденного обороту та розміри торгових та складських площ визначають обсяги постачання та частоту поповнення запасів; широта асортименту – що ширший асортимент, то складнішою буде логістика; вимоги до сервісу – різні формати магазинів можуть вимагати різних рівнів сервісу, таких як швидкість доставки або частота поповнення; централізація поставок – рівень централізації розподільчих центрів та складів впливає на ефективність логістики.

3. Регіон товаропостачання. Географічне розташування торгових точок та складів

суттєво впливає на логістичну стратегію. Важливо враховувати такі аспекти: територіальний розподіл попиту – щільність та структура попиту в регіоні визначають обсяги та частоту поставок; наявність транспортної та складської інфраструктури – наявність або відсутність необхідної інфраструктури впливає на вибір логістичних рішень; пріоритет регіону в корпоративній стратегії – для стратегічно важливих регіонів можуть встановлюватися більш високі вимоги до логістики; соціально-економічні та політичні ризики – ризик нестабільності в регіоні потребує додаткових заходів для забезпечення стабільності постачання.

Цей підхід дозволяє структурувати процес визначення логістичних вимог та адаптувати його до конкретних умов діяльності роздрібною компанію. Після детального аналізу кожного елемента мережі розподілу можна переходити до вибору оптимальної логістичної стратегії кожної підмножини ланок логістичної мережі, що забезпечить ефективне функціонування підприємства у цілому.

VI. Вибір логістичних стратегій.

На цьому етапі проектування необхідно вибрати найкращу логістичну стратегію для кожного рівня планування, враховуючи особливості компанії та її корпоративну стратегію. Логістична стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку логістичних процесів, інтеграцію та координацію між різними функціями та підрозділами компанії з метою ефективного задоволення потреб клієнтів за оптимальних витрат.

Західні та українські дослідники пропонують різні підходи щодо вибору логістичної стратегії. Наприклад, американський вчений Маршалл Фішер пропонує класифікувати логістичні стратегії в залежності від характеру попиту на продукт. Він виділяє два типи продукції:

– функціональні товари характеризуються стабільним та передбачуваним попитом, тривалим життєвим циклом та низькою маржинальністю. Для таких продуктів логістична стратегія має бути спрямована на максимізацію операційної ефективності, скорочення витрат на транспортування та складування, а також мінімізацію надлишкових запасів;

– інноваційні товари мають високий

рівень невизначеності попиту, короткий життєвий цикл і високу маржинальність. У цьому випадку логістична стратегія має бути орієнтована на гнучкість та швидку адаптацію до змін попиту, включати створення буферних запасів та резервних потужностей для забезпечення безперебійного постачання [4].

Інший підхід запропонований Пітером Бейкером, який розглядає логістичні стратегії через призму вимог ринку до логістичного сервісу [10]. Він виділяє такі ключові стратегії: сегментація логістичного сервісу – виділення груп споживачів та розробка індивідуальних стандартів обслуговування для кожної групи, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити задоволеність клієнтів; відкладена диференціація продукції – переміщення фінальних етапів обробки та кастомізації товарів ближче до клієнтів, щоб зменшити витрати та час на постачання; крос-докінг – використання розподільчих центрів для мінімізації складування та прискорення обробки великих партій товарів, що є особливо ефективним для компаній з високою оборотністю товарів; логістичний аутсорсинг – передача функцій логістики спеціалізованим провайдерам для оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування.

Джон Гатторна пропонує диференціювати логістичні стратегії з урахуванням аналізу споживчих переваг і зміни попиту [5]. Він виділяє такі стратегії, як: ланцюг постачання, орієнтований на співпрацю – фокус на довгострокових відносинах з партнерами, обмін інформацією та спільне планування; витратно-ефективний ланцюг поставок – мінімізація логістичних витрат через оптимізацію процесів, використання ефектів масштабу та підвищення оборотності запасів; динамічний ланцюг поставок – швидка адаптація до змін попиту та зовнішнього середовища через агресивні інвестиції у скорочення часу виконання замовлень та збільшення швидкості прийняття рішень; гнучкий ланцюг постачання – забезпечення максимальної адаптивності та індивідуального підходу до кожного клієнта, використання нестандартних рішень для задоволення специфічних потреб.

Кожна з стратегій має свої переваги та обмеження та має бути обрана залежно від

характеристик компанії, її цільових ринків та асортименту продукції. На цьому етапі проектування мережі розподілу важливо не лише вибрати відповідну стратегію для кожної ланки логістичної мережі, але й визначити способи ефективної їх інтеграції. Це забезпечить гнучкість та адаптивність усієї мережі розподілу, що дасть можливість компанії успішно реагувати на зміни ринкового середовища та потреб клієнтів.

V. Вибір методу моделювання мережі розподілу роздрібною компанією.

Етап вибору методу моделювання мережі розподілу дає можливість формалізувати завдання та вибрати оптимальний підхід для досягнення поставленої мети. Метод моделювання визначає, яким чином цільова функція та обмеження задачі будуть математично описані, а також який інструмент використовуватиметься для пошуку найкращого рішення.

За останні десятиліття у світовій науковій літературі було запропоновано багато підходів до моделювання логістичних мереж. Методи моделювання логістичних мереж можна умовно поділити на великі групи: спрощені методи і складні методи оптимізації.

1. Спрощені методи, такі як модель «Загальної оптимальної ринкової зони обслуговування» (GOMA), запропонована Дональдом Ерленкоттером у 1989 році, дозволяють швидко отримати наближені рішення з мінімальними вимогами до вихідних даних [3]. Ці методи корисні для швидкої оцінки поточної конфігурації мережі та визначення, чи існуючі логістичні потужності є надмірними або недостатніми. Їхня перевага – простота застосування та можливість швидкого отримання відповіді, що робить їх ідеальними для експрес-діагностики.

2. Складні методи включають математичне програмування, теорію графів, моделі дискретної та безперервної оптимізації. Вони використовуються для вирішення більш складних завдань, таких як визначення оптимальної кількості та розташування складів, розподіл товарних потоків між різними об'єктами мережі, облік обмежень на потужності та витрати:

– методи мережевого моделювання включають використання теорії графів, де

логістична мережа представляється у вигляді орієнтованого графа, у якому вершини позначають виробничі чи логістичні об'єкти, а дуги – маршрути транспортування [7]. Приклади таких моделей включають мінімізацію середньої чи максимальної відстані до точок споживання. Ці методи корисні при обмеженій кількості об'єктів та чітко заданій структурі логістичної мережі;

– моделі безперервної оптимізації припускають, що об'єкти можуть бути розміщені в будь-якій точці на площині без обмеження дискретних координат. Вони використовують метрики відстаней (наприклад, евклідова або манхеттенська метрика) і застосовуються у випадках, коли необхідно визначити місце розташування обмеженої кількості складів для обслуговування великого регіону [8];

– моделі дискретної оптимізації дають

можливість знаходити рішення задачі лише на заданій дискретній множині потенційного розташування об'єктів логістичної інфраструктури. Вони є основним інструментом оптимізації ланцюгів поставок та використовуються за умов коли відомі конкретні точки розміщення об'єктів та витрати, пов'язані з ними. Дискретні моделі включають методи цілісного програмування та методи змішаного цілісного програмування, які дозволяють враховувати широкий спектр обмежень та умов [14].

Вибір методу моделювання мережі розподілу залежить від багатьох чинників, які необхідно враховувати для досягнення оптимальних результатів та має ґрунтуватися на комплексному аналізі завдання, необхідної точності, доступних даних та обчислювальних потужностей. Основні критерії, що визначають вибір методу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вибір методу моделювання логістичної мережі розподілу

Критерій	Спрощені методи	Методи мережевого моделювання	Методи безперервної оптимізації	Методи дискретної оптимізації
Складність завдання	Прості завдання із невеликою кількістю об'єктів.	Обмежена кількість об'єктів та зв'язків, чітко визначена структура мережі.	Визначення розташування невеликої кількості об'єктів на площині.	Складні завдання з великою кількістю об'єктів та різними обмеженнями.
Точність рішення	Наближені рішення достатні для експрес-діагностики.	Точні рішення для задач мінімізації відстаней та зв'язків.	Точні рішення для завдань з 1-2 об'єктами та безперервними координатами.	Оптимальні рішення для завдань з безліччю обмежень та дискретними даними.
Доступні ресурси	Мінімальні вимоги до обчислювальних потужностей та даних.	Середні вимоги до обчислювальних потужностей.	Високі вимоги до обчислювальних потужностей, особливо великих завдань.	Дуже високі вимоги до обчислювальних потужностей та даних.
Час на моделювання	Швидке одержання результатів, підхід для експрес-оцінки.	Середній час рішення залежить від кількості об'єктів і зв'язків.	Значний час на обчислення зі збільшенням кількості об'єктів.	Тривалий час на рішення, особливо для завдань із великою кількістю обмежень.
Тип даних	Прості моделі з мінімальними даними (зразки, витрати).	Дискретні дані з відомими координатами об'єктів та відстанями між ними.	Точні координати об'єктів та обсяги, транспортні витрати.	Повний набір даних: координати об'єктів, обсяги, витрати, обмеження.
Приклади застосування	Оцінка оптимальності поточної кількості складів, швидка діагностика.	Розподіл об'єктів як графів, завдання мінімізації відстаней.	Розміщення нових об'єктів на ринку, мінімізація транспортних витрат.	Оптимізація розподільчої мережі великих компаній з урахуванням безлічі чинників.

VI. Формалізація цілей та обмежень майбутньої мережі розподілу.

Проектування ефективної мережі розподілу – це не лише вибір оптимальних місць для складів або транспортних маршрутів. Це

комплексний процес, який вимагає врахування багатьох чинників, починаючи від рівня сервісу для клієнтів і закінчуючи витратами на підтримку інфраструктури. На цьому етапі важливо не тільки визначити цілі, які

прагнучиме досягти компанія, але й встановити чіткі межі, які не повинні бути перевищені. Такий підхід дає можливість не просто оптимізувати мережу, а зробити її стійкою, гнучкою та здатною адаптуватися до змін середовища.

Сучасні дослідження свідчать, що підходи до визначення цільових показників логістичної мережі можна умовно розділити на дві категорії: сервісно-орієнтований та витратно-орієнтований. Кожен із них має свої особливості, переваги та обмеження, які необхідно враховувати при виборі стратегії.

Метою сервісно-орієнтованого підходу є забезпечення високого рівня логістичного обслуговування клієнтів. Цей підхід передба-

чає, що компанія готова піти на додаткові витрати для того, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у максимально короткі терміни. Сервісно-орієнтований підхід спрямовано на створення позитивного клієнтського досвіду, навіть якщо для цього необхідно пожертвувати певними фінансовими показниками. Проте такий підхід не завжди виправданий із точки зору витрат.

Витратно-орієнтований підхід, навпаки, спрямований на мінімізацію логістичних витрат за дотримання встановленого рівня сервісу. Цей підхід є особливо актуальним для компаній, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, де кожний ресурс, вкладений в логістику, має приносити віддачу.

Таблиця 2

Приклади цільових функцій та обмежень для логістичних стратегій

Логістична стратегія	Цільова функція	Обмеження
Гнучкість мережі розподілу	Максимізація доступності резервних потужностей для збільшення вантажообігу	Загальні витрати на оренду та експлуатацію складів
Підвищення швидкості відгуку	Мінімізація часу доставки до клієнтів	Витрати на транспортування та підтримання запасів
Доступність товарів у запасах	Мінімізація дефіциту товарів на складах	Максимально допустимий рівень запасів
Управління поверненнями	Мінімізація часу обробки повернень	Максимально допустимий час та витрати на обробку повернень
Зниження операційних витрат	Мінімізація сукупних транспортних та складських витрат	Частота поставок та інвестиційний бюджет
Ефективне керування запасами	Оптимізація рівня запасів та частоти поставок	Інтервал між поставками та розмір замовлення
Мінімізація інвестицій в інфраструктуру	Визначення мінімальної кількості складів для покриття потреб	Максимально допустимий час обслуговування клієнтів
Оптимізація витрат на сервісне обслуговування	Мінімізація витрат на сервісне обслуговування та обробку повернень	Час обробки повернень, доступні складські потужності

Важливо розуміти, що вибір між сервісно-орієнтованим та витратно-орієнтованим підходом не завжди однозначний. У більшості випадків компанії змушені шукати баланс між цими двома крайнощами. Наприклад, Amazon, відома своїми високими стандартами логістичного сервісу, прагне мінімізувати витрати за рахунок впровадження автоматизації на складах та оптимізації транспортних маршрутів, що дає можливість зберігати низькі ціни для клієнтів.

Зрештою, визначення цілей та обмежень логістичної мережі – це стратегічний вибір, який має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Компаніям необхідно чітко розуміти свої пріоритети: чи готові вони пожертвувати частиною прибутку заради збільшення

швидкості та якості обслуговування, або ж вони прагнутимуть мінімізувати витрати, навіть якщо це вплине на клієнтський портфель. Правильна формалізація цілей та обмежень дасть можливість створити ефективну та стійку логістичну систему, яка буде здатна адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу у довгостроковій перспективі.

VII. Складання цільової функції та системи обмежень.

На цьому етапі проектування мережі розподілу необхідно об'єднати всі цілі та обмеження, які були визначені на попередніх етапах, у єдину математичну модель. Це стане основою оптимізації логістичної мережі. Проте складання єдиної цільової функції та системи

обмежень – це процес, який вимагає ретельного опрацювання, оскільки поєднання безлічі критеріїв може бути досить складним і вимагає вибору відповідного методу їхнього врахування.

Єдина цільова функція – це математичний вираз, що описує мету оптимізації. Для логістичної мережі цільова функція повинна враховувати безліч аспектів, таких як: вартість транспортування, рівень запасів, час доставки, доступність продукції тощо. Головне завдання на цьому етапі – це об'єднати всі визначені параметри в одну модель, щоб можна було прийняти раціональне рішення.

Коли мова йде про множинні критерії, і кожен з яких важливий, виникає питання: як же їх усіх об'єднати в одну модель? Насправді використовується кілька підходів, кожен із яких має свої особливості та обмеження.

Дискретні методи передбачають вибір пріоритету та домінування:

–метод мультиатрибутної функції ко-ри-сності. Цей метод передбачає створення функції корисності, яка враховує всі важливі критерії [9]. Це схоже на створення складного рівняння, у якому кожному критерію (наприклад, вартості чи часу доставки) присвоюється свій коефіцієнт. У результаті ми отримуємо єдину оцінку, яка відображає, наскільки рішення відповідає усім вимогам. Такий підхід застосовується коли важливо врахувати всі аспекти і звести їх до одного числового значення;

–метод аналітичної ієрархії (АНР). Один із найпопулярніших методів, запропонований Томасом Сааті, особливо корисний, коли потрібно врахувати критерії різної розмірності [11]. Наприклад, як порівняти швидкість доставки та вартість логістики? Метод АНР пропонує проводити попарні порівняння критеріїв, після чого будується матриця, і на її основі обчислюються вагові коефіцієнти кожного критерію. Цей метод корисний, якщо рішення приймаються у команді та необхідно враховувати думку кількох зацікавлених сторін;

–методи прийняття рішень, які використовують концепцію домінування [6]. Ці методи дають можливість відсікти ті рішення, які з більшістю критеріїв поступаються іншим. За умови що є безліч варіантів розміщення складів, і що деякі з них очевидно гірші за інші за більшістю параметрів методика дає можли-

вість скоротити кількість розглянутих варіантів і зосередитися на тих, які дійсно заслуговують на увагу.

Безперервні методи:

–метод екстремальних точок простору рішень полягає у визначенні крайніх значень (екстремумів) для всіх критеріїв [2]. Після цього вибирається точка, яка найбільше відповідає всім вимогам. На відміну від дискретних методів, тут важливо знайти баланс, який задовольнить усі критерії. Проте цей метод може бути складний для застосування на практиці, оскільки вимагає від особи, яка приймає рішення, вибрати оптимальну комбінацію з багатьох альтернатив;

–інтерактивний метод ґрунтується на постійній взаємодії між експертом та моделлю. Особа, яка приймає рішення, на кожному етапі вказує напрям оптимізації, а модель пропонує варіанти. Процес триває доти, доки буде досягнуто оптимальне рішення [13]. Це схоже на процес переговорів між бізнесом та логістикою, де сторони постійно уточнюють свої вимоги та можливості;

–цільове програмування дає можливість встановити цільові значення для кожного критерію, а потім мінімізувати відхилення від цих значень. Цільове програмування допомагає знайти такий варіант, коли відхилення від усіх цілей буде мінімальним [12].

Після того, як вибрано відповідні методи для обліку всіх критеріїв, наступним кроком є складання єдиної цільової функції та системи обмежень. Цей процес схожий на створення рецепту складної страви: кожен інгредієнт повинен бути доданий у потрібній кількості і в потрібний час, щоб вийшла та сама ідеальна страва.

Для цього важливо вибрати правильні ваги для кожного критерію, встановити розумні обмеження та знайти той баланс, який дозволить досягти оптимального результату. Але найголовніше – розуміти, що цей процес не статичний. Зовнішні умови, такі як зміна попиту, зміна вартості транспортування або поява нових конкурентів можуть вимагати перегляду цільової функції та системи обмежень.

Створення єдиної цільової функції та системи обмежень – це мистецтво балансування між безліччю чинників. Важливо пам'ятати, що логістична мережа – це жива система, та її оптимізація – це безперервний

процес. Використання різних методів обліку критеріїв дозволяє адаптувати мережу до умов, що змінюються, і забезпечувати максимальну ефективність [1]. Зрештою, мета кожної компанії – створити таку мережу, яка буде одночасно економічно ефективною, гнучкою і здатною задовольнити потреби клієнтів на найвищому рівні.

Висновки. У процесі дослідження було визначено, що реінжиніринг бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, особливо під час проектування мережі розподілу, є ключовим інструментом для підвищення ефективності підприємства. Проведений аналіз показав, що класифікація роздрібних компаній за критеріями залежності від учасників ринку, кількості каналів продажу, територіального охоплення та форматів магазинів дозволяє чітко визначити логістичні потреби компанії і впровадити оптимальні рішення для побудови ефективної мережі розподілу. Використання сучасних методів моделювання, таких як дискретні та безперервні методи оптимізації, сприяє досягненню балансу між витратами на логістику та забезпеченням високого рівня обслуговування клієнтів, що особливо важливо для конкурентоспроможності роздрібних компаній.

Результати дослідження також підкреслюють, що правильне проектування логістичної мережі дозволяє компаніям не лише ефективно управляти ресурсами, але й адаптуватися до змін ринкового середовища. Вибір відповідної логістичної стратегії, що враховує характер попиту, товарні категорії та регіональні особливості, дозволяє забезпечити гнучкість та стійкість мережі розподілу. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності компанії в умовах сучасної роздрібно торгівлі, а розроблені рекомендації щодо проектування мережі розподілу можуть бути використані для оптимізації логістичних процесів у різних типах підприємств.

Література

1. Al-Refaie A., Kokash T. Optimization of Sustainable Reverse Logistics Network with Multi-Objectives Under Uncertainty. *Journal of Remanufacturing*. 2022. Vol. 1. pp. 1-23.
2. Dyer J.S., Fishburn P.C., Steuer R.E., Wallenius J., Zionts S. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science*. 1992. Vol. 38. No. 5. pp. 645-654.

3. Erlenkotter D. The General Optimal Market Area Model. *Annals of Operations Research*. 1989. Vol. 18. pp. 43-70.
4. Fisher, M.L. What Is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*. 1997. Vol. 75, No. 2. pp. 105-116.
5. Gattorna J. *Dynamic Supply Chains: How to Design, Build and Manage People-Centric Value Networks*. 3rd ed. London: Pearson Education, 2015. 614 p.
6. Heckmann I. *Location Logistics in Supply Chain Management*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2016. 236 p.
7. Henning M.A., van Vuuren J.H. *Graph and Network Theory: An Applied Approach Using Mathematica*. New York : Springer, 2022. 763 p.
8. Huang G., Zhang D. Globally Optimal Facility Locations for Continuous-Space Facility Location Problems. *Applied Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 16. pp. 1-25.
9. Keeney R.L., Raiffa H. *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York : Cambridge University Press, 1993. 569 p.
10. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics & Distribution Management*. 6th ed. London : Kogan Page Publishers, 2017. 912 p.
11. Saaty T.L., Vargas L.G. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. New York : Springer Science+Business Media, 2012. 333 p.
12. Schniederjans M.J. Goal Programming. In: Gass S. I., Fu M. C. (eds). *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. New York : Springer, 2013. pp. 658-661.
13. Shavarani S.M., López-Ibáñez M., Knowles J. D. An Interactive Decision Tree-Based Evolutionary Multi-Objective Algorithm. *Evolutionary Multi-Criterion Optimization*. Conference Proceedings. 9 March 2023. pp. 620-634.
14. Werner F. Discrete Optimization: Theory, Algorithms, and Applications. *Mathematics*. 2019. Vol. 7, No. 5. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/7/5/397>.

References.

1. Al-Refaie, A., & Kokash, T. (2022). Optimization of Sustainable Reverse Logistics Network with Multi-Objectives Under Uncertainty. *Journal of Remanufacturing*, vol. 1, pp. 1-23. <https://doi.org/10.1007/s13243-022-00118-5>
2. Dyer, J.S., Fishburn, P.C., Steuer, R.E., Wallenius, J., & Zionts, S. (1992). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science*, vol. 38, no. 5, pp. 645-654. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.5.645>
3. Erlenkotter, D. (1989). The General Optimal Market Area Model. *Annals of Operations Research*, vol. 18, pp. 43-70. <https://doi.org/10.1007/bf02097795>
4. Fisher, M. L. (1997). What Is the Right Supply Chain for Your Product?, *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 2, pp. 105-116.
5. Gattorna, J. (2015). *Dynamic Supply Chains: How to Design, Build and Manage People-Centric Value Networks*, 3rd ed, Pearson Education, London, UK.
6. Heckmann, I. (2016). *Location Logistics in*

Supply Chain Management, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.

7. Henning, M.A. & van Vuuren, J.H. (2022). *Graph and Network Theory: An Applied Approach Using Mathematica*, Springer, New York, USA.

8. Huang, G., & Zhang, D. (2021). Globally Optimal Facility Locations for Continuous-Space Facility Location Problems. *Applied Sciences*, vol. 11, no. 16, pp. 1-25. <https://doi.org/10.3390/app11167321>

9. Keeney, R.L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, Cambridge University Press, New York, USA.

10. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics & Distribution Management*, 6th ed, Kogan Page Publishers, London, UK.

11. Saaty, T.L., & Vargas, L.G. (2012). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic*

Hierarchy Process, Springer Science+Business Media, New York, USA. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3597-6>

12. Schniederjans, M.J. (2013). Goal Programming, in Gass, S.I., & Fu, M.C. (eds.), *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, Springer, New York, USA, pp. 658-661. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1153-7_393

13. Shavarani, S.M., López-Ibáñez, M., & Knowles, J.D. (2023). An Interactive Decision Tree-Based Evolutionary Multi-Objective Algorithm. *Evolutionary Multi-Criterion Optimization*, Conference Proceedings, pp. 620-634.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-27250-9_44

14. Werner, F. (2019). Discrete Optimization: Theory, Algorithms, and Applications. *Mathematics*, vol. 7, no. 5, p. 397. <https://doi.org/10.3390/math7050397>.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN RETAIL: OPTIMIZING A COMPANY'S DISTRIBUTION NETWORK

O. H. Vagonova, D.E., Professor, L. V. Kasyanenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, V. V. Chornobaev, Ph. D (Econ.), Associate Professor, O. M. Ashcheulova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, M. S. Harzha, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. The study is based on the use of the following methods: classification of retail enterprises by logistical, territorial and organizational characteristics; a system approach to designing logistics networks; discrete and continuous modeling for optimizing the distribution network. Particular attention is paid to the analysis of corporate strategies and market conditions that affect the design of distribution networks.

Results. The study showed that reengineering of business processes in retail trade contributes to the formation of competitive distribution networks. The analysis of classifications of retail enterprises was conducted and tools were proposed for their rational grouping, taking into account the assortment, regional features and organizational structure. It was determined that the implementation of modern logistics strategies allows reducing service costs, improving the quality of customer service and ensuring flexibility of logistics processes. The proposed approaches contribute to adaptation to changes in the market environment, which is especially relevant in conditions of growing competition. The main factors influencing the choice of modeling methods are identified and recommendations for building optimal logistics networks are developed.

Novelty. A comprehensive approach to designing logistics networks is proposed, which combines simplified and complex modeling methods for effective resource management. Special emphasis is placed on the integration of corporate strategy with logistics processes and taking into account changing market conditions.

Practical value. The results of the study have significant practical value for retail enterprises that seek to increase their efficiency in a dynamic market. The proposed modeling methods allow reducing transportation and warehousing costs, as well as optimizing inventory levels. The use of modern approaches to designing logistics networks contributes to an increase in the level of customer service and increasing their loyalty. Recommendations for choosing logistics strategies can be applied not only in retail trade, but also in other sectors of the economy where optimization of logistics processes is necessary. The implementation of the proposed approaches allows enterprises to adapt to changing market conditions, increase the efficiency of resource use, and ensure long-term sustainability of business.

Keywords: reengineering, business processes, retail, logistics network, distribution network, corporate strategy, optimization.

Надійшла до редакції 27.11.24 р.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*О. К. Любчук, д. н. з державного управління, професор,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», lyubchuk@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7450-4741>,*

*Т. В. Герасименко, канд. геол. наук, магістр, ДВНЗ «Приазовський державний технічний
університет», herasyumenko.t.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-5437-437X>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: абстрагування – при визначенні сутності категорії «культурно-пізнавальний туризм»; групування – при формуванні класифікації культурних пам'яток за їх видами; методів просторової організації – при локалізації пам'яток культурної спадщини України, занесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України для планування розвитку культурно-пізнавального туризму; узагальнення – при визначенні перспектив розширення культурно-пізнавального туризму в Україні та в Дніпропетровській області.

Результати. Виявлено варіативність категорії «культурно-пізнавальний туризм» у залежності від географічних, соціально-економічних та культурних факторів, а також від специфіки попиту та пропозиції на туристичному ринку та наявного ресурсного потенціалу. Зазначено необхідність впровадження інноваційних технологій для підвищення комфортності та привабливості культурно-пізнавального туризму, що включає використання цифрових платформ, віртуальних турів та інтерактивних експозицій. Акцентовано увагу на важливості активізації кампанії з популяризації культурно-пізнавального туризму в регіонах, у тому числі через просування історичних та культурних подій, що мають великий потенціал для залучення різних вікових груп туристів. Визначено можливості для застосування інновацій у сфері культурно-пізнавального туризму на основі міжнародного досвіду, зокрема, через адаптацію успішних практик в Україні та в Дніпропетровській області для підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів.

Новизна. Визначено перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні через комплексний аналіз ключових факторів, що включає вивчення багатой культурної спадщини країни, зокрема історичних пам'яток і етнографічних регіонів, що створюють унікальні можливості для залучення туристів. Виокремлено роль популяризації місцевих культурних подій, що відіграють важливу роль у формуванні туристичних маршрутів, підкреслено значення інвестицій в інфраструктуру, необхідних для розвитку цього напрямку туризму та державної підтримки через програми промоції культурної спадщини. Продемонстровано важливість європейської інтеграції для відкриття нових можливостей для культурного обміну та розвитку внутрішнього туризму, що все більше набирає популярності серед українців.

Практична значущість. Дослідження може слугувати базою для розробки стратегічних планів з розвитку культурно-пізнавального туризму, залучення інвестицій та створення конкурентоспроможних туристичних продуктів, що сприятимуть економічному зростанню та культурному розвитку регіонів.

Ключові слова: культурно-пізнавальний туризм, пам'ятки історії та культури, туристичні ресурси, потенціал, інновації у туризмі, перспективи розвитку.

Постановка проблеми. Культурно-пізнавальний туризм має велике значення для туристичної галузі України, особливо у повоєнний час. Він відіграє ключову роль у відродженні та підтримці національної ідентичності, об'єднуючи різні регіони навколо спільної історії, мистецтва та традицій. Відновлення культурних об'єктів, таких як музеї, історичні пам'ятки та архітектурні комплекси, допомагає не лише зміцнити культурне надбання країни, але й залучити внутрішніх та міжнародних туристів, що є важливим для економічного зростання.

Розвиток цього виду туризму після воєнних дій сприяє соціально-економічній стабілізації. Створення нових туристичних маршрутів, заходів і подій сприяє активізації локальних громад та забезпеченню зайнятості населення, що особливо важливо в умовах післявоєнної відбудови. Культурно-пізнавальні тури можуть стати стимулом для малого бізнесу, підтримуючи ремесла, готельно-ресторанний сектор та місцевих виробників.

Підтримка та розвиток культурно-пізнавального туризму також сприяють міжнародному іміджу України як країни з багатою культурою та історією, що підвищує інтерес з боку іноземних туристів, які прагнуть дізнатися більше про регіональні особливості та культурні здобутки. Залучення туристів дозволяє прискорити економічну відбудову та розвинути нові партнерські зв'язки на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Культурно-пізнавальний туризм – це вид туризму, основною метою якого є ознайомлення з культурними, історичними, етнографічними та архітектурними аспектами різних регіонів і країн. Один з найпопулярніших видів туризму, який дозволяє розширити світогляд, дізнатися більше про історію, традиції, мистецтво та архітектуру інших народів. Такий туризм сприяє збереженню культурної спадщини, розвитку міжнародного співробітництва та взаєморозуміння між народами.

Термін «культурно-пізнавальний туризм» був вперше використаний у 1982 р. на Всесвітній конференції з культурної політики, організованій UNESCO та ICOMOS. Ці організації розробили визначення і стандар-

ти для збереження культурно-історичної спадщини. UNESCO трактує культурно-пізнавальний туризм як окремий вид туризму, який враховує особливості культур різних народів. ICOMOS визначає його як туризм, метою якого є дослідження пам'яток. Серед українських науковців відсутнє однозначне визначення цього поняття, часто використовується схожі терміни, такі як пізнавальний, культурний чи екскурсійний туризм [12].

Снігур К. В. трактує культурно-пізнавальний туризм як поїздки, що задовольняють допитливість, подібно до екскурсійного туризму [14]. Паньків Н. Є., Сагайдак В. І. розглядають його як подорожі з метою пізнання [13]. Бейдик О. О. вважає, що він охоплює відвідування історичних місць і культурних подій та автор розширює визначення, додаючи відвідини природних, історичних, культурних об'єктів, а також ремесел і наукових досягнень [3]. Корж Н. В., Басюк Д. І. підкреслюють важливість інтернет-технологій для його просування в постпандемічний період, що сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку національної ідентичності [10]. Зарубіжні автори також акцентують на різних аспектах культурно-пізнавального туризму. Наприклад, Блешич І., Півац Т., Джорджевич Й., Стаменкович І. вважають, що культурно-пізнавальний туризм є важливим інструментом для збереження культурної спадщини та розвитку локальних економік через залучення туристів [16]. Дваєр Л., Вікенс Е. підкреслюють, що інноваційні підходи в організації подій [18]. Цамі М. зазначає, що залучення місцевих громад мають потенціал для підвищення привабливості культурних маршрутів [22].

Переважно в літературі розглядаються економічні та культурні аспекти цього виду туризму, однак перспективи розвитку все ще залишаються маловивченими в контексті технологічних інновацій та їх впливу на поведінку туристів, особливо в умовах постпандемічного світу. Залишається дискусійним питання інтеграції культурного туризму з іншими туристичними продуктами.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є аналіз поточного стану культурно-пізнавального туризму в Україні, ви-

явлення основних напрямків для його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдяки великій кількості унікальних пам'яток історії та культури, Україна має значний потенціал для розвитку в'їзного та внутрішнього культурно-пізнавального туризму. Західна Україна входить до п'ятірки найпривабливіших туристично-відпочинкових регіонів країни. Ураховуючи складне історичне минуле та багатівікове співіснування різних етнічних груп і релігій, Україна володіє величезним культурним і туристичним потенціалом. Одним із ключових аспектів розвитку культурно-пізнавального туризму є наявність культурно-пізнавальних ресурсів, адже саме вони є основою для організації таких турів та сприяють оптимізації туристичної діяльності. Ці ресурси включають об'єкти культури та історії, вивчені й оцінені науковцями для задоволення туристичних інтересів. Вони поділяються на два основні типи.

Предметні ресурси:

1. Матеріальні пам'ятки – об'єкти, що мають історичну та культурну цінність, зокрема археологічні знахідки, історичні будівлі, пам'ятники архітектури та інші споруди, які зберігають сліди минулого.

2. Музеї – колекції артефактів та експонатів, що представляють культурну спадщину, мистецтво та історію різних періодів та регіонів.

3. Заповідники – території, які зберігають природні та історико-культурні об'єкти, як-от національні парки, природоохоронні зони, садиби та культурні ландшафти.

Непредметні ресурси:

4. Звичаї – норми, ритуали та етичні правила, що відображають духовну культуру певного народу.

5. Традиції та обряди – церемонії та ритуали, що передаються з покоління в покоління, зокрема народні святкування та ремесла.

6. Фольклор – усна народна творчість, включаючи казки, пісні, легенди та інші жанри, які передаються усно та відображають культурні особливості.

Пам'ятки археології

Рештки життєдіяльності людини, включаючи нерухомі об'єкти культурної спадщини, такі як городища, кургани, залишки стародавніх поселень, укріплення, військових таборів, виробництв, іригаційних споруд, шляхів, могильники, культові місця та споруди, їх залишки чи руїни, мегаліти, печери, наскельні зображення, ділянки історичного культурного шару, поля давніх битв та пов'язані з ними рухомі предмети.

Пам'ятки історії

Будинки та споруди, їх комплекси (ансамблі), окремі поховання, некрополі, місця масових поховань загиблих військовослужбовців (включаючи іноземців), місця бойових дій, загибелі кораблів, а також визначні місця, пов'язані з важливими історичними подіями, життям відомих осіб, культурою та побутом народів.

Пам'ятки монументального мистецтва

Твори образотворчого мистецтва, які можуть бути як окремими, так і пов'язаними з архітектурними, археологічними пам'ятками або комплексами (ансамблями).

Пам'ятки архітектури та містобудування

Окремі архітектурні споруди, а також пов'язані з ними твори монументального, декоративного та образотворчого мистецтва, що відображають особливості певної культури, епохи або стилю. Природно-архітектурні комплекси, історичні центри, вулиці, квартали, площі, залишки давнього розпланування та забудови, які є носіями містобудівних ідей.

Пам'ятки садово-паркового мистецтва

Посадження паркового будівництва з природними або штучно створеними ландшафтами.

Пам'ятки історичного ландшафту

Природні території з історичною цінністю.

Пам'ятки науки і техніки

Унікальні промислові, виробничі, науково-виробничі, інженерні та видобувні об'єкти, що відображають рівень розвитку науки і техніки певної епохи, наукових напрямів або промислових галузей.

Рис. 1. Класифікація культурних пам'яток за їх видами

Джерело: сформовано авторами

Вищенаведені елементи разом формують унікальний досвід, що дозволяє туристам глибше ознайомитися з культурою та історією відвідуваного місця, сприяючи їхньому розумінню та збереженню, класифікацію представлено на рис. 1.

Україні є списком об'єктів культурної спадщини, які офіційно охороняються державою. Об'єкти визначаються незалежно від форм власності на основі їх археологічної, естетичної, етнологічної, історичної, мистецької, наукової або художньої цінності. Після внесення до реєстру об'єкти культурної спадщини отримують статус пам'яток. У

відкритому доступі представлена інформація про більшість пам'яток, як державного, так і місцевого значення, включаючи як давно відомі, так і нововиявлені.

Реєстр охоплює об'єкти культурної спадщини, які підлягають державному захисту (табл. 1). В Україні налічується приблизно 140000 нерухомих культурних пам'яток, з яких відомо про 105532 об'єкти у сферах архітектури, археології, історії, монументального мистецтва, науки і техніки, ландшафтного та садово-паркового мистецтва [5].

Таблиця 1

Пам'ятки культурної спадщини України, що занесені до Державного реєстру нерухомих пам'яток України

Область	Кількість пам'яток культурної спадщини, од.		
	Всього	національного значення	місцевого значення
Автономна Республіка Крим	1308	228	1080
Вінницька область	74	28	46
Волинська область	497	158	339
Дніпропетровська область	3902	53	3849
Донецька область	97	14	83
Житомирська область	217	26	191
Закарпатська область	147	103	44
Запорізька область	419	12	407
Івано-Франківська область	2107	107	2000
Київська область	339	38	301
Кіровоградська область	50	15	35
Луганська область	998	28	970
Львівська область	2017	45	1972
Миколаївська область	177	41	136
Одеська область	1130	27	1103
Полтавська область	1392	78	1314
Рівненська область	1129	77	1052
Сумська область	2540	80	2460
Тернопільська область	243	6	237
Харківська область	3019	36	2983
Херсонська область	153	35	118
Хмельницька область	361	191	170
Черкаська область	129	72	57
Чернівецька область	795	50	745
Чернігівська область	634	176	458
Київ	1600	234	1366
Севастополь	66	34	32
Разом	25540	1992	23548

Джерело: сформовано авторами за [5]

У 2023 р. до реєстру включено 1992 національних і 23548 об'єктів місцевого значення. Табл. 1 містить кількість пам'яток культурної спадщини України, що внесені до Державного реєстру нерухомих пам'яток, розподілених за областями. Загальна кількість складає 25540 об'єктів, з яких 1992

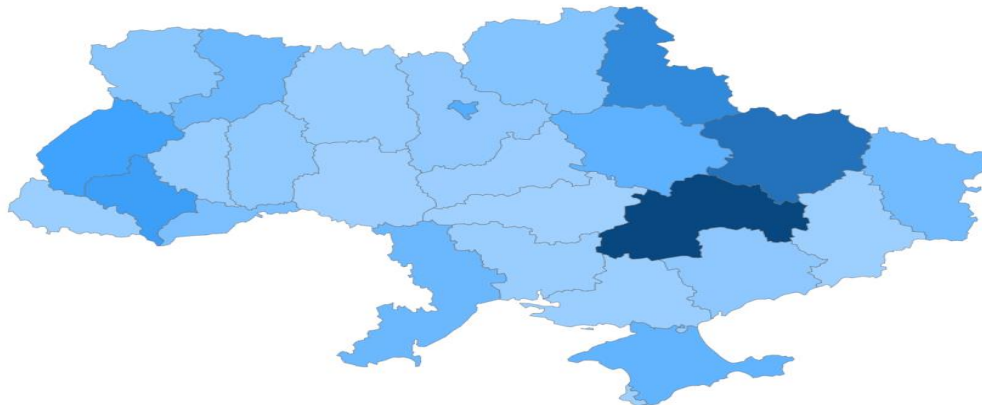
мають національне, а 23548 – місцеве значення.

Найбільша кількість пам'яток зареєстрована у Дніпропетровській (3902 об'єкти) та Харківській (3019 об'єктів) областях. Значну частину пам'яток національного значення зосереджено в м. Києві (234 об'єкти),

Хмельницькій області (191 об'єкт) та Автономній Республіці Крим (228 об'єктів) [5] (див. рис. 2).

Серед об'єктів культурно-пізнавального туризму найбільшу частку становлять археологічні об'єкти (44%), історичні пам'ятки (39%), а також об'єкти архі-

тектури та містобудування (12%). Лише 5% займають пам'ятки монументального, садово-паркового мистецтва, історико-культурні заповідники та ландшафтні об'єкти. Найцінніші зразки історичної та культурної спадщини України охороняються ЮНЕСКО.



Область	Кількість пам'яток культурної спадщини, од.
Дніпропетровська область	3902
Харківська область	3019
Сумська область	2340
Івано-Франківська область	2107
Львівська область	2017
Київ	1600
Полтавська область	1392
Автономна Республіка Крим	1308
Одеська область	1130
Рівненська область	1129
Луганська область	998
Чернівецька область	795
Чернігівська область	634

Область	Кількість пам'яток культурної спадщини, од.
Волинська область	497
Запорізька область	419
Хмельницька область	361
Кіївська область	339
Тернопільська область	243
Житомирська область	217
Миколаївська область	177
Херсонська область	153
Закарпатська область	147
Черкаська область	129
Донецька область	97
Вінницька область	74
Севастополь	66
Кіровоградська область	50
Усього	25540

Рис. 2. Локалізація пам'яток культурної спадщини України (національного та місцевого значення), занесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України
Джерело: побудовано авторами за [5]

Зокрема, до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО входять сім унікальних об'єктів: дерев'яні церкви карпатського регіону Польщі та України, стародавнє місто Херсонес Таврійський та його хори, букові праліси Карпат та давні букові ліси, архітектурний ансамбль Резиденції митрополитів Буковини і Далмації, геодезична дуга Струве, ансамбль історичного центру Львова та Софійський собор з архітектурним ансамблем, а також Києво-Печерська лавра. Крім того, у січні 2023 року на позачерговій сесії комітету Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО до Списку всесвітньої спадщини був внесений історичний центр Одеси [6].

Розглядаючи ресурсний потенціал культурно-пізнавального туризму в Україні на сьогодні, слід звернути увагу на втрати, спричинені війною. Російська армія зруйнувала не тільки сотні тисяч домівок україн-

ців, а й цілі міста та громади, що призвело до знищення та пошкодження культурно-історичних пам'яток, які були важливими для організації туристичної діяльності.

У період з 24 лютого 2022 р. в Україні зруйновано або пошкоджено 872 об'єкти культурної спадщини. Серед них 120 пам'яток національного значення, 682 місцевого значення та 70 щойно виявлених. За даними обласних військових адміністрацій, з початку повномасштабного вторгнення було повністю зруйновано 23 пам'ятки; частково пошкоджено 672 пам'ятки; ступінь пошкодження 177 об'єктів залишається невідомим [2].

Окрім наявності культурно-історичного потенціалу, важливим показником розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні є обсяги туристичних потоків. З 2000 по 2013 рр. Україна приймала близько

25 млн. іноземних туристів щорічно, що зробило її популярним туристичним напрямком та значущим реципієнтом міжнародних відвідувачів. Однак у 2014 р., через початок російсько-української війни та анексію Криму, спостерігалось негативне зменшення числа міжнародних туристів, що призвело до втрати приблизно 30% туристичного потоку [4, 9].

Починаючи з 2020 р., структура та обсяги туристичних потоків в Україні зазнали змін через глобальну кризу, спричинену

пандемією Covid-19 та введенням карантинних обмежень. Згідно з даними Державного агентства з розвитку туризму, у 2020 р. міжнародні та внутрішні туристичні потоки знизилися на 75% у порівнянні з 2019 р. Щодо цілей в'їзду в Україну, то з 2,3 млн. туристів, які в'їхали в 2020 р., 70% приїхали для дозвілля та відпочинку, 20% для спеціалізованого туризму, 6% з діловою метою чи для освіти, 3% – для лікування та рекреації, а 1% – з іншими цілями [8] (рис. 3).

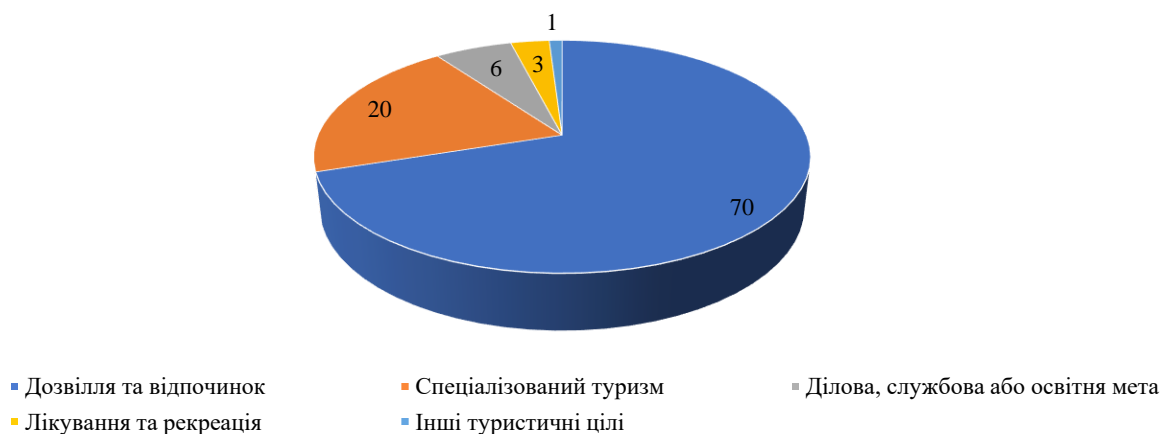


Рис. 3. Розподіл в'їзних туристів відповідно до мети поїздки у 2020 р.

Джерело: побудовано авторами за [8]

Слід зазначити, що наявні статистичні дані мають загальний характер і не відображають реального стану розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні, оскільки туристичні поїздки з культурно-пізнавальною метою часто реєструються як спеціалізовані чи як поїздки для дозвілля та відпочинку. У випадку культурно-пізнавального туризму важко виділити основну мету, оскільки ці поїздки часто поєднують в собі кілька видів туризму.

Війна суттєво вплинула на організацію туристичної діяльності та структуру туристичних потоків в Україні. У 2022 р. державний бюджет втратив близько 30% надходжень від туристичної галузі. Кількість міжнародних туристичних прибуттів зменшилася майже вдвічі – з 4 млн. у 2021 р. до 2 млн. у 2022 р. При цьому більшість туристів становили офіційні особи, делегації, волонтери та представники міжнародних організацій. Внутрішній туризм скоротився приблизно на 50%. Багато традиційних напрямків для культурно-пізнавального туризму стали недоступними. Південь України тимчасово втратив популяр-

ність як туристичний напрямок, а туристична діяльність у північних областях також обмежена. Тим не менш, туристичний потік у західних областях залишається на рівні 2021 р., в той час як потік до центральних областей збільшився.

Хоча війна становить величезну загрозу для життя країни, внутрішній туризм все ще функціонує. У відносно безпечних регіонах можна відвідувати туристичні об'єкти, музеї та інші заклади, які надають туристичні послуги, з дотриманням заходів безпеки, таких як наявність бомбосховищ. Проте в організації культурно-пізнавального туризму зберігаються і довоєнні проблеми, які посилюються з початком війни. Серед основних загроз – недбалість щодо збереження туристичних об'єктів та культурної спадщини [15]. Згідно з даними Асоціації міст України, близько 70% об'єктів культурної спадщини перебуває в незадовільному стані, а майже кожен десятий об'єкт потребує термінового ремонту. Лише для 49103 пам'яток, що становить 35%, укладено охоронні договори, а зони охорони встановлено лише для 10% [1].

Важливою проблемою є відсутність методологічних підходів до аналізу використання об'єктів культурної спадщини в ролі туристичних та екскурсійних об'єктів. У результаті існуючі історико-культурні ресурси безсистемно залучаються до туристичної індустрії, і їх пізнавальна функція зводиться до мінімуму. Зокрема, лише 45% пам'яток культурної спадщини національного значення використовуються як туристичні об'єкти.

Крім того, варто відзначити проблеми з транспортною мережею, які проявляються у поганій доступності об'єктів культурної спадщини залізничним та автобусним транспортом. Частина пам'яток має також низьку транспортну доступність навіть для автомобільного транспорту та обладнана лише пішими маршрутами, які в більшості випадків перебувають у неналежному стані та потребують реконструкції.

До негативних аспектів розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні на сьогодні можна віднести закриття малих місцевих музеїв, скорочення музейних колекцій і закриття окремих експозицій, а також занедбаний стан рекреаційних зон навколо культурно-пізнавальних об'єктів, іноді навіть відсутність мінімальної інфраструктури для задоволення санітарно-гігієнічних та інших потреб туристів. Крім того, активна забудова історичних частин міст, де зосереджено багато пам'яток культури, суттєво знижує їх привабливість.

Вивчаючи основні тенденції розвитку культурно-пізнавального туризму, можна констатувати, що Україна має значний ресурсний потенціал та хороші перспективи для цього виду туризму. Проте, окрім безпекової ситуації в країні, існує об'єктивна потреба в збільшенні систематичних фінансових впливів для відновлення та реконструкції об'єктів культурної спадщини, а також для вдосконалення матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури. Важливо створити конкурентні переваги для існуючих туристичних напрямків, щоб ефективно просувати їх на ринку туристичних послуг у сегменті культурно-пізнавального туризму. Крім того, необхідно впроваджувати інноваційні технології, які зроблять культурно-пізнавальний туризм більш комфортним і цікавим для туристів різного віку.

Аналіз мети подорожі туристів Україною в залежності від віку є важливим елементом для розуміння потреб і інтересів різних груп туристів, що безпосередньо впливає на можливості розвитку культурно-пізнавального туризму. Згідно з дослідженнями, різні вікові категорії мають різні мотивації для подорожей, що створює можливості для спеціалізації туризму і підвищення його привабливості для різних аудиторій (табл. 2). Незважаючи на те, що відсоток респондентів, які зазначили цю мету, залишається досить низьким (1% у більшості вікових груп), важливо зазначити, що інтерес до культурних заходів варіюється, проте залишається на помірно рівні. У молодших вікових групах (15–24 та 25–34 роки) цей показник становить 1%, а в старших (35–70 років) – до 1%, що свідчить про стабільний, але обмежений інтерес до культурних подій. Відсоток респондентів, які подорожують з метою дослідження історії, також залишається низьким, але помітно більшим у віковій групі 45–54 років (1%), що може вказувати на те, що вони більш зацікавлені в історичній складовій подорожей.

Відпустка, дозвілля та відпочинок – ця мета подорожей домінує у всіх вікових групах, проте у старших респондентів (55–70 років) вона знижується до 61%, це може свідчити про те, що з віком пріоритети змінюються, і подорожі стають менш орієнтованими на відпочинок та більше на соціальні та культурні зв'язки. Така мета показує зростання в старших вікових групах, досягаючи 17% у респондентів 55–70 років, що може бути пов'язано з потребою підтримувати соціальні зв'язки. Зростання інтересу до оздоровчих послуг у старшій віковій групі (9% у 55–70 років) також відзначає потребу у здоров'ї та відновленні, що підкреслює важливість культурно-пізнавального туризму як складової загального добробуту.

Культурно-пізнавальний туризм в Україні має потенціал для розвитку, особливо серед старшого покоління. Однак відсоток респондентів, які подорожують з культурною метою, залишається низьким. Підприємствам туристичної галузі рекомендується активізувати кампанії з популяризації культурно-пізнавального туризму в регіонах, підкреслюючи важливість історичних та культурних подій для різних вікових груп.

Аналіз мети подорожі туристів Україною в залежності від віку, % від загальної кількості респондентів

Мета подорожі	15-24	25-34	35-44	45-54	55-70
Відпустка, дозвілля та відпочинок	75	76	76	70	61
Відвідування рідних, друзів	8	8	9	10	17
Індивідуальний діловий візит	4	6	5	5	3
Оздоровчі та СПА процедури	2	2	3	4	9
Участь у конференціях, конгресах, виставках	1	2	2	1	1
Участь у корпоративних зустрічах	1	1	2	1	1
Спортивні змагання та вболівальники	2	1	0,8	2	0,5
Участь або відвідування культурних заходів	1	1	0,4	1	1
Лікування тривалістю до одного місяця	0,3	0,4	0,6	2	4
Дослідження історії	1	0,4	0,6	1	1
Релігійна мета	0,1	0,4	0,6	1	1
Шопінг	0,7	0,6	0,5	0,5	0,6
Навчання до одного місяця	1	0,1	0	0,2	0,3
Пошук родинних зв'язків	0,2	0,3	0,1	0,6	0,5
Відмова відповідати	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1

Джерело: [8]

Організація культурних заходів та освітніх програм могла б стати важливим кроком для залучення молоді та середнього покоління, що допоможе зберегти культурну спадщину та підвищити зацікавленість до історії. Забезпечення інфраструктури для культурного туризму та покращення доступності культурних об'єктів можуть позитивно вплинути на інтерес до подорожей з культурно-пізнавальною метою.

Інновації в культурно-пізнавальному туризмі стають рушійною силою розвитку цієї галузі на світовому рівні. У сучасному глобалізованому світі туристи прагнуть не тільки побачити відомі пам'ятки, а й отримати глибші враження через інтерактивний досвід, персоналізовані маршрути та новітні технології, що сприяє не лише зростанню туризму, але й збереженню культурної спадщини, що стає важливим фактором для багатьох країн. В Україні ж цей сектор має значний потенціал, але потребує активного впровадження інновацій, щоб стати конкурентоспроможним на міжнародній арені. Інновації, впроваджені в культурно-пізнавальному туризмі за кордоном, можуть стати дієвим інструментом для розвитку туризму як в Україні загалом, так і в Дніп-

ропетровській області зокрема. Використання віртуальної або доповненої реальності, інтерактивних експозицій, гейміфікації та мобільних додатків дозволить привабити більше туристів та підвищити інтерес до культурної спадщини. Інновації у культурно-пізнавальному туризмі в світі, відкривають нові можливості для розвитку цього сектору і в Україні, розглянемо кілька прикладів таких інновацій та їхнього потенційного застосування в Україні (табл. 3).

Незважаючи на великий потенціал, впровадження інновацій в українському культурно-пізнавальному туризмі стикається з низкою викликів. Одним із головних є нестача фінансування та інфраструктурних ресурсів. Також важливою проблемою є недостатня цифровізація культурної сфери та відсутність єдиної національної стратегії розвитку туризму. Однак, з огляду на міжнародний досвід, такі інновації, як smart-туризм, VR, AR, гейміфікація та еко-туризм, можуть суттєво покращити ситуацію та відкрити нові можливості для розширення культурно-пізнавального туризму.

Дніпропетровська область, багата на історичну спадщину козацтва та індустріальну культуру, має великі можливості для впровадження інноваційних рішень у туристичній

сфері. Створення інтерактивних музеїв, квест-турів та тематичних маршрутів може зробити регіон більш привабливим для туристів. Зокрема, розвиток цифрових рішень, таких як

мобільні додатки, допоможе створити унікальний туристичний досвід, що поєднує культуру та сучасні технології.

Таблиця 3

Інновації у культурно-пізнавальному туризмі в різних країнах світу, можливість їх застосування в Україні та у Дніпропетровській області

Вид інновації	Приклад у світі	Перспективи застосування в Україні	Перспективи застосування в Дніпропетровській області
Віртуальна та доповнена реальність	Лувр, Франція – віртуальні тури музеєм	Створення VR-турів по Софії Київській, Києво-Печерській лаврі та іншим пам'яткам	Віртуальні тури по музеях Дніпра та козацьких пам'ятках (історичні місця Січі)
Інтерактивні музейні експозиції	Ватиканські музеї, Італія – інтерактивні 3D-реконструкції	Впровадження інтерактивних екранів у національних музеях України	Музеї Дніпра (музей АТО, історичні музеї) можуть додати інтерактивні експозиції
Smart-туризм та мобільні додатки	Сінгапур – мобільні додатки для туристів	Розробка додатків для культурних об'єктів України (інформація про події, маршрути)	Мобільні додатки для маршрутів Дніпра, зокрема турів по козацьких шляхах та історичних місцях
Гейміфікація та квест-тури	Японія – квест-тури з головоломками	Організація квестів у старовинних містах України, наприклад, Львів, Чернігів	Квест-тури по історичних пам'ятках Дніпра, наприклад, по темі козацтва або промислової історії
Еко-туризм та сталий розвиток	Коста-Рика – поєднання екотуризму з культурною спадщиною	Розвиток еко-туризму в Карпатах і заповідних зонах України	Створення еко-маршрутів у природоохоронних зонах області, зокрема по Криворізькому природному парку
Культурні маршрути та тематичні тури	Європа – маршрути замків, шляхи романського мистецтва	Розробка тематичних турів: шляхами козацтва, замків Західної України	Створення козацьких маршрутів у Дніпропетровській області та маршрутів по індустріальній спадщині
Цифровий маркетинг та соціальні медіа	Ісландія – просування країни через інтерактивні кампанії в соцмережах	Використання соціальних мереж для популяризації культурних маршрутів в Україні	Промоція історичних об'єктів і туристичних маршрутів Дніпропетровщини через соцмережі та онлайн-платформи

Джерело: сформовано за [7, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24]

Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні можна представити наступними напрямками.

1. Багата культурна спадщина України – історичні та архітектурні пам'ятки – Україна має велику кількість унікальних історичних пам'яток, стародавні замки Західної України, що робить країну привабливою для іноземних туристів;

– етнографічні регіони – культурні та етнографічні регіони мають великий потенціал для розвитку етнографічного та сільського туризму.

2. Популяризація місцевих культурних подій

– фестивалі та події – в Україні щорічно проходять численні культурні заходи, наприклад, фестивалі національної кухні, народного мистецтва, музичні фестивалі, ці події стають

точками притягнення для туристів з різних країн.

3. Розвиток інфраструктури – інвестиції в туристичну інфраструктуру – для подальшого розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні необхідно інвестувати в транспорт, готелі та інфраструктуру культурних об'єктів, що включає модернізацію доріг, відкриття нових музеїв, реставрацію історичних пам'яток та розробку туристичних маршрутів.

4. Державна підтримка та промоція – державні програми – важливою умовою розвитку культурного туризму є підтримка з боку держави через програми, спрямовані на промоцію культурної спадщини України за кордоном. Рекламні кампанії, які популяризують українську культуру та історію на міжнародному рівні, можуть збільшити потік іноземних туристів;

– європейська інтеграція – процеси інтеграції України в Європейський Союз відкривають нові можливості для культурного обміну та співробітництва в сфері туризму, що сприятиме залученню інвестицій і розвитку туристичної галузі [11].

5. Розвиток внутрішнього туризму – підвищення інтересу до рідної культури. Внутрішній туризм в Україні набуває все більшої популярності.

Культурно-пізнавальний туризм є багатогранним явищем, яке є важливим чинником для розвитку. Він здатен розширити світогляд, поглибити знання, сприяти естетичному розвитку та духовному збагаченню людей. Для збереження конкурентоспроможності необхідна державна підтримка, що робить актуальним розвиток цього напрямку туризму. Основною місією культурно-пізнавального туризму є виховання національної злагоди, поваги та толерантності, а також сприяння вивченню національних традицій та звичаїв.

Наша країна має значний культурно-історичний потенціал, проте він ще не повністю реалізований. Тому сучасний стан культурного туризму в Україні вимагає активних дій з боку суб'єктів туристичної діяльності та держави для вирішення основних проблем і раціональне використання ресурсів і подальший розвиток регіонів.

Дніпропетровська область має значний потенціал для розвитку культурно-пізнавального туризму, оскільки на її території знаходиться найбільша кількість пам'яток культурної спадщини місцевого значення. Із загальної кількості в 3902 пам'ятки, 3849 мають місцеве значення, що свідчить про багатий культурний спадок та різноманіття історичних об'єктів, доступних для дослідження та відвідування [7]. Така концентрація пам'яток створює унікальні можливості для розвитку туризму, орієнтованого на вивчення історії, культури та традицій.

Висновки. Розвиток культурно-пізнавального туризму в області дозволить не тільки зберегти та популяризувати ці пам'ятки, але й сприятиме економічному зростанню регіону через збільшення туристичних потоків. Інвестиції у відновлення та підтримку культурної спадщини, покращення інфраструктури та створення нових туристичних

маршрутів можуть підвищити конкурентоспроможність Дніпропетровської області на внутрішньому та міжнародному ринках туризму. Також це сприятиме формуванню у місцевого населення відчуття гордості за культурну спадщину регіону та підвищенню культурної обізнаності. Таким чином, за умов ефективної підтримки та реалізації стратегій розвитку, Дніпропетровська область має всі передумови для становлення як провідного центру культурно-пізнавального туризму в Україні.

Література

1. Асоціація міст України. URL: <http://surl.li/xnxpor>.
2. Барвінок Н.В., Барвінок М.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 24-32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1900>.
3. Бейдик О.О., Гончарук А.О. Розвиток культурно-розважального туризму в Україні (на прикладі фестивального туризму). *Географія та туризм*. 2010. Вип. 8. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_8_12.
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 178-196. URL: <http://surl.li/awrhpe>
5. Державний реєстр нерухомих пам'яток України (ДРНПУ). URL: <https://dreamdim.ua/uk/derzhavnyj-reyestr-neruhomyh-ram-yatok-ukrayiny/>
6. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
7. Дніпропетровщина: сім туристичних родзинок. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29989296.html>.
8. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців» Проведено компанією «Хьюмен Ресерч» на замовлення Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) на базі додатку «Lemur». URL: <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view>
9. Зруйнована культурна спадщина України. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://culturecrimes.mkp.gov.ua>.
10. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП «ТД Едельвейс і К». 2017. 322 с.
11. Любчук О.К., Ярченко Ю.В. Удосконалення механізму державного управління трансформацією туристичної галузі на основі інноваційних техно-

- логій. *Публічне урядування*. 2022. 3(28), С. 56-61. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-8).
12. Об'єкти всесвітньої спадщини ЮНЕСКО в Україні. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkip.gov.ua/content/obekti-svitovoi-spadshchini-yunesko-v-ukraini.html>.
13. Паньків Н.С., Сагайдак В.І. Організація культурно-пізнавального туризму. Сучасний стан та тенденції розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/11/2022-310-10.pdf>.
14. Снігур К.В. Культурно-пізнавальний туризм в Україні: сучасний стан ресурсної бази та перспективи розвитку. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2023. №2(79). С. 32-43. URL: <https://visniknew.donnuet.edu.ua/index.php/visnik/article/view/87/106>
15. Best Singapore Apps for Visitors in 2024. URL: <https://singaporetravelinsider.com/best-singapore-apps/>
16. Blešić I., Pivac T., Đorđević J., Stamenković I. (2024). Cultural events as part of cultural tourism development. Case study: Sombor and Apatin (Serbia). *Acta geographica Slovenica*. 54(2). DOI: [10.3986/AGS54406](https://doi.org/10.3986/AGS54406).
17. Costa Rica Trip Concierge. URL: <http://surl.li/zfkiub>.
18. Dwyer L., Wickens E. (2013). *Event Tourism and Cultural Tourism*. Routledge. URL: <https://www.book2look.com/embed/9781135741563>
19. Online tours – Enjoy the Louvre at home! URL: <https://www.louvre.fr/en/online-tours>.
20. Promote Iceland – Let It Out: The anatomy of a campaign. URL: <https://www.sookio.com/blog/the-anatomy-of-a-campaign-promote-iceland-let-it-out>.
21. Puzzle Adventure in Japan: A Treasure Hunt. <https://puzzle-adventure.com/>.
22. Tsami M. (2017). The role of events and cultural tourism strategies for Urban Destinations. The case of Paphos. URL: <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/bitstream/handle/11544/29009/Tsami.Maria.pdf?sequence=1>
23. Transromanica. URL: <https://www.transromanica.com/>
24. Vatican Museums. URL: <http://surl.li/pbsnvz>.
3. Beydyk, O., & Honcharuk, A. (2010). Rozvytok kulturno-rozvezhalnogo turizmu v Ukraini (na prykladi festyvalnogo turizmu). *Heohrafiia ta turizm*, (8), 45-49. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_8_12.
4. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskyi, V., & Luchka, O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy v umovakh viyny. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia ekonomichna*, (62), 178-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
5. Derzhavnyi reiestr nerukhomykh pamiatok Ukrainy (DRNPU). Retrieved from <https://dreamdim.ua/uk/derzhavnyj-reyestr-neruhomyh-pam-yatok-ukrayiny/>.
6. Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu Ukrainy. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/>
7. Dnipropetrovshchyna: sim turystychnykh rodzynok. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/29989296.html>.
8. Zvit za rezultatamy opytuvannia «Provedennia doslidzhennia vnutrishnogo ta vyiznogo turizmu ukrainsiv» Provedeno kompaniieiu «Khiumen Research» na zamovlennia Derzhavnogo ahentstva rozvytku turizmu (DART) na bazi dodatku «Lemur». Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJJEUCFkzBfAsiVbke9A/view>.
9. Zruynovana kulturna spadshchyna Ukrainy. Ministerstvo kultury ta informatsiynoi polityky Ukrainy. Retrieved from <https://culturecrimes.mkip.gov.ua>.
10. Korzh, N., & Basyuk, I. (2017). Upravlinnia turystychnymy destynatsiyamy. Vinnytsia: «PP «TD Edelveys i K».
11. Liubchuk, O.K., & Yarchenko, Yu.V. (2022). Udoskonalennia mekhanizmu derzhavnogo upravlinnia transformatsiieiu turystychnoi haluzi na osnovi innovatsiynykh tekhnolohiy. *Publichne uriaduvannia*, 3(28). [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-8).
12. Obiekty vsesvitnioi spadshchyny YUNESKO v Ukrayini. Ministerstvo kultury ta informatsiynoi polityky Ukrainy. Retrieved from <https://mkip.gov.ua/content/obekti-svitovoi-spadshchini-yunesko-v-ukraini.html>.
13. Pankiv, N.Ye., & Sahaidak, V.I. (2022). Orhanizatsiia kulturno-piznavalnogo turizmu. Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, (5). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10)
14. Snihur, K.V. (2023). Kulturno-piznavalnyi turizm v Ukraini: suchasnyi stan resursnoi bazy ta perspektyvy rozvytku. *Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2(79). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-79-2-32-43>
15. Best Singapore Apps for Visitors in 2024. Retrieved from <https://singaporetravelinsider.com/best-singapore-apps/>.
16. Blešić I., Pivac T., Đorđević J., Stamenković I. (2024). Cultural events as part of cultural tourism development. Case study: Sombor and Apatin (Serbia).

References

1. Asotsiatsiia mist Ukrainy. Retrieved from <http://surl.li/xnpxor>.
2. Barvinok, N.V., & Barvinok, M.V. (2022). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viyny na turizm v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maybutniomu. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, Riga, Latvia: Baltija Publishing, 24-32. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1900>.

Acta geographica Slovenica. 54(2).
DOI:[10.3986/AGS54406](https://doi.org/10.3986/AGS54406).

17. Costa Rica Trip Concierge. Retrieved from <http://surl.li/zfkiub>.

18. Dwyer L., Wickens E. (2013). Event Tourism and Cultural Tourism. Routledge. Retrieved from <https://www.book2look.com/embed/9781135741563>

19. Online tours – Enjoy the Louvre at home! URL: <https://www.louvre.fr/en/online-tours>.

20. Promote Iceland – Let It Out: The anatomy of a campaign. Retrieved from <https://www.sookio.com/blog/the-anatomy-of-a-campaign-promote-iceland-let-it-out>.

21. Puzzle Adventure in Japan: A Treasure Hunt. Retrieved from <https://puzzle-adventure.com/>.

22. Tsami M. (2017). The role of events and cultural tourism strategies for Urban Destinations. The case of Paphos. Retrieved from <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/bitstream/handle/11544/29009/Tsami.Maria.pdf?sequence=1>

23. Transromanica. Retrieved from <https://www.transromanica.com/>

24. Vatican Museums. Retrieved from <http://surl.li/pbsnvz>.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CULTURAL AND EDUCATION TOURISM IN UKRAINE

O. K. Lyubchuk, Doctor of Public Administration, Professor, T. V. Herasymenko, Ph. D (Geological), Master Student, SHEI «Pryazovski State Technical University»

Methods. The results were obtained with the application of methods: abstraction – in determining the essence of the category «cultural and educational tourism»; general and specific – in forming the classification of cultural monuments by their types; methods of spatial organization – in the localization of monuments of cultural heritage of Ukraine in the State Register of Immovable Monuments of Ukraine for planning the development of cultural and educational tourism; generalization – in determining the prospects for the expansion of cultural and educational tourism in Ukraine and the Dnipropetrovsk region.

Results. The variability of the «cultural and educational tourism» category was revealed, depending on geographical, socio-economic and cultural factors, as well as on the specifics of demand and supply on the tourist market and resource potential. The need for the introduction of innovative technologies to increase the comfort and attractiveness of cultural and educational tourism for tourists, which includes the use of digital platforms, virtual tours and interactive expositions, is indicated. Attention was also focused on the importance of intensifying the campaign to popularize cultural and educational tourism in the regions, in particular through the promotion of historical and cultural events that have great potential for attracting different age groups. Opportunities for applying innovations in the field of cultural and educational tourism based on international experience, in particular, through the adaptation of successful practices in Ukraine and the Dnipropetrovsk region to increase the competitiveness of tourist products, are identified.

Novelty. Determination of prospects for the development of cultural and educational tourism in Ukraine through a comprehensive analysis of key factors, which includes the study of the rich cultural heritage of the country, in particular, historical monuments and ethnographic regions, which create unique opportunities for attracting tourists. Special attention is paid to the promotion of local cultural events, which play an important role in the formation of tourist routes, the importance of investments in infrastructure, necessary for the development of this direction of tourism, and state support through cultural heritage promotion programs is emphasized. The importance of European integration for the opening of new opportunities for cultural exchange and the development of domestic tourism, which is increasingly gaining popularity among Ukrainians, is also noted.

Practical value. The study can serve as a basis for developing strategic plans for the development of cultural and educational tourism, attracting investments and creating competitive tourism products that will contribute to economic growth and cultural development of regions.

Keywords: cultural and educational tourism, historical and cultural sights, tourist resources, potential, innovations in tourism, development prospects.

Надійшла до редакції 10.11.24 р.

ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Л. А. Бондаренко, д. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bondarenko.l.a@nmu.one
<https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>

Методологія дослідження. Результати отримано за рахунок застосування методів: факторного аналізу – при визначенні чинників, що впливають на розвиток туристичної індустрії в Дніпропетровській області, зокрема соціально-економічних, культурних та інфраструктурних факторів; групування – при формуванні класифікації туристичних ресурсів за їх видами; узагальнення – при визначенні тенденцій розвитку туризму в Дніпропетровській області у довоєнний та у повоєнний періоди, зокрема, виявлення змін у попиті, розвитку інфраструктури та адаптації туристичних продуктів до нових соціальних і економічних умов.

Результати. Встановлено, що розвиток туристичної діяльності є важливою складовою економічного та культурного розвитку Дніпропетровської області, яка має значний потенціал завдяки своїм природним ресурсам і багатій культурній спадщині. Визначено, що діяльність суб'єктів туристичної діяльності в області поступово активізувалась до початку війни, що позитивно вплинуло на розвиток туристичної інфраструктури, підвищуючи доступність послуг та створюючи нові можливості для туристів. Проаналізовано тенденції завантаженості місць та середньої тривалості перебування, що вказують на коливання попиту. Продемонстровано, що, хоча кількість колективних засобів розміщення зменшується, регіон зберігає певну частку розміщення туристів у загальній картині туристичної активності в Україні. Сфокусовано увагу на тому, що для ефективного розвитку необхідно залучати інвестиції та активніше впроваджувати інноваційні підходи, які повинні бути адаптовані до нових викликів післявоєнного періоду.

Новизна. Наукова новизна полягає у визначенні основних тенденцій і чинників, які впливали на розвиток туристичної галузі на Дніпропетровщині. Увагу актуалізовано на вивченні розвитку туристичної інфраструктури, яка враховує нові виклики та можливості, що виникають після бойових дій, що дає змогу сформулювати ефективні стратегії для стимулювання економічного зростання регіону через розвиток туризму як важливого елементу повоєнного відновлення.

Практична значущість. Дослідження може слугувати базою для розробки стратегічних планів з розвитку туризму в Дніпропетровській області, залучення інвестицій та створення конкурентоспроможних туристичних продуктів, що сприятимуть економічному зростанню та розвитку регіону.

Ключові слова: туристична індустрія, туристичні ресурси, чинники розвитку, туристична територія, туристичний продукт, попит, пропозиція, туристичний ринок.

Постановка проблеми. Туризм є важливою складовою економіки будь-якого регіону, оскільки він сприяє розвитку інфраструктури, створенню робочих місць, залученню інвестицій і підвищенню культурної привабливості території. Для Дніпропетровської області, яка має багатий історичний та

культурний потенціал, розвиток туристичної індустрії може стати важливим чинником для стимулювання економічного зростання в умовах постійних викликів, зокрема, в період після закінчення бойових дій.

Враховуючи поточні соціально-економічні реалії, важливим є розуміння, які

тенденції та чинники будуть визначати майбутній розвиток туризму в регіоні, особливо в умовах повоєнного відновлення. З одного боку, туристична індустрія здатна стати одним із рушіїв економічного зростання, забезпечуючи приток інвестицій та відновлення інфраструктури. З іншого боку, війна принесла нові виклики для сфери туризму, які потребують оперативних відповідей та адаптації до нових умов.

Для того щоб будувати ефективні стратегії розвитку туристичної індустрії Дніпропетровської області в повоєнний період, необхідно ґрунтовно оцінити стан туристичної діяльності регіону до початку війни. Аналіз довоєнного стану туристичної галузі дозволяє не лише зрозуміти рівень її розвитку та визначити основні чинники, що впливали на її ефективність, але й виявити ключові проблеми та потенціал, на основі яких можна формувати адаптовані до нових умов стратегії відновлення і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку туристичної території, враховуючи численні фактори, досліджували такі українські науковці, як Матвійчук Л. Ю., Дащук Ю. Є., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Шадурська Б. О., Петрович Й. М. [3, 7]. Їхні роботи зосереджені на сталому розвитку індустрії гостинності, впливі європейської інтеграції та стратегічних напрямках розвитку туризму, акцентуючи на інноваціях, сучасних технологіях та адаптації до глобальних викликів.

Питання впливу військової агресії рф на діяльність туристичних підприємств у воєнний і постконфліктний періоди є новими й малодослідженими, проте викликають значний інтерес. Носирєва О., Деділова Т., Токар І. [4] розглядають стратегії постконфліктного відновлення економіки через розвиток туризму, а Помаза-Пономаренко А. Л. [6] – перспективи галузі, підкреслюючи важливість адаптації послуг та залучення інвестицій. Регіональні особливості значно впливають на розвиток туристичного бізнесу. Прокопишин-Рашкевич Л. М., Шадурська Б. О., Петрович Й. М. [7] наголошують на необхідності стратегій, орієнтованих на специфіку областей України.

Серед зарубіжних досліджень Бутлер Р. [11] описує життєвий цикл туристичних

дестинацій, Ма М. і Хассінк Р. [12] аналізують залежність розвитку туризму від економічного благополуччя території, а Санз-Ібаньез К. і Антон Клаве С. [13] пропонують еволюційний підхід до розвитку напрямків із фокусом на економічні фактори.

Отже, існує широкий спектр досліджень, присвячених різним аспектам розвитку туристичної індустрії, включаючи її сталий розвиток, вплив європейської інтеграції, регіональні особливості та адаптацію до глобальних викликів. Окрім того, розвиток туристичного бізнесу в Україні значною мірою залежить від регіональних умов, які варіюються між областями, що підкреслює важливість врахування локальних особливостей під час формування стратегій розвитку. Разом із цим, адаптація туризму до умов війни та постконфліктного періоду залишається нагальним завданням, яке потребує подальших досліджень і практичних рішень.

Формулювання мети статті. Метою статті є систематизація чинників розвитку індустрії туризму та аналіз туристичної привабливості Дніпропетровській області.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток туристичної діяльності є однією з ключових складових економічного зростання та культурного процвітання регіону. Для Дніпропетровської області, з її багатю історією, різноманітними природними ресурсами та культурними пам'ятками, туризм має значний потенціал для розвитку. Однак ефективний розвиток туристичної галузі залежить від низки взаємопов'язаних чинників, які визначають конкурентоспроможність та привабливість регіону для внутрішніх і міжнародних туристів.

Одним із основних чинників, що впливають на розвиток туризму, є культурні та природні ресурси області. Пам'ятки культурної спадщини, історичні об'єкти, музеї та інші культурні атракції є важливими складовими туристичної привабливості. Крім того, природні ресурси та об'єкти природно-заповідного фонду, що мають унікальну екологічну цінність, можуть стати основою для розвитку екологічного, активного та інших видів туризму.

Ще одним важливим фактором є кількість і розвиток суб'єктів туристичної діяльності, таких як туристичні оператори та

туристичні агенти. Вони забезпечують організацію та реалізацію туристичних послуг, створюючи попит і сприяючи розвитку інфраструктури, що необхідно для забезпечення комфортного перебування туристів.

Не менш важливим елементом є колективні засоби розміщення – готелі, санаторії, туристичні комплекси та інші заклади, що надають послуги з розміщення. Розвинута мережа таких об'єктів є необхідною умовою для задоволення потреб туристів і забезпечення високого рівня туристичної інфраструктури.

Розвиток туристичної діяльності в Дніпропетровській області залежить від цілої низки чинників, які взаємодіють між собою. Вивчення цих складових є необхідним для оцінки потенціалу туристичної галузі регіону та визначення стратегії її подальшого розвитку.

Значний потенціал області для розвитку туристичної індустрії також є важливим регіоном з точки зору культурної спадщини України. Культурна спадщина та її пам'ятки являються елементами туристичної привабливості і можуть стати основою для створення різноманітних туристичних маршрутів, що сприятимуть залученню туристів і розвитку економіки регіону.

Згідно з Державний реєстр нерухомих пам'яток України, Дніпропетровська область має 3902 пам'ятки культурної спадщини, з яких 53 пам'ятки мають національне значення, а 3849 – місцеве, що надає області значний потенціал для розвитку туристичних продуктів, спрямованих на культурний туризм, якщо в Україні загалом налічується 25540 пам'яток культурної спадщини, з яких

1992 мають національне значення, а 23548 – місцеве, то частка пам'яток Дніпропетровської області від загального числа по Україні складає приблизно 15,3%. Хоча це не є найвищим показником серед інших регіонів, значна кількість місцевих пам'яток (3849) вказує на великий потенціал для розвитку локального туризму [1].

Зважаючи на велику кількість пам'яток місцевого значення, Дніпропетровська область може стати важливим центром для культурного туризму. Різноманітність об'єктів – від архітектурних пам'яток до музеїв, історичних місць та археологічних розкопок – відкриває можливості для створення багатопрофільних турів, що охоплюють різні етапи історії та культури регіону.

Хоча кількість пам'яток національного значення в Дніпропетровській області, порівняно з іншими регіонами невелика, ці пам'ятки можуть стати важливими пунктами на туристичних картах, оскільки вони привертають увагу туристів, як об'єкти загальнодержавної значимості. Розвиток таких маршрутів, а також організація спеціальних екскурсій, може допомогти залучити не лише внутрішніх, але й іноземних туристів.

Регіон має великий потенціал для розвитку місцевого туризму завдяки багатству пам'яток місцевого значення. Такий туризм може зосереджуватися на популяризації історії та культури окремих міст та селищ, які мають свою унікальну спадщину, з включенням екскурсій за освітніми програмами для дітей, для організації культурних фестивалів та нададуть підтримку місцевим громадам в створенні нових робочих місць.

Таблиця 1

Відвідувачі музеїв, тис. осіб

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Дніпропетровська область	768,6	882,7	758,9	833,6	656,7	703,3	721,9	726,7
Разом по Україні	21737	21833	22441	22329	14240	15092	15804	16409

Джерело: [10]

Музеї Дніпропетровської області займають важливе місце в культурному та освітньому житті регіону, виконуючи функції збереження історії, культури та популяризації знань. Їх діяльність включає екскурсії, освітні програми, наукові дослідження, а

також роботу з молоддю, що сприяє формуванню освітніх стандартів. У 2017 р. музеї регіону відвідало 726,7 тис. осіб, з них понад половина – учні та студенти, що підкреслює їхню роль у навчальному процесі.

Особливістю музеїв є їх різноманітність – 17 природничих і науково-технічних музеїв відповідають запитам на інновації, тоді як два історичні музеї акцентують увагу на ключових етапах розвитку регіону. Проте відсутність літературних музеїв обмежує культурний розвиток у цьому напрямі. У 2017 р. проведено 14975 екскурсій, учасниками яких стали 228 тис. осіб, з них 73% – молодь, що свідчить про освітню спрямованість роботи.

В музеях працює 390 осіб, серед яких 154 наукових співробітники і 148 екскурсо-

водів, які забезпечують високий рівень підготовки та взаємодії з відвідувачами.

Таким чином, музеї регіону є важливими осередками збереження спадщини, освіти та розвитку соціокультурного потенціалу Дніпропетровщини.

Природно-заповідний фонд Дніпропетровської області включає різноманітні об'єкти, сприяючи збереженню природної спадщини, екосистем і видів рослин та тварин. Серед них є природні заповідники, заказники, пам'ятки природи та ландшафтні об'єкти, що належать як до загальнодержавного, так і до місцевого значення.

Таблиця 2

Кількість об'єктів природно-заповідного фонду Дніпропетровської області за районами, розподілені за категоріями загальнодержавного та місцевого значення

Район	Загальнодержавного значення	Місцевого значення	Всього об'єктів
Дніпровський	8	18	26
Кам'янський	5	14	19
Криворізький	4	14	18
Нікопольський	2	7	9
Самарівський	6	15	21
Павлоградський	2	13	15
Синельниківський	4	16	20

Джерело: [5]

Загалом, у Дніпропетровській області налічується: загальнодержавного значення – 31 об'єкт, місцевого значення – 87 об'єктів, всього – 118 об'єктів природно-заповідного фонду. Природно-заповідний фонд області включає об'єкти різних категорій, що допомагають зберігати біорізноманіття, захищати рідкісні види рослин і тварин, а також зберігати природні ландшафти для майбутніх поколінь. Курортно-туристична інфраструктура Дніпропетровської області вміщує у себе більше 90 закладів оздоровлення та відпочинку, понад 130 підприємств із роз-

міщення, а також широкий спектр культурно-дозвільних закладів. У ряді районів області функціонують 14 садиб сільського зеленого туризму.

Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Дніпропетровській області за 2017–2020 рр. (рис. 3) показує загальну тенденцію до зростання, що позитивно впливає на розвиток туризму в регіоні, створюючи можливості для інновацій, покращення обслуговування туристів і розширення туристичної пропозиції в регіоні.

Таблиця 3

Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Дніпропетровській області за 2017–2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020
Юридичні особи	118	119	111	109
Фізичні особи-підприємці	207	297	318	332
Всього, у т.ч.	325	416	429	441
- туроператори	15	12	15	15
- турагенти	310	404	414	426

Джерело: [10]

Чисельність суб'єктів туристичної діяльності, включаючи юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, зросла з 325 у 2017 р. до 441 у 2020 р. І свідчить про поступове розширення туристичної галузі в області. Зростання числа туристичних компаній може вказувати на підвищений попит на туристичні послуги, розширення спектру послуг та збільшення конкуренції в секторі.

Кількість фізичних осіб-підприємців, які займаються туристичною діяльністю, зростала в кожному році. Так якщо в 2017 р. таких було 207, то в 2020 р. їх стало 332, що свідчить про активізацію індивідуальних підприємців на туристичному ринку, орієнтуючись на послуги, що забезпечують гнучкість і доступність для споживачів. Вони також можуть вносити нові ідеї та інновації, такі як екскурсії, оренда транспортних засобів та інші послуги для туристів.

Чисельність туроператорів залишалася відносно стабільною протягом чотирьох років (15 бізнес-одиниць у кожному році), що свідчить не тільки про стабільність цього сегмента ринку, але й про певну насиченість цього напрямку. Туроператори можуть зосереджуватися на більш комплексних пакетних турах і організації великих туристичних потоків, відповідаючи потребам ринку в умовах збільшення турпотоків.

Кількість турагентів зросла з 310 у 2017 р. до 426 у 2020 р. Такий тренд вказує на збільшення попиту на послуги з планування та бронювання подорожей. Це зростання свідчить про стабільне збільшення числа туристів, потребуючих професійної допомоги в організації поїздок.

Зростання кількості суб'єктів туристичної діяльності позитивно впливає на розвиток туризму в Дніпропетровській області, оскільки сприяє розширенню туристичної інфраструктури, збільшення доступних послуг для туристів і покращення якості обслуговування. Велика кількість турагентів і фізичних осіб-підприємців дає змогу різним сегментам населення отримувати індивідуалізовані послуги, а стабільний рівень туроператорів свідчить про стабільність основних операторів туризму в регіоні.

Загальна тенденція до збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності в Дніпропетровській області, особливо серед

фізичних осіб-підприємців і турагентів, свідчить про активний розвиток туристичного ринку, позитивно впливаючого на розвиток туризму, створюючи можливості для інновацій, покращення обслуговування туристів і розширення туристичної пропозиції в регіоні.

Туристична сфера також тісно взаємопов'язана з сектором розміщення, оскільки розвиток туристичної індустрії значною мірою залежить від ефективності роботи цього сегмента та якості наданих послуг. Колективні засоби розміщення (КЗР) та результати їх діяльності є важливим джерелом інформації, яке дозволяє оцінити рівень розвитку рекреаційної галузі. Аналіз функціонування готельної індустрії надає можливість вивчити динаміку ключових показників колективних засобів розміщення та їхній вплив на загальний стан туристичної індустрії.

На розвиток як готельного, так і туристичного сектору впливає широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед них варто відзначити епідеміологічну ситуацію, пов'язану з пандемією COVID-19, військовий стан в Україні, зростання податкового навантаження та, як наслідок, підвищення вартості послуг. Зважаючи на значний економічний розвиток Дніпропетровської області, готельна індустрія в сфері туризму є важливою складовою і має значний потенціал для розвитку туристичної галузі та готельного бізнесу. Завдяки багатій історії, унікальним пам'яткам, автентичній культурі та відкритості до міжнародної співпраці регіон створює сприятливі умови для зростання цих сфер. Готельна індустрія виступає організованим сервісом, що забезпечує клієнтів житлом, харчуванням, відпочинком, медичними послугами та культурними розвагами.

Колективні засоби розміщення є ключовим джерелом даних про туристичні потоки, які оцінюються за такими показниками, як кількість гостей (у тому числі іноземців), кількість ночівель і середня тривалість перебування. У Дніпропетровській області спостерігається скорочення кількості КЗР, що пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема протиепідемічних обмежень, введених через пандемію COVID-19. Це підтверджують статистичні дані, відображаючи

зменшення числа відвідувачів, у тому числі іноземних туристів, як наслідок глобальної кризи та інших викликів сучасної економіки.

Функціонування КЗР має значний вплив на економіку регіону, сприяючи розвитку господарської та соціальної сфер. Туристичні послуги успішно надаються завдяки діяльності таких закладів і формують ефективний ринок туристичних продуктів і послуг. Серед КЗР в Україні найбільш поширеними є готелі та аналогічні заклади, які займають провідне місце в міжнародному

туризмі та створюють основу для подальшого розвитку галузі.

У контексті Дніпропетровської області з величезним потенціалом для розвитку туризму, аналіз діяльності КЗР демонструє як можливості, так і виклики. З одного боку, зниження кількості таких закладів і скорочення туристичних потоків вказує на серйозний вплив зовнішніх факторів. Водночас зменшення числа іноземних туристів свідчить про необхідність перегляду підходів до міжнародного маркетингу регіону.

Таблиця 4

Основні показники діяльності колективних засобів розміщення в Дніпропетровській області

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. осіб												
- по Україні	3622	4048	7427	7887	8303	5424	5780	6545	6661	4826	4605	2219
- Дніпропетровська область	172	162	333	419	557	440	418	447	423	384	377	151
2. Частка області в загальній кількості, %	4,7	4,0	4,5	5,3	6,7	8,1	7,2	6,8	6,3	8,0	8,2	6,8
3. Кількість іноземців що перебували у колективних засобах розміщення по Україні, тис. осіб												
- по Україні	795,0	990,6	1428	1555	1665	551,5	665,8	863,7	932,5	798,9	812,7	218,3
- Дніпропетровська область	17,2	13,3	20,8	24,1	20,5	16,7	18,1	20,6	22,1	1,1	13,6	4,4
4. Частка області в загальній кількості, %	2,2	1,3	1,5	1,5	1,2	3,0	2,7	2,4	2,4	0,1	1,7	2,0
5. Кількість резидентів України, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. осіб												
- разом по Україні	2827	3057	5999	6333	6638	4872	5114	5681	5729	4027	3792	2000
- Дніпропетровська область	155	149	312	395	537	423	400	426	401	383	364	147
6. Частка по області в загальній кількості, %	5,5	4,9	5,2	6,2	8,1	8,7	7,8	7,5	7,0	9,5	9,6	7,3
7. Середня тривалість перебування іноземців у КЗО, діб	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,7	2,2	2,4	2,6	2,9	2,6	2,7
8. Середня тривалість перебування резидентів України у КЗО, діб	3	3,2	5,5	4,8	3,6	4,4	4,2	3,7	3,7	2,5	2,2	2,4
9. Кількість КЗО, од.			275	260	262	265	253	254	228	93	106	87
10. Кількість місць (ліжок) у КЗО, од.			8225	8018	8274	8341	8096	7740	7758	11826	13070	8047
11. Завантаженість КЗО, %			0,60	0,68	0,67	0,63	0,59	0,58	0,55	0,39	0,30	0,18

Джерело: [10]

Економічний внесок КЗР у регіональну економіку становить вагомую частку. Готелі, хостели, бази відпочинку та інші засоби розміщення створюють робочі місця, забезпечують попит на транспорт, громадське харчування, розваги і культуру. Однак, негативна динаміка основних показників їх діяльності послаблює туристичний потенціал області, стримуючи залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. КЗР також відіграють важливу соціальну роль, сприяючи популяризації місцевої культури і традицій. Зменшення їх кількості може призвести до

втрати інтересу туристів до Дніпропетровської області як напряму для відпочинку і пізнання. Це ще раз підкреслює важливість розробки ефективних програм підтримки індустрії гостинності, включаючи адаптацію до сучасних викликів.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на туристичну індустрію, зокрема на діяльність засобів розміщення. Значна частина КЗР була змушена адаптувати свою діяльність до умов кризи, перетворюючись на центри прийому внутрішньо переміщених осіб, гуманітарної допомоги та забезпе-

чення базових потреб населення. Це не лише змінило пріоритети галузі, але й підкреслило її соціальну значущість. Повоєнне відновлення туристичної галузі стане одним із ключових завдань для регіону. У цьому контексті роль КЗР полягає в їх здатності стати рушійною силою для залучення туристів, інвесторів та розвитку місцевої економіки. Вони можуть сприяти відновленню інфраструктури, створенню робочих місць і популяризації регіональної ідентичності.

Попри виклики, туристична галузь має перспективи для зростання. Інноваційні підходи, включаючи цифровізацію послуг, розвиток еко- та культурного туризму, а також створення нових туристичних маршрутів, можуть забезпечити стале зростання після завершення бойових дій. Важливу роль у цьому відіграватиме співпраця між державою, бізнесом та міжнародними партнерами, які зможуть надати фінансову, технічну та експертну підтримку. У повоєнний період вони можуть стати осередками відновлення туристичного потоку, пропонуючи якісний сервіс і розвиваючи інфраструктуру для задоволення потреб туристів.

У сучасних реаліях КЗР залишаються важливим чинником підтримки та розвитку туристичної галузі Дніпропетровщини. Їхня адаптивність, інноваційність та соціальна відповідальність стануть фундаментом для відновлення галузі, зміцнення її позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також відбудови регіонального іміджу як привабливого туристичного напрямку.

Підсумовуючи викладені наявні можливості області з її численними туристичними об'єктами, історико-культурної спадщини та унікальними природними ресурсами, приходимо до висновку, що регіон має величезний потенціал для становлення та розвитку туристичної індустрії. Важливими гравцями тут є Туристичний інформаційний центр м. Дніпра та туристичний центр «Риба Андрій», які активно сприяють залученню туристів, підвищенню впізнаваності регіону та розвитку інфраструктури [2]. Туристичний інформаційний центр м. Дніпра (ТІЦ) відіграє важливу роль у розвитку туристичної індустрії міста та області загалом. Це місце, де туристи можуть отримати всю необхідну інформацію про пам'ятки, куль-

турні події, маршрути, а також отримати рекомендації щодо проживання, харчування та транспорту. Центр «Риба Андрій» пропонує цікаві тури по місту, нічні екскурсії, екскурсії по області, за лаштунки театру опери і балету, в аерокосмічний музей, культурно-діловий и центр «Менора», Дніпровсько-Орільський заповідник, прогулянки на катедрі та під землею (диггерство), фрі-тури, поїздки по Україні та багато іншого.

Обидва центри мають важливе значення для розвитку туристичної індустрії області, оскільки сприяють як залученню нових туристів, так і покращенню якості обслуговування. Вони допомагають створювати нові продукти для туристів, забезпечують рекламну підтримку, а також підтримують розвиток інфраструктури. Завдяки цьому, область отримує можливість підвищити свою туристичну привабливість і стати більш конкурентоспроможною на ринку внутрішнього та міжнародного туризму.

Результати аналізу свідчать, що в області існують проблеми, пов'язані з розвитком туризму, які неможливо розв'язати засобами тільки територіального чи галузевого управління, для цього необхідні регіональна програмна підтримка та комплексний підхід, координація діяльності з іншими галузевими управліннями місцевих органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та міжгалузева координація.

Вирішити ці проблеми можна завдяки формуванню унікальних туристичних продуктів, просування їх на внутрішньому та міжнародному ринках шляхом рекламно-інформаційних кампаній, створення туристичних кластерів та інфраструктури, яка б відповідала сучасним стандартам [9].

Висновки. Дніпропетровська область володіє значним потенціалом для розвитку туристичної індустрії завдяки наявності багатої культурно-історичної спадщини, природних ресурсів та вигідного географічного розташування. В області є численні туристичні маршрути, які включають як історичні пам'ятки, так і екологічно чисті природні зони. Однак для ефективного розвитку необхідно залучати інвестиції та активніше впроваджувати інноваційні підходи.

Незважаючи на перспективи, туристична індустрія Дніпропетровської області

стикається з низкою викликів. Це обмежений розвиток інфраструктури в деяких районах, недостатня реклама регіональних туристичних об'єктів, а також нестабільність, пов'язана з військовими діями. Для подолання цих проблем необхідно зміцнити партнерства між державними та приватними структурами, розвивати місцеві туристичні ініціативи та активно залучати інвестиції.

Повоєнний період сприятиме відновленню та активному розвитку туристичної галузі області. Важливо розробити стратегії для залучення туристів з різних країн, враховуючи потреби у відновленні інфраструктури та підвищенні безпеки. Крім того, слід зосередитися на створенні нових туристичних продуктів, що відображають місцеві особливості та автентичність.

У довгостроковій перспективі туристична індустрія області має великі можливості стати вагомим сектором економіки. З виваженим підходом до розвитку інфраструктури, маркетингу та залучення інвестицій, регіон стане популярним туристичним напрямком в Україні та за її межами. Тенденції та чинники розвитку туристичної індустрії Дніпропетровщини демонструють як потужний потенціал, так і серйозні виклики, які потребують комплексного підходу до відновлення та розвитку. Важливим завданням є створення стратегії, яка базуватиметься на інтеграції інфраструктурних, культурних та природних ресурсів, а також на активній підтримці з боку місцевої влади та бізнесу.

Література

1. Державний реєстр нерухомих пам'яток України (ДРНПУ). URL: <https://dreamdim.ua/uk/derzhavnyj-reyestr-neruhomyh-pam-yatok-ukrayiny/>
2. Дніпропетровщина туристична. URL: <http://tourism.dp.gov.ua/dnipro/>
3. Матвійчук Л.Ю., Дащук Ю.Є. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
4. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55-68.
5. Перелік створених (оголошених) об'єктів природно-заповідного фонду Дніпропетровської області. URL: <https://adm.dp.gov.ua/problast/dnipropetrovshina/prirodno-zapovidnij-fond>.
6. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди.

Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>.

7. Прокопишин-Рашкевич Л.М., Шадурська Б.О., Петрович Й.М. Індустрія туризму в Україні: перспективні напрями та виклики сучасності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. №1. С. 72-82. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.072>.

8. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. Випуск 46. С. 11-15. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>.

9. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на 2021-2027. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-regionalnogo-rozvytku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-rok.pdf>.

10. Туристичний барометр України 2021-2022. Національна туристична організація України. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf>.

11. Butler R. Tourism destination development: the tourism area life cycle model. (2024). *Tourism Geographies*. 2024. 1. <https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2325932>.

12. Ma, M., & Hassink, R. (2014). Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China. *Tourism Geographies*, 16(4), 580-597. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925966>

13. Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925965>.

References

1. Derzhavnyi reiestr nerukhomykh pamiatok Ukrainy (DRNPU). Retrieved from <https://dreamdim.ua/uk/derzhavnyj-reyestr-neruhomyh-pam-yatok-ukrayiny/>.
2. Dnipropetrovshchyna turystychna. Retrieved from <http://tourism.dp.gov.ua/dnipro/>.
3. Matviichuk, L.Yu., & Dashchuk, Yu.Ye. (2022). Yevropeyskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
4. Nosyriev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Issue 1(26), 55-68. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>
5. Perelik stvorenykh (oholoshenykh) ob'ektiv pryrodno-zapovidnoho fondu Dnipropetrovskoyi oblasti. Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/problast/dnipropetrovshina/prirodno-zapovidnij-fond>.
6. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2022). Rozvytok turyzmu v Ukraini u voieny ta pisliavoiennyi periody.

Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia, T. 33(72), (5). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>.

7. Prokopyshyn-Rashkevych, L.M., Shadurska, B.O., & Petrovych, Y.M. (2020). Industriia turizmu v Ukraini: perspektyvni napriamy ta vyklyky suchasnosti. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», T.4, (1), 72-82. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.072>

8. Roik, O.R., & Nedzvetska, O.V. (2022). Shliakhy rozvytku turystychnoi sfery Ukrainy u voiennyi period. Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu, Issue 46, 11-15. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>.

9. Stratehiiia rehionalnoho rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na 2021-2027. (2020). Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-regionalnogo->

rozvytku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-rok.pdf.

10. Turystychnyy barometr Ukrainy 2021-2022. Natsionalna turystychna orhanizatsiya Ukrainy. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf>.

11. Butler, R. Tourism destination development: the tourism area life cycle model. (2024). *Tourism Geographies*, 2024. 1. <https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2325932>.

12. Ma, M., & Hassink, R. (2014). Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China. *Tourism Geographies*, 16(4), 580-597. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925966>

13. Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925965>.

TRENDS AND FACTORS OF DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY OF DNIPROPETROVSK REGION

L. A. Bondarenko, D.E., Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained by applying the following methods: abstraction and grouping – for determining the factors influencing the development of the tourism industry in the Dnipropetrovsk region, in particular socio-economic, cultural and infrastructure factors; grouping – for forming the classification of tourism resources by their types; generalization – for determining the trends in tourism development in the Dnipropetrovsk region in the pre-war and post-war periods, in particular, identifying changes in demand, infrastructure development and adaptation of tourism products to new social and economic conditions.

Results. Development of tourism is an important component of the economic and cultural growth of the Dnipropetrovsk region, which has significant potential due to its natural resources and rich cultural heritage was established. It is studied that the activities of tourism entities in the region gradually intensified before the war, which had a positive impact on the development of tourism infrastructure, increasing the availability of services and creating new opportunities for tourists. The trends in occupancy rates and average length of stay, which indicate fluctuations in demand, are analyzed. It is revealed that, although the number of collective accommodation facilities is decreasing, the region retains a certain share of tourist accommodation in the overall picture of tourism activity in Ukraine. Attention is focused on the fact that for effective development it is necessary to attract investments and more actively implement innovative approaches that must be adapted to the new challenges of the post-war period.

Novelty. The scientific novelty lies in the comprehensive analysis of the state of the tourism industry of the Dnipropetrovsk region before the war and the identification of the main trends and factors that influenced its development. Attention is paid to the study of the development of tourism infrastructure, which takes into account new challenges and opportunities arising after hostilities, which allows the formulation of effective strategies to stimulate the economic growth of the region through the development of tourism as an important element of post-war recovery.

Practical value. The study can serve as a basis for developing strategic plans for the development of tourism in the Dnipropetrovsk region, attracting investments and creating competitive tourism products that will contribute to economic growth and development of the region.

Keywords: tourism industry, tourism resources, development factors, tourist area, tourism product, demand, supply, tourism market.

Надійшла до редакції 28.11.24 р.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

*Л. С. Безугла, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
bezuhla.l.s@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-6520-4325>,
Т. В. Куваєва, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
kuvaieva.t.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-8796-3189>,
В. А. Язіна, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
yazina.v.a@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-8695-3456>*

Методологія дослідження. За допомогою методів аналізу та синтезу здійснено формування узагальненої картини стану персоналізації у готельно-ресторанному бізнесі. Метод наукової абстракції був використаний для формування авторського визначення терміну «персоналізовані маркетингові комунікації у готельно-ресторанному бізнесі». Метод групування був використаний для класифікацій інструментів персоналізації маркетингових комунікацій за типами каналів комунікацій (CRM-системи, мобільні додатки, програми лояльності тощо). Дослідження виконано із застосуванням системного підходу, що дозволило розглядати персоналізовані маркетингові комунікації як комплексний процес, який охоплює збір даних, сегментацію клієнтів, створення персоналізованих пропозицій та їх впровадження через різні канали комунікацій.

Результати. Доведено, що завдяки швидкому розвитку цифрових технологій готельно-ресторанна індустрія впроваджує інновації, зокрема, онлайн бронювання, мобільні додатки, автоматизацію процесів обслуговування, а також персоналізовані послуги. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності і лояльності клієнтів. Охарактеризовано інструменти персоналізованих маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі.

Доведено, що персоналізовані маркетингові комунікації є потужним інструментом підвищення залученості клієнтів і збільшення обсягу продажів. Ці інструменти дозволяють створювати індивідуальний досвід для кожного клієнта, що сприяє зміцненню бренду, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню довгострокової лояльності споживачів.

Новизна. Запропоновано авторське визначення сутності персоналізованих маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі як процесу створення індивідуальних маркетингових повідомлень і пропозицій для конкретних клієнтів або сегментів аудиторії на основі їхніх уподобань, поведінки, попередніх покупок та іншої зібраної інформації. Також новизна полягає у розробці авторської методики персоналізації маркетингових комунікацій, що включає комплексний підхід до збору даних, сегментації, аналізу та впровадження персоналізованих пропозицій. Запропонована методика дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розробленої методики підприємствами готельно-ресторанного бізнесу для підвищення рівня лояльності клієнтів, збільшення доходів та покращення своєї репутації на ринку. Методика може бути адаптована для різних сегментів ринку та масштабів бізнесу, що робить її універсальною для застосування в умовах сучасної конкуренції.

Ключові слова: гостинність, персоналізовані послуги, програми лояльності, маркетингові комунікації, готельно-ресторанний бізнес, імідж.

Постановка проблеми. Маркетингові комунікації в готельному бізнесі є важливою складовою успіху підприємств у цій сфері, оскільки вони сприяють формуванню бренду, залученню нових клієнтів, утриманню постійних гостей та збільшенню прибутковості готелів. Ці комунікації допомагають будувати взаємодію між готелем і потенційними клієнтами, а також підтримувати постійний контакт з наявними гостями, підвищуючи їхню лояльність. Маркетингові комунікації в готельному бізнесі охоплюють широкий спектр інструментів і стратегій для залучення гостей, побудови тривалих взаємовідносин з клієнтами та підвищення впізнаваності бренду. Важливими складовими є персоналізація комунікацій, інтеграція цифрових технологій, робота з відгуками та соціальними мережами. Успішні маркетингові стратегії дозволяють готелям виділятися на конкурентному ринку та забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Враховуючи вищенаведене, звернемо увагу на те, що дослідження саме аспектів персоналізації маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі набуває значної актуальності та потребує змістовних досліджень та обґрунтувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові особливості персоналізації маркетингових комунікацій в готельно-ресторанному бізнесі розкривають в наукових роботах наступні дослідники: Балабанова І. В. [3], Балабанова Л. В. [3], Бойко О. [1], Войнаренко С. М. [4], Джгуташвілі Н. М. [2], Завадинська О. Ю. [8], Зозульов О. В. [5], Ковалевський В. О. [6], Мазуркевич І. О. [7], Морохова В. [1], Рябенка М. О. [7], Савицька Н. Л. [2], Холод В. В. [3], Цуканова І. В. [5], Чміль Г. Л. [2], Юшкевич О. О. [6] та ін.

Балабанова Л. В., Холод В. В. та Балабанова І. В. акцентують увагу, що: «в сучасних умовах господарювання кількість інформації постійно зростає, а також зростає її цінність для кожного суб'єкта ринкових відносин. Оскільки роль маркетингу продовжує зростати в кожному бізнесі, зростає і роль маркетингових комунікацій. Маркетингова комунікація забезпечує обмін інформацією між виробниками та споживачами в процесі реалізації товарів на ринку» [3,

с.302].

За твердженням Войнаренко С. М.: «маркетингова комунікація займає провідне місце серед засобів конкурентної боротьби. Посилення ролі комунікацій у боротьбі за покупців зумовлене особливостями сучасного вітчизняного маркетингового середовища. Раціональне використання маркетингових комунікацій є основою формування стійкого позитивного іміджу підприємства. Це дає змогу компаніям отримати певну ринкову владу, посилює їхні позиції і полегшує їм доступ до ресурсів» [4, с.51].

Морохова В. та Бойко О. наголошують на тому, що: «готельно-ресторанна індустрія – одна з найприбутковіших і найпопулярніших галузей у світі. Готелі та ресторани почали з'являтися в той час, коли люди почали проявляти інтерес до подорожей і розваг. Відкриття готельних мереж приносить значні вигоди їх власникам, допомагаючи піднятися на вершину туристичного ринку й освоїти нові стандарти у сфері туристичних послуг. Цей бізнес в Україні наразі активно розвивається» [1, с.52].

За твердженням Савицької Н. Л., Чміль Г. Л. та Джгуташвілі Н. М.: «готельно-ресторанна індустрія традиційно належить до сфери послуг, тому процеси взаємодії будуються за типом послуга з акцентом на якість обслуговування клієнтів. У контексті сучасних викликів важливим є перехід від задекларованого принципу клієнторієнтованості до цілісного підходу, який створює конкурентні переваги за рахунок впровадження механізмів клієнтоорієнтованого управління обслуговуванням у готельно-ресторанному господарстві» [2, с.115].

Рябенка М. О. та Мазуркевич І. О. пропонують: «методику вимірювання лояльності споживачів засновану на моделі розвитку лояльності та моделі реалізації споживчих очікувань, яка складається з наступної послідовності етапів: 1. Визначення рівня задоволеності споживачів. 2. Визначення рівня лояльності споживачів. 3. Оцінка якості розробленої анкети. 4. Перевірка коректності моделі розвитку лояльності. 5. Перевірка моделі реалізації очікувань споживачів» [7, с.305].

Стосовно пошуку інструментів підви-

щення лояльності серед клієнтів ми розділяємо точку зору Завадинської О. Ю. відносно того, що: «способами управління та стимулювання лояльності гостей є можливості, наприклад, створення особистого кабінету на сайті ресторану, дисконтні картки відвідувачів. Також це випуски щоденників із переліком акцій, заходів та приурочених до різноманітних свят і дат подій, що проводяться в ресторані протягом року. Щоденник ресторану допоможе гостю або членам його сім'ї пам'ятати про ваш заклад цілий рік. Цікаві для відвідувачів і розсилки електронною поштою анонсів та інформації про будь-які заходи. Важливе також ведення групи ресторану в соціальних мережах, що привертає аудиторію і зайвий раз нагадує про ресторан менш активним користувачам, хоча б тоді, коли ви запросите їх оцінити сторінку вашого ресторану» [8].

Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі є адаптацією маркетингових послуг для кожного окремого клієнта на основі його індивідуальних уподобань, потреб і поведінки. Це дозволяє створювати унікальний досвід для кожного гостя та сприяє підвищенню рівня задоволеності, лояльності та повторних звернень. Персоналізація є важливою конкурентною перевагою в умовах високої конкуренції на ринку. На даному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу в країні малодослідженими залишаються інструменти підвищення лояльності клієнтів, що потребує змістовних досліджень та наукових обґрунтувань.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є формування процесів персоналізації маркетингових комунікацій та різновидів маркетингового інструментарію щодо підвищення лояльності клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера готельно-ресторанного бізнесу охоплює всі види діяльності, пов'язані з наданням послуг тимчасового проживання, харчування, відпочинку та розваг для місцевих і міжнародних клієнтів. Ця галузь є важливою частиною світової економіки, оскільки забезпечує робочі місця, сприяє розвитку туризму та стимулює економічний розвиток регіонів. В сучасних умовах гос-

подарювання, готельно-ресторанний бізнес продовжує динамічно розвиватися, пристосовуючись до змін у вимогах ринку, сучасних технологій і глобальних трендів. Ефективність і рентабельність у цій сфері залежать від здатності адаптуватися до нових умов, забезпечувати якісне обслуговування, інвестувати в розвиток персоналу і впроваджувати інновації, які підвищують задоволеність гостей. Враховуючи вищенаведене розглянемо більш детально сутність та особливості індустрії готельно-ресторанного бізнесу.

На нашу думку, готельно-ресторанна індустрія є важливою частиною сфери послуг, відіграючи ключову роль у туристичній та рекреаційній галузях, а також сприяє розвитку місцевої економіки, створюючи робочі місця та стимулюючи пов'язані галузі. Готельно-ресторанний бізнес також стає інструментом підвищення привабливості регіонів і розвитку культурного туризму. Завдяки швидкому розвитку цифрових технологій, готельно-ресторанна індустрія впроваджує інновації, такі як онлайн бронювання, мобільні додатки, автоматизація процесів обслуговування, а також персоналізовані послуги, що дозволяє підвищити рівень задоволення і лояльності клієнтів.

Враховуючи вищенаведене пропонуємо авторське визначення сутності саме персоналізованих маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі як процес створення індивідуальних маркетингових повідомлень і пропозицій для конкретних клієнтів або сегментів аудиторії на основі їхніх уподобань, поведінки, попередніх покупок та іншої зібраної інформації.

Мета персоналізованих комунікацій - підвищити ефективність маркетингу, забезпечивши більш релевантні та цінні відносини із клієнтами. Ключові складові маркетингових комунікацій представлені на рис. 1.

Персоналізовані маркетингові комунікації є потужним інструментом підвищення залученості клієнтів і збільшення продажів. Вони дозволяють створювати індивідуальний досвід для кожного клієнта, що сприяє зміцненню бренду, підвищенню його конкурентоспроможності та довгостроковій лояльності споживачів.

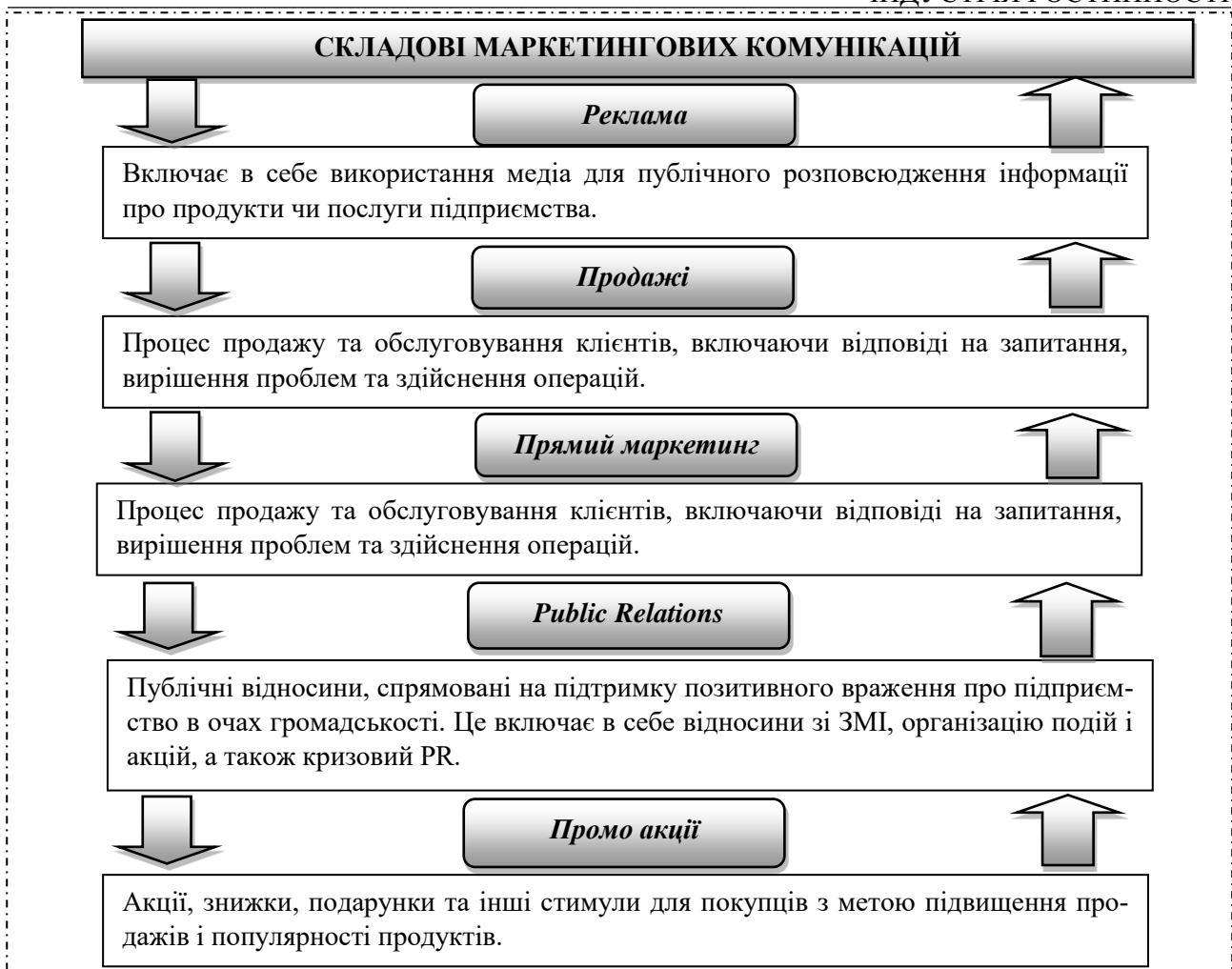


Рис. 1. Складові маркетингових комунікацій

Джерело: сформовано авторами на основі [5].

Персоналізовані маркетингові комунікації у готельно-ресторанному бізнесі передбачають індивідуалізований підхід до кожного гостя на основі його уподобань, звичок, попередніх бронювань та особливих вимог. Завдяки цьому готелі й ресторани можуть значно підвищити якість обслугову-

вання і зробити пропозиції більш релевантними для клієнтів, що сприяє повторним візитам і позитивним відгукам. Ключові інструменти персоналізованих маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі структуруються в послідовності зазначеній на рисунку 2.



Рис. 2. Інструменти персоналізованих маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: сформовано авторами на основі [1-3, 6].

Аналізуючи рисунок 2 варто зауважити, що системи управління взаємодії із клієнтами (CRM) дозволяють зберігати та здійснювати аналіз інформації про гостей, такі як історія бронювань, улюблені страви, частота відвідувань та інші уподобання. Це забезпечує можливість створення персоналізованих пропозицій для кожного клієнта. Використовуючи дані CRM-систем готелі й ресторани можуть надсилати гостям індивідуальні пропозиції: нагадування про майбутні бронювання, спеціальні акційні пропозиції на основі минулих візитів, привітання з нагоди дня народження, а також сезонні або святкові знижки, а за допомогою мобільних додатків клієнти можуть отримувати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу, наприклад, інформацію про спеціальні меню, бонуси за лояльність або можливості пізнього виїзду для постійних клієнтів (приклади CRM-систем: Salesforce, HubSpot). Готельна мережа Marriott International використовує CRM-систему для аналізу даних клієнтів і створення персоналізованих пропозицій. Гості отримують унікальні пропозиції на основі своїх уподобань та історії перебування.

Спеціальні пропозиції, надіслані клієнтам, сприяють створенню унікального досвіду. Для кожного клієнта можна створити

індивідуальне послання, що враховує їх попередні відвідування та улюблені послуги (Email, SMS).

Використання соціальних мереж для збільшення лояльності клієнтів через персоналізовані комунікації та роботу з відгуками (Facebook, Instagram, Tik-Tok, Telegram та ін.)

Мобільні додатки із персоналізованими функціями, такими як push-сповіщення про акції та спеціальні пропозиції для постійних гостей (приклади мобільних додатків: Marriott Bonvoy, Hilton Honors). Мережа Hilton Honors впровадила мобільний додаток, що дозволяє гостям самостійно обирати номер, отримувати віртуальний ключ та переглядати персоналізовані пропозиції.

Індивідуальні програми лояльності дозволяють готелям надавати бонуси та знижки на основі частоти відвідувань та суми витрат клієнта (приклади програм лояльності в мережі готелей Radisson Rewards, Accor Live Limitless, Холдинг емоцій «!FEST»). Мережа Accor Live Limitless використовує програму лояльності, яка передбачає нарахування балів за кожне відвідування, що згодом можна обміняти на знижки та безкоштовні послуги (таблиця 1).

Таблиця 1

Інструменти та результати використання маркетингових комунікацій в мережах готельно-ресторанного бізнесу

Мережа	Тип бізнесу	Інструмент персоналізації	Результати
Premier Hotels	Готелі	CRM, програми лояльності	Зростання задоволеності клієнтів
Optima Hotel Group	Готелі	Програми лояльності, мобільний додаток	Збільшення повторних візитів
Fairmont	Готелі	Індивідуальні послуги	Підвищення лояльності VIP-клієнтів
!FEST	Ресторани	Програма лояльності	Розширення бази постійних клієнтів
Salateira	Ресторани	Персоналізовані розсилки	Підвищення кількості замовлень
Євразія	Ресторани	Мобільний додаток, соціальні мережі	Зростання залученості клієнтів

Premier Hotels and Resorts – найбільша національна мережа готелів, що пропонує високий рівень персоналізації послуг. Завдяки використанню CRM-системи, мережа створює індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів. Optima Hotel Group – впроваджує програми лояльності, що дозволяють накопичувати бали та отримувати спеціальні

знижки. Мобільний додаток мережі також забезпечує персоналізовані сповіщення. Fairmont Grand Hotel Kyiv – п'ятизірковий готель, що використовує індивідуальний підхід до кожного гостя, включаючи персоналізовані вітальні подарунки та меню. Lokal – це програма лояльності Холдингу емоцій !FEST – відома мережа ресторанів,

яка пропонує клієнтам програму лояльності з можливістю накопичення балів та отримання знижок на майбутні візити. Salateira – мережа ресторанів швидкого харчування, що використовує персоналізовані розсилки та пропозиції на основі попередніх замовлень клієнтів. Євразія – мережа ресторанів японської та європейської кухні, яка активно впроваджує персоналізовані акції через мобільний додаток і соціальні мережі.

За результатами ретельного аналізу

даних, нами запропоновано методика персоналізації маркетингових комунікацій, яка базується на поетапному підході до створення індивідуальних пропозицій для клієнтів готельно-ресторанного бізнесу. Ця методика охоплює ключові етапи процесу персоналізації: збір та аналіз даних, сегментацію клієнтів, формування персоналізованих пропозицій, їх реалізацію та оцінку ефективності (таблиця 2).

Таблиця 2

Запропонована методика персоналізації маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі

Етап	Опис	Інструменти
Збір даних	Отримання інформації про клієнтів	CRM, анкети, соціальні мережі
Сегментація клієнтів	Групування клієнтів за ключовими ознаками	Google Analytics, Power BI
Аналіз даних	Виявлення закономірностей у поведінці	Інструменти аналітики, CRM
Створення пропозицій	Розробка персоналізованих пропозицій	Спеціальні акції, програми лояльності
Комунікація	Надсилання пропозицій клієнтам	Email, SMS, push-сповіщення
Зворотний зв'язок	Отримання відгуків та оптимізація	Анкетування, опитування

Джерело: сформовано авторами

1. Збір даних про клієнтів. Це можуть бути демографічні дані, історія бронювань, уподобання, канали взаємодії. Дані можуть бути отримані через анкети, реєстрацію у програмах лояльності, онлайн-замовлення та активність у соціальних мережах.

2. Сегментація клієнтів. На основі зібраних даних здійснюється сегментація клієнтів за ключовими характеристиками, такими як вік, частота відвідувань, середня сума витрат. Це дозволяє створити релевантні пропозиції для кожної групи клієнтів.

3. Аналіз даних. Отримані дані аналізуються для виявлення закономірностей у поведінці клієнтів. Для цього можуть використовуватися інструменти аналітики, такі як Google Analytics, Power BI або спеціалізовані CRM-платформи. Результати аналізу дозволяють виявити найбільш ефективні стратегії взаємодії з клієнтами.

4. Створення персоналізованих пропозицій, що максимально відповідають потребам клієнтів. Це можуть бути спеціальні знижки, персоналізовані меню, подарунки на день народження, ексклюзивні запрошення на події.

5. Комунікація з клієнтом. Персоналі-

зовані пропозиції надсилаються клієнтам через зручні для них канали: email, SMS, push-сповіщення в мобільних додатках, соціальні мережі. Важливо забезпечити своєчасність та релевантність повідомлень.

6. Зворотний зв'язок та оптимізація. Після проведення кампаній необхідно отримати зворотний зв'язок від клієнтів та проаналізувати їхню реакцію. Це дозволяє зрозуміти, які інструменти працюють найкраще і корегувати стратегію персоналізації. Відтак підприємствам сфери гостинності підвищують рівень задоволеності клієнтів та досягають довгострокової лояльності.

Застосовуючи у своїй діяльності запропоновані інструменти персоналізованих маркетингових комунікацій заклади готельно-ресторанного бізнесу зможуть покращити лояльність клієнтів, підвищити вартість середнього чеку, а також виокремити заклад серед конкурентів та сформувані позитивний образ бренду.

В контексті більш ґрунтовного дослідження особливостей підвищення лояльності клієнтів варто погодитися з твердженням Ковалевського В. О. та Юшкевич О. О. стосовно того, що: «основою формування ло-

ляльності є розуміння закладом готельно-ресторанного бізнесу факторів, що впливають на побудову купівельної лояльності. Тому на першочергово необхідно визначити перелік основних детермінантів, що впливають на лояльність споживачів та внесок кожного фактору в загальний рівень лояльності покупців, що є підставою для вимірювання лояльності споживачів як за окремими детермінантами, так і загальною [6, с.247]. Отже, лояльність клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі виступає вирішальним фактором. Повторний візит та позитивні відгуки клієнтів позитивно впливають на репутацію бізнесу.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що для сталого функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливо здійснювати накопичення персональних конкурентних переваг в процесі впровадження інноваційних технологій. За умов жорсткої конкуренції між надавачами послуг в готельно-ресторанному бізнесі запровадження персоналізованих маркетингових комунікацій та високий рівень лояльності клієнтів є основою досягнення бізнес-мети.

Персоналізація маркетингових комунікацій є ефективним інструментом підвищення лояльності клієнтів. Використання сучасних технологій, таких як CRM-системи, мобільні додатки, персоналізовані розсилки та програми лояльності, дозволяють значно підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити кількість повторних відвідувань та середню суму витрат. Запропонована методика забезпечує системний підхід до впровадження персоналізації та дозволяє бізнесу досягти стратегічних цілей щодо зростання прибутковості та конкурентоспроможності. Одержання високого рівня лояльності споживачів базується на поєднанні відмінного сервісу, унікальних послуг та постійного покращення досвіду клієнтів, щоб залучати гостей і перетворювати їх на постійних клієнтів, важливо створювати незабутні враження та забезпечувати стабільну якість обслуговування.

Література

1. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2024. Т.1. №4. С. 56-61. DOI:

<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7>

2. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С., 2021. 209 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/905>.

3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

4. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького Національного Університету*. 2011. №6. Т.2. С. 51-54.

5. Цуканова І.В., Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. *Актуальні проблеми економіки та управління*: 36. Наук. Праць. Київ: НТУУ «КПІ». 2013. Вип. 7. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf>.

6. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнто-орієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246-251.

7. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12(26). С. 305-314.

8. Завадинська О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. URL: <http://sociocultural.knukim.edu.ua/article/view/143397/141088>.

9. Koshkalda I., Bezuhla L., Nihatova O., Ilchenko T. Brand as a marketing tool for growth in organic sales: Evidence from Ukraine. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2020. Vol 19(3), pp.297-316

10. Безугла Л.С., Онищенко А.І., Шадріна Д.В. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7600>

References

1. Morokhova, V., & Boiko, O. (2024). Marketingove zabezpechennia diialnosti pidpriemstv maloho biznesu. *Ekonomicnyi forum*, T.1, (4), 56-61. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7>

2. Savytska, N.L., Chmil, H.L. & Dzhhutashvili, N.M. (2021). Klient-orientovane upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I.S. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/905>

3. Balabanova, L.V., Kholod, V.V., & Balabanova, I.V. (2012). Marketing pidpriemstva: Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

4. Voinarenko, S.M. (2011). Komunikatyvna polityka pidpriemstv u suchasnykh umovakh. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (6), T.2, 51-64.

5. Tsukanova, I.V., & Zozulov, O.V. (2013). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh

marketynhovykh komunikatsii na rynku konsal'tynhovykh posluh. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: Zb. Naukovykh. Prats. Kyiv: NTUU «KPI», Issue 7. Retrieved from <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf>

6. Kovalevskiy, V.O., & Yushkevych, O.O. (2019). Kliientoorientovanist orhanizatsii yak sotsialno-ekonomichna katehoriia. *Biznes Inform*, (6), 246-251. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-246-251>

7. Riabenka, M.O., & Mazurkevych, I.O. (2023). Upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv u sferi restorannoho biznesu. *Nauka i tekhnika siohodni*, 12(26), 305-314. <https://doi.org/10.52058/2786->

8. Zavadynska, O.Yu. (2018). Innovatsiini marketynhovi metodyky pidvyshchennia loialnosti spozhyvachiv posluh sfery restorannoho biznesu. *Visnyk*

Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Ser.: Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti, Retrieved from <http://sociocultural.knukim.edu.ua/article/view/143397/141088>

9. Koshkalda, I., Bezuhla, L., Nihatova, O., & Ilchenko, T. (2020). Brand as a marketing tool for growth in organic sales: Evidence from Ukraine. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol 19, № 3, 297-316 https://doi.org/10.1386/tmsd_00028_1

10. Bezuhla, L.S., Onyshchenko, A.I., & Shadrina, D.V. (2020). Formuvannia marketyngovoi diialnosti na rynku turystychnykh posluh. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7600>

PERSONALIZATION OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: TOOLS FOR INCREASING CUSTOMER LOYALTY

L. S. Bezuhla, D.E., Professor, T. V. Kuvaieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, V. A. Yazina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. Using the methods of analysis and synthesis, a detailed analysis of literary sources, scientific articles and practical cases related to marketing communications in the hospitality sector was carried out. The results obtained were synthesized to form a generalized picture of the state of personalization in the industry. The grouping method was used to systematize marketing communications personalization tools by types of communication channels (CRM systems, mobile applications, loyalty programs, etc.). The study was carried out using a systems approach, which allowed us to consider personalized marketing communications as a complex process that includes data collection, customer segmentation, creation of personalized offers and their implementation through various communication channels.

Results. It is proven that thanks to the rapid development of digital technologies, the hotel and restaurant industry is introducing innovations such as online booking, mobile applications, automation of service processes, as well as personalized services, which allows to increase the level of customer satisfaction and loyalty. A detailed study of personalized marketing communications tools in the hotel and restaurant business has been carried out. It has been proven that personalized marketing communications are a powerful tool for increasing customer engagement and increasing sales, allowing to create an individual experience for each client, which helps strengthen the brand, increase its competitiveness and long-term consumer loyalty.

Novelty. The author's definition of the essence of personalized marketing communications in the hotel and restaurant business is proposed as the process of creating individual marketing messages and offers for specific customers or audience segments based on their preferences, behavior, previous purchases and other collected information. Also, the novelty lies in the development of the author's methodology for personalizing marketing communications, which includes a comprehensive approach to data collection, segmentation, analysis and implementation of personalized offers. The proposed methodology allows you to increase the competitiveness of hotel and restaurant businesses.

The practical value of the study lies in the possibility of using the developed methodology by enterprises of the hotel and restaurant business to increase the level of customer loyalty, increase revenues and improve reputation in the market. The methodology can be adapted for different market segments and business scales, which makes it universal for use in modern competition.

Keywords: hospitality, personalized services, loyalty programs, marketing communications, hotel and restaurant business, image.

Надійшла до редакції 25.11.24 р.

DIFFERENTIATION OF REGIONAL TOURIST-RECREATIONAL SYSTEMS USING SELF-ORGANIZING NEURAL NETWORKS

*O. Yu. Mints, D.E., Professor, SHEI «Priazovsky State Technical University»,
mints_a_y@pstu.edu, orcid.org/0000-0002-8032-005X,
M. V. Bieloborodova, Ph. D (Econ.), Dnipro University of Technology,
bieloborodova.m.v@nmu.one, orcid.org/0000-0001-8329-7679*

Methods. The study uses general scientific and specialized methods, including: theoretical generalization – to synthesize theoretical principles and analyze international experience in the development of tourism systems; logical-analytical and static methods – to characterize the current state of development of Ukraine's tourism sector; clustering based on self-organizing neural networks and Kohonen maps – to identify the optimal structure of tourism activities by determining the key factors that constrain their development.

Results. The theoretical foundations and practical experience of differentiating socio-economic systems of different levels is analyzed in the research. Taking into account the availability and quality of statistical data characterizing the state of the regional tourism sector of Ukraine, the optimal tools for differentiating the relevant regions were identified. The analysis made it possible to divide the regions of Ukraine into 3 clusters and establish the key factors of their differentiation, which vary significantly from region to region. Natural and cultural-historical conditions, such as the presence of nature reserves, environmental threats and climatic features, and the presence of outstanding historical and cultural monuments, have a significant impact on the differentiation of regions.

Novelty. The authors proposed a scientific and methodological approach to assessing the level of development of the regional tourism sector, taking into account the structure of tourist flows (in terms of tourism goals), costs for the organization and support of tourist complexes and other factors and limitations. The factors of regional differentiation of tourist and recreational systems were determined based on the clustering method. The structure of indicators of consumer (tourist) attractiveness, based on financial performance characteristics, was used as a key indicator for such grouping.

Practical value consists in planning and optimizing the structure of tourism activities of regions on the basis of sustainable development, depending on tourist flows, gross regional product, entrepreneurial and investment activity, and tourism expenditure. This leads to strategic development priorities for such groups of regions of Ukraine that are related in terms of the organization of tourism business. In addition, the proposed methodology allows for the formulation of practical recommendations for business and authorities and local self-government and to ensure a balance between the needs of tourism and the preservation of the natural and cultural environment.

Keywords: tourist and recreational system, clustering, grouping, tourist spending, tourist infrastructure, region.

Problem statement. The development of the tourism and recreation system of Ukraine requires an individual approach to each region, taking into account its unique characteristics. Borrowing successful practices from other regions or expanding to new territories requires

a deep understanding of the specifics of the local tourism market. Different regions are characterized by their own natural, social and economic conditions that directly affect the development of tourism and recreation. Considering these systems through the prism of

Differentiating tourism and recreation systems by region allows us to solve a number of issues related to their assessment in a given context.

In the context of these issues, the problem of access to statistical data used by various researchers is significant. In conditions where statistical reporting on tourism and the use of recreational resources is not regular and standardized, the use of analytical methods based on a rigid list of indicators becomes impossible as soon as any form of reporting used ceases to be formed or its composition changes.

Thus, our task is to create a flexible approach to identifying the components of regional tourism and recreation systems and the determinants of their development, which would work in conditions of variability and take into account the possibility of changing priorities and determinants.

Analyses of recent papers. There are different approaches to solving the problem of regional differentiation. Thus, in work [1] for the analysis of tourist recreations, the clustering method based on the Moran diagram was used. In the study for the grouping of regions of Ukraine in the context of assessing tourism competitiveness, the segmentation method based on the threshold values of the integral indicator is used [2]. A similar approach is used by scientists in relation to EU countries in work [3]. For the differentiation of agro-industrial regions, B. Vandana and S. Kumar use clustering methods based on the modified k-mean algorithm [4]. In other studies that were analyzed, one of these approaches is also mainly found - either segmentation based on integral indicators or clustering.

The methodology for combining territories into a cluster was studied in the work of Smiesova et al. [5]. The authors proposed a new methodological approach to clustering countries of the world, which is based on Kohonen maps. However, this approach is based on a significant amount of macroeconomic indicators, and it is quite difficult to apply it at the level of one country when analyzing regional clusters.

In addition, the study [6] deepened the methodological foundations of the study of recreational areas and their impact on the sustainable development of urbanized territorial

communities. In the work [7] it was proven that the instability of enterprises in the field of art, entertainment and recreation led to a decrease in the level of community sustainability, and cluster processes in the tourism sector have a positive effect on the balanced development of territories.

Aim of the paper is to improve the methodology for grouping regions based on the level of development of tourism and recreation systems, which makes it possible to find among them the closest ones in terms of the peculiarities of organizing the tourism business.

Materials and methods. Let us consider the issue of determining the factors of regional differentiation of tourist and recreational systems based on clustering methods (grouping). The advantage of this approach is that clustering is a practically autonomous process, and therefore its result is practically free from the influence of the researcher's subjectivity. Clustering regions into regions according to common features that affect the conduct of the tourist business will reduce the influence of random factors on the final assessment and make it more qualitative.

As a basis for clustering, we will take indicators of financial activity in tourist and recreational activities. Their analysis allows us to assess how much regions are able to maintain and develop their respective infrastructure without harming the environment. Differentiation of regions according to these indicators will allow us to identify clusters of regions that invest with varying intensity in «green» technologies, conservation of natural resources and social responsibility.

As a key indicator for such grouping, we will use the structure of indicators of consumer (tourist) attractiveness, which is based on the financial characteristics of the effectiveness of tourist services. These data are available thanks to official statistics published by the State Statistics Committee of Ukraine.

Let us consider the procedure for clustering regions of Ukraine based on consumer attractiveness data for 2019 and 2020 [8–12], which is divided into several stages.

1. Data pre-processing

The use of mathematical statistics and machine learning methods imposes certain

requirements on the data set. Their implementation is important in order to ensure the integrity and reliability of the results of data evaluation and clustering. Among such requirements, the following can be distinguished [17]:

- absence of gaps in the data. To correctly conduct the analysis and ensure the accuracy of the results, the data set must be complete, that is, not contain gaps (missing values). Gaps in the data can lead to distortion of the results of clustering, regression models or other analysis methods, which will make it difficult to obtain objective conclusions;

- absence of anomalies in the data. To ensure the accuracy and reliability of the analysis results, it is important that the data set does not contain anomalies or unusual values that can distort the results of modeling or clustering.

Anomalies are values that differ significantly from other observations in the data set and may be the result of measurement errors, data entry, or reflect non-standard phenomena that are not typical for the system under study. This requirement is necessary to ensure the stability of the models and to avoid erroneous conclusions in the analysis results. To detect anomalies, statistical analysis methods (e.g., analysis of deviations from the mean values, calculation of the interquartile range) or other approaches to detect extreme values can be applied.

Thus, at the stage of data preparation, it is necessary to carry out their verification and processing. If missing values are found, it is necessary to decide whether to replace them with appropriate methods (e.g., interpolation, filling with mean values) or to exclude such records from the sample, if this does not distort the overall analysis. If anomalies are found, they also need to be corrected or excluded from the data set, depending on the nature and causes of their occurrence.

Analysis of statistical data [8-12] showed the presence of both omissions and anomalies, namely:

- some indicators presented in an insufficient number of regions (for example, «costs of accommodation and living in the private sector», «costs of visa services», etc.);
- it was found that in some regions,

statistics were not collected (Kirovohradska, Luhanska, Sumska, Chernihivska);

- data for the City of Kyiv differed significantly from data for other regions, which is due to the unique characteristics of this city, namely its status as the capital and largest city of Ukraine.

Since we do not have another source to verify missing data, it is impossible to correct them. Thus, missing and anomalous data should be excluded. It should be noted that the composition of indicators in the reporting is somewhat different, so it is necessary to use clustering algorithms that are resistant to such differences.

2. Choosing a clustering method

Clustering involves processing data using certain methods, or mathematical algorithms. Currently, there is a fairly large number of clustering algorithms, which are analyzed, for example, in the study [13]. However, among them, several basic approaches and corresponding algorithms can be distinguished, which are more common than others.

K-means is one of the most popular clustering algorithms, which groups data into a fixed number of clusters (k), trying to minimize the difference between the points within each cluster and the centroid (middle point) of this cluster. The disadvantage of the method is its strict requirement for a predetermined number of clusters. This can be a problem in this study, since it is impossible to accurately predict the number of regional clusters. In addition, this method is very sensitive to initial conditions.

Kohonen maps (Self-organizing maps, SOM) are a neural network that clusters data and reduces dimensionality by organizing similar objects next to each other on a two-dimensional map. Kohonen maps are a powerful clustering tool that also provides the best visual interpretation of the results among the methods reviewed. Because the process of training the map requires adjusting a number of parameters (map size, training, generalization), the analysis process can take longer than with other tools. Kohonen maps also do not always provide a clear interpretation of the results. Regions that cluster together on a map may have similar characteristics, but it is not always obvious which characteristics were key to their clustering.

Hierarchical clustering is an algorithm that creates a cluster tree (dendrogram) by gradually merging or splitting points. It can be agglomerative (combining clusters) or divisive (dividing into smaller clusters). This is the method used for clustering horticultural areas in the study [14]. Therefore, a critical drawback of the method is that it does not allow adjusting clusters after their creation. Once objects are grouped into a certain hierarchy, it cannot be changed, even if new information or a more detailed analysis reveals that objects may belong to other clusters. This can be problematic when studying such complex systems as tourist and recreational systems, where certain regions may have special characteristics that are difficult to reflect at the first stages of clustering.

Analysis of the advantages and disadvantages of these methods shows that Kohonen maps have the best potential for solving the problem of regional differentiation of tourist and recreational systems. In addition, this tool has already been used by Ukrainian scientists for similar tasks, such as clustering regions of Ukraine by production potential [15], or grouping regions of Ukraine by demographic indicators [16].

3. Data preparation

For the correct operation of self-organizing network training methods, it is desirable to ensure the same scale of input data (normalization). If this is not done, then clustering will occur according to quantitative characteristics, while for our study, it is first necessary to take into account qualitative characteristics, that is, to understand how priority these or other components of costs are for visitors.

4. Data clustering

The Kohonen map is a two-dimensional grid of neurons, where each neuron contains a weight vector equivalent in size to the number of input variables. The clustering results are shown in Fig. 1, 2.

Specialized software was used in this study to construct Kohonen maps – Deductor Studio. The main parameters that need to be set when training the network are the grid size and the method of initializing the neuron weights.

The grid size determines the number of neurons on the map and sets the aspect ratio in

two-dimensional space. This parameter depends on the number of data points and the desired granularity of clustering.

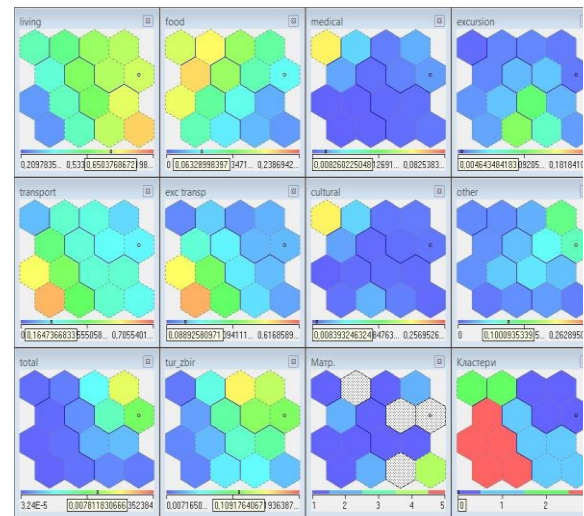


Fig. 1. Results of clustering data for 2019 using Kohonen maps

Source: compiled by the authors

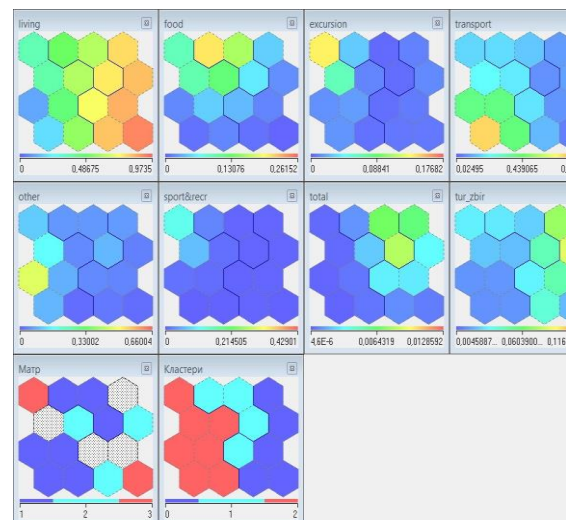


Fig. 2. Results of clustering 2020 data using Kohonen maps

Source: compiled by the authors

Initializing neuron weights involves choosing from two options – neuron weights can be initialized with random values or might be based on sample averages.

The training of a self-organizing network occurs in several stages. Each stage consists of feeding an input data vector, after which the map is adapted to better reflect the input data. When using specialized software, the training process is transparent to the researcher.

5. *Analysis of data clustering results* is carried out both on the basis of a visual study of the constructed maps and on the basis of calculating the statistical characteristics of the clusters.

Visual analysis and comparison of clustering results in 2019 and 2020 shows that the landscape of Ukraine's tourism sector has changed significantly. However, some structural features remain relatively stable, which indicates their permanent nature. Thus, maps of accommodation costs and transport costs have a similar appearance. Clear clusters in 2019 are formed around general, medical, excursion costs, as well as costs for cultural, educational and leisure services. Interestingly, the location of the clusters of the largest general costs, as well as costs for accommodation, food and excursion transport do not coincide, which indicates a difference in the needs of the main tourist flows in different regions. Thus, the regions with the highest unit costs for accommodation include Dnipropetrovska, Donetska, Zakarpatska, Ivano-Frankivska, Kyivska, Lvivska, Kharkivska, Cherkaska, Chernivetska oblast. The highest unit costs for food are characteristic of Volynska, Zhytomyrska, Khersonska, Rivnenska, Odeska oblast. The highest unit costs for excursion transport are observed in Ternopilska, Khmelnytska, Poltavska, Vinnytska ta Zaporizka oblast. It can be assumed that these factors are among the most important for the regional differentiation of tourism and recreation systems.

The highest total expenses of tourism entities on the services of third-party organizations in both 2019 and 2020 are characteristic of Ivano-Frankivska and Lvivska oblast, which in both years were part of the same cluster. It is also clear that on the 2020 maps, regions with high total expenses of tourism entities form a very clear group, which also includes Dnipropetrovska, Zhytomyrska, Kyivska and Odeska oblast.

It should also be noted that Rivnenska oblast, which has the highest specific level of expenses for cultural, educational and recreational services, as well as medical expenses. However, there is no relevant information for many other regions, which does not allow for solid conclusions.

If we analyze the results of automatic clustering by all indicators, the composition of clusters (with correction for numbering) remained quite stable. In total, 12 out of 19 studied regions in 2020 fell into the same cluster as in 2019. Taking into account all the dissimilarity of the conditions of 2019 and 2020 for tourism and recreation services, this result indicates the effectiveness of the chosen approach for grouping regions into regions. The third region in cluster 2, which is characterized by the largest total expenses of tourism entities, changed from Odeska to Khersonska oblast. Moreover, it is obvious that Odeska oblast in 2019 was in 3rd place in terms of total expenses, while Khersonska oblast in 2020 took only 10th place in terms of this indicator. However, it can be seen that Khersonska oblast is quite similar to Odeska oblast in terms of tourism and recreation features (Table 1).

Let us consider the data in Table 1 in more detail. Cluster 0 unites the regions with the lowest indicators of total costs of tourism entities. This cluster is characterized by the lowest specific costs for accommodation (36%-39% of the total) and the highest specific costs for transport, excursion services, food, etc. However, in absolute terms, the size of these indicators remains quite low compared to the leaders. Together with the analysis of data on the significance of the indicators, we can conclude that the key factor differentiating this cluster from others is the low level of activity of external tourists (those traveling from other regions). This is also indicated by the fact that the average value of the tourist fee in the cluster remained almost unchanged in 2020. The dominance of domestic tourism explains the low level of specific costs for accommodation together with high costs for transport services.

Cluster 1 is characterized by the highest costs for accommodation and the lowest costs for food. These two indicators are the most significant for separating this cluster from others. It is also characterized by low transport costs. In 2020, the highest values of tourist fees were observed in this cluster. It can be concluded that the main factors in the development of tourism and recreation systems in these regions are business tourism. In addition, Ukrainians can consider them as an alternative to traditional tourist destinations.

Comparison of the results of regions clustering according to data from 2019 and 2020

Cluster No. by author numbering	Composition of regions by clusters (in brackets – cluster number according to Fig. 1 and Fig. 2)		Data matching
	2019	2020	
0	(3) <u>Vinnyska</u> Volynska <u>Zhytomyrska</u> <u>Zaporizka</u> Poltavska <u>Ternopilska</u> <u>Khmelnyska</u>	(2) <u>Vinnyska</u> <u>Zhytomyrska</u> <u>Zaporizka</u> <u>Ternopilska</u> <u>Khmelnyska</u> Dnipropetrovska Mykolayivska (new) Rivnenska Cherkaska	71%
1	(1) Dnipropetrovska <u>Donetska</u> <u>Zakarpatska</u> <u>Kyivska</u> <u>Kharkivska</u> Khersonska Cherkaska <u>Chernivetska</u>	(0) <u>Donetska</u> <u>Zakarpatska</u> <u>Kyivska</u> <u>Kharkivska</u> <u>Chernivetska</u> Volynska Odeska	63%
2	(0) <u>Ivano-Frankivska</u> <u>L'vivs'ka</u> Odeska	(1) <u>Ivano-Frankivska</u> <u>Lvivska</u> Khersonska	66%
3	(2) Rivnenska		0%

Source: compiled by the authors

Cluster 2 contains the regions with the highest total expenses of tourism entities. However, with the exception of the indicator of food expenses in 2020 and «other expenses», this cluster no longer takes first place in any of the other specific weight indicators, although in absolute terms it is often the leader. Moreover, in terms of the specific weight of transport costs, as well as expenses for sports and recreation, this cluster is even an outsider. In 2019, the cluster led in tourist fees, but in 2020 its size decreased by more than three times. Therefore, we can conclude that these regions are oriented towards external tourism. They have conditions for the uniform development of tourism and recreation systems of various orientations and that this is the best development strategy.

Conclusions. The analysis allowed dividing the regions of Ukraine into 3 clusters and establishing key factors of their differentiation, which vary significantly from region to region. The assessment of these aspects will allow further identification of key areas of regional development, ensuring inclusiveness and participation of the local population in the management of tourism

resources. Natural and cultural and historical conditions, such as the presence of protected areas, environmental threats and climatic features, the presence of outstanding historical and cultural monuments, have a significant impact on the differentiation of regions. However, the analysis performed showed that all regions have the potential for development, which only needs to be properly implemented.

Література

- Ліп'яніна Х.В. Технологія аналізу туристичних рекреацій на основі просторових даних. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 28(1). С. 60-63. <https://doi.org/10.15421/40280112>
- Кравців В.С., Жук П.В. Оцінка конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіонів України. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 43-56. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.07.043>
- Мальцев В.С., Кузьмінська Г.Є. Методологія оцінювання регіональної конкурентоспроможності на прикладі Європейського Союзу. *Наука та наукознавство*. 2022. № 1(115). С. 34-47. <https://doi.org/10.15407/sofs2022.01.034>].
- Vandana B., Kumar S. Hybrid K-Mean Clustering Algorithm for Crop Production Analysis in Agriculture International. *Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 2019. № 9(2). Р. 9-13.

<https://doi.org/10.35940/ijitee.B1002.1292S19>

5. Smiesova V., Pylypenko A., Ivanova M., Karpenko R. Economic and institutional conditions for implementation of economic interests in the countries of the world. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. № 15(4). P. 75-86. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-4.6>

6. Ignatieva I., Serbenivska A., Orel A., Bieloborodova M., Bondarenko L. Innovative Approaches in the System of Regional Development Strategizing. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20.2022. P. 605-611. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.69>

7. Yong-Jin A.L., Jinwon K., Seongsoo J. Intertemporal Tourism Clusters and Community Resilience. *The Professional Geographer*. 2021. № 73(3). P. 567-572. <https://doi.org/1080/00330124.2021.1871768>

8. Укрстат. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html

9. Рекреація і туризм. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://wownature.in.ua/pro-nas/nashadiialnist/rekreatsiia/>

10. Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України з питання «Аналіз площ природно-заповідного фонду України в розрізі адміністративно-територіальних одиниць за 2020 рік». URL: <https://wownature.in.ua/wp-content/uploads/2021/05/Dovidka-PZF-2020-V3.0-.pdf>

11. Туристичний барометр України 2021—2022. Національна туристична організація України, 2023. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf>

12. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». Національна туристична організація України, 2024. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf>

13. Тихонов Є.С., Тихонова К.В. Аналіз існуючих алгоритмів кластеризації даних. Переваги та недоліки. *Зв'язок*. 2020. 25(1). С. 17-20. <https://doi.org/10.31673/2412-9070.2020.061719>

14. Кутковецька Т.О. Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу в галузі садівництва. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. №1. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000374855>

15. Liashenko O., Kravets T., Verhai T. Estimation of the Production Potential of Ukraine's Regions Using Kohonen Neural Network. *International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications*. 2018. 16 p. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2105/10000019.pdf>

16. Батиченко С. Групування регіонів України за демографічними показниками. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

2020. №1/2 (76/77). С. 54-57 <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2020.76-77.7>

17. Мінц О.Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці: монографія. Маріуполь: ПДТУ. 2017. 214 с.

References

1. Lipianina, Kh.V. (2018). Tekhnolohiya analizu turystychnykh rekreatsiy na osnovi prostorovykh danykh Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny, 28(1), 60-63. <https://doi.org/10.15421/40280112>

2. Kravtsiv, V.S., & Zhuk, P.V. (2023). Otsinka konkurentospromozhnosti turystychno-rekreatsiynoyi sfery rehioniv Ukrayiny *Ekonomika Ukrayiny*, (7), 43–56. <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2023.07.043>

3. Maltsev, V.S., & Kuzminska, H.Ye. (2022). Metodolohiya otsinyuvannya rehional'noyi konkurentospromozhnosti na prykladi Yevropeyskoho Soyuzu. *Nauka ta naukoznavstvo*, 1 (115), 34-47. <https://doi.org/10.15407/sofs2022.01.034>.

4. Vandana, B., & Kumar, S. (2019). Hybrid K-Mean Clustering Algorithm for Crop Production Analysis in Agriculture. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 9(2), 9-13. <https://doi.org/10.35940/ijitee.B1002.1292S19>

5. Smiesova, V., Pylypenko, A., Ivanova, M., & Karpenko, R. (2019). Economic and institutional conditions for implementation of economic interests in the countries of the world. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(4), 75-86. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-4.63>

6. Ignatieva, I., Serbenivska, A., Orel, A., Bieloborodova, M., & Bondarenko, L. (2022). Innovative Approaches in the System of Regional Development Strategizing. *Review of Economics and Finance*, vol. 20.2022, 605-611. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.69>

7. Yong-Jin, A.L., Jinwon, K., & Seongsoo, J. (2021). Intertemporal Tourism Clusters and Community Resilience. *The Professional Geographer*, 73(3), 567-572, <https://doi.org/1080/00330124.2021.1871768>

8. Ukrstat. Kilkist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti, (2022). Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html

9. Rekreatsiia i turyzm. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Ofitsiyni sait. Retrieved from <https://wownature.in.ua/pro-nas/nashadiialnist/rekreatsiia/>

10. Informatsiino-analitychni materialy Ministerstva zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy z pytannia «Analiz ploshch pryrodno-zapovidnoho fondu Ukrainy v rozrizi administratyvno-terytorialnykh odynts za 2020 rik». Retrieved from <https://wownature.in.ua/wp-content/uploads/2021/05/Dovidka-PZF-2020-V3.0-.pdf>

11. Turystychnyi barometr Ukrainy 2021-2022. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy, 2023. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf>

12. Stratehichna Dorozhnia karta «Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu u sektori turizmu ta hostynnosti v 2023-2033 rokakh». Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy, 2024. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf>
13. Tykhonov, Ye.S., & Tykhonova, K.V. (2020). Analiz isnuvuchykh alhorytmiv klasteryzatsiyi danykh. *Perevahy ta nedoliky Zvyazok.*, 25(1), 17-20. <https://doi.org/10.31673/2412-9070.2020.061719>
14. Kutkovetska, T.O. (2015). Intehralna otsinka resursnoho potentsialu v haluzi sadivnytstva. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. Seriya: Ekonomichni nauky*, (1). Retrieved from <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000374855>
15. Liashenko, O., Kravets, T., & Verhai, T. (2018). Estimation of the Production Potential of Ukraine's Regions Using Kohonen Neural Network. *Proceedings from MIIM '18 International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications*, 16 p. Retrieved from <https://eur-ws.org/Vol-2105/10000019.pdf>
16. Batychenko, S. (2020). Hrupuvannya rehioniv Ukrainy za demohrafichnymy pokaznykamy. *Visnyk Kyuyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 1/2(76/77), 54-57. <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2020.76-77.7>
17. Mints, O.Yu. (2017). Metodolohiia modeliuvannya innovatsiinykh intelektualnykh system pryiniattia rishen v ekonomitsi: Mariupol: PDTU.

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЗА ВИКОРИСТАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЙНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ

*О. Ю. Мінц, д. е. н., проф., ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
М. В. Белобородова, к. е. н., НТУ «Дніпровська політехніка»*

Методологія дослідження. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення теоретичних положень та міжнародного досвіду розвитку туристичних систем; логіко-аналітичний та методи статистики – для характеристики поточного стану розвитку туристичної сфери України; кластеризація на основі самоорганізаційних нейронних мереж та карт Кохонена – для пошуку оптимальної структури туристичної діяльності на основі визначення ключових факторів, що обмежують її розвиток.

Результати. Проаналізовано теоретичні засади та практичний досвід диференціації соціально-економічних систем різного рівня. Враховуючи наявність та якість статистичних даних, які характеризують стан регіональної туристичної сфери України, визначено оптимальні інструменти для диференціації відповідних регіонів. Проведений аналіз дозволив розділити регіони України на три кластери і встановити ключові фактори їхньої диференціації, які істотно варіюються від регіону до регіону. Значний вплив на диференціацію регіонів мають природні та культурно-історичні умови, а саме: існування природоохоронних територій, екологічні загрози та кліматичні особливості, наявність видатних пам'яток історії та культури.

Новизна. Авторами запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня розвитку регіональної туристичної сфери із врахуванням структури туристичних потоків (в розрізі цілей туризму), витрат на організацію і підтримку туристичних комплексів та інших факторів і обмежень. Визначено фактори регіональної диференціації туристично-рекреаційних систем на основі методу кластеризації. Як ключовий індикатор для такого групування використано структуру показників споживчої (туристичної) привабливості, в основі якої лежать фінансові характеристики результативності.

Практична значущість полягає у плануванні та оптимізації структури туристичної діяльності регіонів на засадах сталого розвитку залежно від туристичних потоків, валового регіонального продукту, підприємницької та інвестиційної активності, витрат на туристичну діяльність. Звідси випливають стратегічні пріоритети розвитку для таких груп регіонів України, які є спорідненими за особливостями організації туристичного бізнесу. Окрім того, запропонована методологія дозволяє сформулювати практичні рекомендації для бізнесу та органів влади і місцевого самоврядування та забезпечити баланс між потребами туризму та збереженням природного та культурного середовища.

Ключові слова: туристично-рекреаційна система, кластеризація, групування, туристичні витрати, туристична інфраструктура, регіон.

Надійшла до редакції 12.11.24 р.

НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БЕЗБАР'ЄРНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*М. В. Варяничко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»,
vარიаньchko.m.v@nmtu.one, <https://orcid.org/0009-0008-3883-6280>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування таких методів: абстрагування – при визначенні сутності категорії «безбар'єрний туризм»; аналізу – для оцінки існуючих бар'єрів і перешкод, що обмежують доступність туристичних послуг для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення; групування – при класифікації основних напрямів розвитку безбар'єрного туризму за видами інфраструктури та сервісів; узагальнення – при формуванні рекомендацій щодо інтеграції безбар'єрних підходів у туристичну галузь.

Результати. Виявлено основні чинники, що впливають на розвиток безбар'єрного туризму, зокрема, інфраструктурні, організаційні, правові та соціально-економічні. Досліджено рівень доступності туристичних об'єктів і послуг для маломобільних груп населення в Україні. Зазначено необхідність впровадження інклюзивних підходів до проектування туристичної інфраструктури, включаючи адаптацію громадського транспорту, створення безпечних пішохідних маршрутів та інформаційної доступності. Підкреслено важливість підготовки персоналу в туристичній сфері щодо обслуговування осіб з особливими потребами. Визначено ключові можливості для розвитку безбар'єрного туризму через впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових платформ для планування подорожей і адаптивних сервісів.

Новизна. На основі результатів опитування, проведеного Державним агентством розвитку туризму щодо фізичної доступності засобів розміщення в Україні, рівня державної підтримки та цифровізації туристичного простору, проведено SWOT-аналіз для оцінки поточного стану безбар'єрного туризму. Розроблено модель комплексного забезпечення доступності туристичних послуг для маломобільних груп населення, яка охоплює усі етапи туристичного досвіду – від планування до перебування в туристичних локаціях.

Практична значущість. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки стратегій впровадження безбар'єрного туризму в регіонах України. Запропоновані рекомендації стануть корисними для органів державної влади, підприємств туристичної сфери, громадських організацій, що займаються питаннями інклюзії, а також для інвесторів, які зацікавлені у створенні доступної туристичної інфраструктури. Реалізація заходів, спрямованих на розвиток безбар'єрного туризму, сприятиме підвищенню соціальної рівності, економічного зростання та міжнародного іміджу України.

Ключові слова: безбар'єрний туризм, перспективи розвитку, туристична інфраструктура, туристичні ресурси, соціальна інклюзивність, доступність засобів розміщення, напрями стратегічного розвитку.

Постановка проблеми. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, 1,3 мільярда людей, що становить близько 16% населення планети, мають значну інвалідність [21]. В Україні, за офіційною статистикою, на початок 2023 р. налічувалося понад 2,7 мільйона осіб з інвалідністю, що складає 6,6% від загальної чисельності населення [10].

Доступність туристичних об'єктів, продуктів і послуг для всіх є ключовим елементом відповідальної та сталої туристичної політики. Забезпечення безбар'єрного середовища не лише сприяє дотриманню прав людини, але й відкриває значні бізнес-можливості для туристичних напрямків та компаній,

дозволяючи залучити ширше коло відвідувачів і збільшити доходи.

Варто зазначити, що майже 50% людей старше 60 років мають інвалідність [22]. Крім того, мандрівники з обмеженими можливостями зазвичай подорожують у супроводі 2-3 осіб, що збільшує загальну кількість потенційних клієнтів для туристичних послуг. Дві третини людей з обмеженими можливостями в розвинутих економіках мають фінансові ресурси для подорожей, що підкреслює економічну доцільність розвитку безбар'єрного туризму.

В Україні розвиток безбар'єрного туризму перебуває на початковій стадії. За даними Державного агентства розвитку туризму України, лише 19,3% готелів є доступними та мають документи, що підтверджують відповідність будівельним нормам або стандартам доступності [6].

Отже, розвиток безбар'єрного туризму в Україні є не лише соціальною необхідністю, але й перспективним напрямом для туристичної галузі, що потребує активних дій з боку держави, бізнесу та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом інтерес до безбар'єрного туризму зростає, як на глобальному рівні, так і в Україні. Влащенко Н. М. підкреслює, що створення інклюзивної туристичної інфраструктури є важливим компонентом сучасного суспільства, але в Україні цей напрям все ще потребує системного підходу [4]. Барна М. Ю. і Тучковська І. І. звертають увагу на необхідність формування безбар'єрного середовища, зазначаючи, що воно сприяє не лише задоволенню потреб осіб з інвалідністю, а й забезпеченню рівних можливостей для всіх [1].

Безугла Л. та співавтори вказують на проблеми та перспективи розвитку цього напрямку, акцентуючи на необхідності адаптації європейського досвіду до українських реалій [2].

У роботах Безуглої Л. С., Белобородової М. В., Герасименко Т. В. підкреслюється значення інклюзивно-реабілітаційного туризму, зокрема як інструменту інтеграції осіб із обмеженими можливостями [3]. Острянин С. О. і колеги досліджують економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму, особливо в контексті реабілітації та реінтеграції ветеранів,

підкреслюючи значення міжсекторальної співпраці [8].

Робота Белобородової М. В. зосереджується на перспективі кластеризації медичного та оздоровчого туризму в Україні, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні [15].

Данчевська І. та Калайтан Т. аналізують світовий досвід і зазначають, що в Україні необхідно адаптувати закордонні практики, враховуючи місцеві особливості. Вони також виокремлюють стан недостатнього фінансування як одну з основних перешкод для розвитку цього напрямку [5]. У роботах Слатвінської Л. А. обговорюються перспективи інклюзивного туризму в Україні, зокрема значення співпраці між державою, бізнесом та громадськими організаціями [11]. Труніна І. М. і Сошовська Ю. Р. зазначають, що рівень доступності міжнародного туризму для осіб з інвалідністю в Україні залишається низьким порівняно з іншими країнами. Вони акцентують на потребі підвищення обізнаності суспільства про безбар'єрний туризм [12]. Юхновська Ю., Риженко О., Омельчак Г. виділяють основні напрями формування безбар'єрного середовища, зокрема інтеграцію технологій для підвищення зручності та доступності послуг [13].

Закордонні дослідники Біддулф Р. та Шейвенс Р., аналізують інклюзивний розвиток туризму, акцентуючи на необхідності залучення місцевих громад та бізнесу для створення конкурентоспроможних туристичних продуктів [16]. Особливий інтерес викликають дослідження Клоке І. та співавторів, які аналізують маркетингові стратегії для залучення осіб з обмеженими можливостями до туристичних об'єктів [17]. Дарсі С., МакКерчер Б., Швайнсберг С. наголошують, що безбар'єрний туризм має стати частиною загальної стратегії розвитку туризму, особливо з огляду на глобальні демографічні зміни та старіння населення [18]. Інші закордонні дослідження, зокрема роботи Порто Н., Руччі А. К., Дарсі С., Гарберо Н., Алмонда Б. зосереджуються на конкурентоспроможності туристичних напрямів і ключових елементах доступного туризму [19]. Рубіо-Ескудерос Л. та співавтори визначають ключові фактори, що

впливають на інклюзивність туристичних напрямів, серед яких – міжсекторальна співпраця та підтримка з боку урядів [20].

У цілому, безбар'єрний туризм залишається актуальним викликом для України. Незважаючи на окремі успішні приклади, цей напрям потребує системних реформ, залучення інвестицій і розробки ефективних стратегій для забезпечення рівних можливостей для всіх категорій туристів.

Формування мети статті. Метою даної статті є аналіз поточного стану безбар'єрного туризму в Україні, визначення ключових викликів та перспектив його розвитку. Стаття спрямована на висвітлення важливості створення доступної туристичної інфраструктури для всіх категорій населення, підкреслюючи необхідність державної підтримки, міжсекторальної співпраці та впровадження інноваційних підходів. Також обґрунтовується значення безбар'єрного туризму, як важливого фактора соціальної інклюзії, економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності України, як туристичного напрямку.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, особливо маломобільних, Кабінет Міністрів України 14 квітня 2021 р. Схвалив «Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [10]. Стратегія спрямована на формування інклюзивного середовища, що забезпечує рівні можливості для всіх громадян, зокрема в галузі туризму. Безбар'єрний туризм передбачає усунення перешкод, які можуть заважати різним групам населення, особливо маломобільним, повноцінно користуватися туристичними послугами, які включають адаптацію інфраструктури, транспорту, інформаційних ресурсів та сервісів відповідно до потреб кожного.

Варто зазначити, що доступність є важливою не лише для осіб з інвалідністю, а також і для інших маломобільних груп. Інклюзивний простір створює комфортні умови для всіх громадян, підвищуючи загальну якість життя та сприяючи розвитку туризму.

Реалізація безбар'єрних практик вимагає спільних зусиль державних органів, місцевого самоврядування та бізнесу. Інвестиції в

інклюзивні перетворення повинні стати свідомим вибором підприємців, поєднуючи соціальну відповідальність з економічною вигодою [2].

Таким чином, Національна стратегія акцентує увагу на важливості розвитку безбар'єрного туризму, що є невід'ємною складовою створення інклюзивного суспільства в Україні. Основні аспекти безбар'єрності в туризмі представлені на рис. 1.

Формування безбар'єрності в туризмі передбачає створення умов, що забезпечують рівний доступ до туристичних послуг для всіх категорій населення, особливо маломобільних груп, що досягається шляхом забезпечення доступності на всіх етапах надання туристичних послуг, включаючи управління, інформацію, міське середовище, транспорт, проживання та розваги [9].

Безбар'єрний туризм є важливою складовою інклюзивного суспільства та забезпечує рівний доступ до туристичних послуг для всіх категорій населення, зокрема для маломобільних груп. Це досягається шляхом інтеграції принципів безбар'єрності на всіх етапах надання туристичних послуг, починаючи від управління та інформаційного забезпечення до фізичної доступності об'єктів та послуг [6].

Цільові групи туристів, які потребують безбар'єрного доступу, включають осіб з інвалідністю, осіб з тимчасовими порушеннями здоров'я, громадян похилого віку, вагітних жінок, маленьких дітей та батьків з дитячими візками, людей з багажем, людей з нестандартним зростом чи вагою, а також осіб, що користуються допоміжними засобами для пересування, такими як колісні крісла, милиці, палиці тощо.

Принципи формування безбар'єрності в туризмі включають недискримінацію, що передбачає рівне ставлення до всіх осіб незалежно від статі, гендерної ідентичності, інвалідності, раси, релігії, національного чи соціального походження та інших ознак; толерантність, що означає повагу до свободи іншої особи, її поглядів, думок, розуміння та прийняття людської різноманітності; та інклюзивність, що полягає в розширенні можливостей осіб чи груп осіб щодо забезпечення їх рівного доступу до ресурсів та подорожей, забезпечення рівної можливості отримання туристичних послуг [15].



Рис. 1. Основні аспекти безбар'єрності в туризмі

Джерело: сформовано автором за [6]

Складові безбар'єрності в туристичній сфері включають:

- фізичну безбар'єрність, передбачаючи доступність інфраструктури, транспорту, будівель, наявність необхідних технічних засобів та універсальний дизайн;
- цифрову безбар'єрність, забезпечуючи доступність веб-сайтів та інших інформаційно-комунікаційних систем, що використовуються в туризмі;
- інформаційну безбар'єрність, полягаючи у вільному доступі туриста до інформації в різних форматах (усний, письмовий, електронний, друкований), використанні універсального дизайну, зручних каналів комунікації;
- організаційно-культурну безбар'єрність, яка передбачає коректну взаємодію, відсутність конфліктних ситуацій, сприятливий психологічний клімат гостинності та несеґрегацію.

Управління в сфері туризму включає органи державної влади та місцевого самоврядування, державні та комунальні заклади, підприємства, установи та організації, які відповідають за розробку та впровадження політик, сприяючим безбар'єрному середовищу. Інформація для туристів та реклама повинні бути доступними для всіх, включаючи маломобільні групи населення, що передбачає адаптацію веб-сайтів та інших інформаційно-комунікаційних систем до потреб різних користувачів.

Органи управління у сфері туризму, зокрема Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), активно працюють над забезпеченням доступності туристичної інформації для всіх категорій населення, що відповідає загальній стратегії створення безбар'єрного середовища. Результатом таких зусиль стало створення інтерактивної мапи безбар'єрності України, яка враховує потреби маломобільних груп населення через адаптацію інформаційно-комунікаційних систем.

ДАРТ спільно з ГО «ЛЮН Місто» у грудні 2024 р. презентували у відкритому доступі туристичну мапу безбар'єрності України. Така ініціатива є частиною Національної

стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року.

На інтерактивній мапі відображено інформацію про доступність різноманітних об'єктів, таких як парки, музеї, кафе, укріплення, медичні заклади, бібліотеки, готелі та будинки культури. Кожна локація на мапі має індекс безбар'єрності: чим більше заклад має атрибутів доступності, тим вищий індекс (найбільш інклюзивні локації позначені зеленим кольором, менш безбар'єрні – червоним). Користувачі можуть ознайомитися з текстовим переліком елементів доступності [14].

Інтерактивна мапа безбар'єрності туристичної сфери України є важливим кроком до створення інклюзивного середовища, що забезпечить рівні можливості для всіх громадян та гостей країни. Міське середовище та архітектура повинні бути спроектовані з урахуванням доступності для всіх, включаючи доступність земельних ділянок, під'їздних шляхів, пішохідних зон, будівель та приміщень, використання універсального дизайну та міжнародних символів доступності. Транспорт та транспортні термінали повинні бути адаптовані для маломобільних груп населення, забезпечуючи зручний доступ до транспорту та терміналів.

Проживання і харчування повинні бути пристосовані для потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп, що включає наявність спеціально обладнаних номерів у готелях та ресторанах. Туристичні об'єкти та розваги – музеї, парки, культурні та розважальні заклади, повинні бути доступними для всіх категорій туристів, забезпечуючи рівні можливості для відвідування та участі в заходах.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), спільно з обласними військово-цивільними адміністраціями, провели масштабне опитування щодо фізичної доступності засобів розміщення в Україні. У дослідженні взяли участь 6394 суб'єкти туристичної діяльності, серед яких 3537 готелів, 2116 баз відпочинку, 261 курортний заклад та 445 мотелів і кемпінгів. Результати опитування ДАРТ щодо стану фізичної доступності засобів розміщення по Україні, виявили значні недоліки в інклюзивності туристичної інфраструктури (табл. 1).

Результати опитування ДАРТ щодо стану фізичної доступності засобів розміщення по Україні, % опитувальних

Питання анкети	так	частково	ні
Наявність у суб'єкта документа, який підтверджує його відповідність хоча б одному з таких документів ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» або ISO Standard 21902	19,27	4,4	76,32
Суб'єкт туристичної діяльності застосовує міжнародні символи доступності для осіб з інвалідністю	23,99	37,36	38,66
Вхід на територію безпроблемний (ширина хвіртки мінімально 90 см; відсутність в проході сходів чи порогів тощо; відсутність бар'єрів в місцях перетину тротуару із заїздом у ворота)	42,83	29,39	27,78
Суб'єкт туристичної діяльності має ліфт, що функціонує (за наявності технічної можливості розміщення ліфту у будівлі)	27,66	1,6	70,74
Суб'єкт туристичної діяльності має наявні підйомні механізми чи інші прилади розумного пристосування біля сходів (у разі відсутності пандусу)	3,91	4,85	91,24
Будь-які прозорі конструкції на шляхах руху до будівлі мають відповідне контрастне маркування (у разі наявності таких конструкцій)	23,50	15,08	60,92
Обладнаний номер для осіб з інвалідністю	22,98	32,40	44,62
Адаптований сайт для забезпечення інформаційної безбар'єрності	23,84	23,74	52,43
Шляхи евакуації в будівлі є доступними для осіб з інвалідністю	16,24	28,25	55,41
Суб'єкт туристичної діяльності передбачив відокремлені місця для паркування транспортних засобів осіб з інвалідністю (за наявності парковки)	55,59	12,40	32,01
Сходи, на вході до будівлі, облаштовані пандусом, що має поручні з обох боків, в тому числі простір для маневрування крісла колісного (за наявності сходів)	18,73	20,21	60,07
Сходи, на вході до будівлі, безпечні (не слизькі), прості у користуванні, їх початок та закінчення мають контрастне маркування (за наявності сходів)	29,55	31,44	39,01
Ліфт, оснащений сигналами звукового супроводу та дублювання позначень поверхів шрифтом Брайля (за наявності технічної можливості розміщення ліфту у будівлі)	1,9	3,86	94,25
Суб'єкт туристичної діяльності застосовує вказівні таблички шрифтом Брайля (біля кожних дверей)	21,25	29,88	48,87
Наявність доступної універсальної kabіни туалету	25,55	22,53	51,92
Система безпеки і евакуації доступна для усіх осіб з МГН	21,80	21,07	57,13
Обізнаний персонал з правилами та етикетом приймання осіб з МГН	66,44	8,98	24,57

Джерело: сформовано автором за [7]

Зокрема, лише 19% готелів мають на вході сходи, облаштовані пандусом, а 28% оснащені ліфтами, з яких лише 2% мають сигнали звукового супроводу та дублювання позначень поверхів шрифтом Брайля. Тільки 23% заклади розміщення мають номери, облаштовані для осіб з інвалідністю, і 26% мають облаштовані універсальні вбиральні. 16% закладів зазначили, що мають доступні шляхи евакуації для осіб з інвалідністю, 24% вказали, що використовують міжнародні символи доступності. Найвищі показники щодо ознак доступності мають: безпроблемний вхід – 43%, відокремлені місця для паркування – майже

56%, та обізнаний персонал з правилами та етикетом приймання осіб з маломобільних груп населення – 66%.

Аналіз сучасного стану фізичної доступності засобів розміщення у регіонах України свідчить про їх недостатній розвиток. Організація безбар'єрного туризму перебуває на початковому етапі становлення. Більшість українців вважають міста недоступними для осіб з інвалідністю, проте активно підтримують ініціативи зі створення доступного середовища для всіх громадян. Виявлено низку проблем, пов'язаних із доступністю туристичних об'єктів для осіб з інвалідністю, відсутністю

адапованих туристичних продуктів. Вони потребують вирішення на рівні держави, органів місцевої влади та підприємців. Потрібні термінові заходи для покращення доступності туристичних об'єктів в Україні. ДАРТ планує розробити критерії безбар'єрності для туристичної інфраструктури, які будуть внесені окремим блоком в Єдиний туристичний реєстр, що дозволить інформувати потенційних відвідувачів про рівень доступності того чи іншого

готелю. З огляду на збільшення кількості осіб з інвалідністю внаслідок війни, Україна повинна стати найбільш безбар'єрною державою у Європі [8]. На основі результатів опитування, проведеного ДАРТ, щодо фізичної доступності засобів розміщення в Україні, рівня державної підтримки та цифровізації туристичного простору, доцільно виконати SWOT-аналіз для оцінки поточного стану безбар'єрного туризму (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз для оцінки поточного стану безбар'єрного туризму в Україні

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Природно-кліматичні умови та туристичний потенціал – Україна має різноманітні природні ландшафти та багату культурну спадщину, що створює привабливі умови для розвитку туризму. 2. Підтримка безбар'єрного середовища – державні ініціативи, такі як Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 р, сприяють розвитку інклюзивного туризму. 3. Інтерактивні ресурси – створення інтерактивної мапи безбар'єрності України, яка надає інформацію про доступність туристичних об'єктів, покращує обізнаність та планування подорожей для осіб з інвалідністю. 4. Наявність суб'єктів туристичної діяльності – в Україні функціонує значна кількість засобів розміщення, що створює потенціал для розвитку безбар'єрного туризму. 5. Обізнаність персоналу – у середньому 66,44% персоналу обізнані з правилами та етикетом приймання ООМ 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня фізична доступність – багато туристичних об'єктів та засобів розміщення не повністю адаптовані для осіб з інвалідністю, що обмежує їх участь у туристичних заходах. 2. Низька відповідність стандартам доступності – лише 19,27% засобів розміщення мають документи, що підтверджують їх відповідність стандартам інклюзивності. 3. Відсутність обладнаних номерів – тільки 22,98% закладів мають номери, обладнані для осіб з інвалідністю, що обмежує можливості розміщення таких гостей. 4. Недостатня кількість спеціалізованих транспортних засобів – обмежений доступ до адаптованого транспорту ускладнює подорожі для осіб з інвалідністю 5. Недостатня інформаційна доступність – лише 23,84% закладів мають адаптовані вебсайти для забезпечення інформаційної безбар'єрності, що ускладнює отримання необхідної інформації для осіб з інвалідністю.
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку – покращення доступності може залучити більше туристів з обмеженими можливостями, що позитивно вплине на доходи галузі. 2. Підвищення конкуренто-спроможності – інвестування в безбар'єрну інфраструктуру може підвищити привабливість регіонів для міжнародних туристів, особливо з країн, де інклюзивність є стандартом. 3. Використання кращих практик інших країн допоможе ефективніше впроваджувати інклюзивні рішення в туристичній галузі. 4. Впровадження чітких критеріїв та стандартів для туристичної інфраструктури може підвищити рівень доступності та привабливості України для інклюзивного туризму. 5. Інформаційні кампанії можуть змінити ставлення суспільства до осіб з інвалідністю та сприяти розвитку безбар'єрного середовища. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансування – відсутність інвестицій у модернізацію та адаптацію інфраструктури може призвести до втрати потенційних клієнтів. 2. Невідповідність міжнародним стандартам, якщо не впроваджувати сучасні стандарти доступності, це може негативно вплинути на репутацію України як туристичного ринку. 3. Конкуренція з боку інших країн – регіони з кращою безбар'єрною інфраструктурою можуть привабити більше туристів з обмеженими можливостями, що зменшить частку України на цьому ринку. 4. Бюрократичні перепони – складні процедури та відсутність координації між різними рівнями влади можуть затримувати впровадження необхідних змін. 5. Соціальні стереотипи – негативні упередження щодо осіб з інвалідністю, які можуть перешкоджати розвитку інклюзивного туризму

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного SWOT-аналізу побудуємо модель комплексного забезпечення доступності туристичних послуг для

маломобільних груп населення. Дана модель зображена на рис. 2.



Рис. 2. Рекомендації з розвитку безбар'єрного туризму в Україні

Джерело: сформовано автором

Висновки. Повномасштабна війна значно вплинула на соціально-економічну ситуацію в Україні, з відчутною особливістю

зростання кількості людей з інвалідністю. Збільшення на 300 тисяч осіб лише за два

роки підкреслює потребу у терміновій модернізації інфраструктури та розвитку безбар'єрного середовища, зокрема у туристичній сфері.

Безбар'єрний туризм – є ключовою складовою створення інклюзивного суспільства, для забезпечення рівних можливостей для кожного громадянина, незалежно від його фізичних можливостей. Впровадження таких заходів, як адаптація туристичних об'єктів, розробка навчальних програм для персоналу, гармонізація стандартів доступності з міжнародними нормами, та підтримка інклюзивних бізнес-практик, сприятиме покращенню доступності послуг [3].

Розвиток безбар'єрного туризму не лише відповідає соціальним потребам, але й відкриває нові можливості для економічного зростання. Залучення інвестицій, створення нових робочих місць у сфері обслуговування, а також збільшення туристичних потоків позитивно вплинуть на економіку країни. Крім того, підвищення рівня доступності туристичних послуг покращить міжнародний імідж України, як інклюзивної держави, що дбає про своїх громадян та гостей.

Важливою складовою успіху стане співпраця з міжнародними організаціями та адаптація передового досвіду інших країн, що сприятиме більш ефективно впроваджувати сучасні стандарти доступності та забезпечить контроль їх дотримання.

Література

1. Барна М.Ю., Тучковська І.І. Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 61. С. 5-11.
2. Безугла Л., Куваєва Т., Герасименко Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>
3. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. 2(6), С. 20-25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.4)
4. Влащенко Н.М. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 122-126.
5. Данчевська І., Калайтан Т. Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Development Service Industry Management*. 2024 (2), 96-104. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)).
6. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності в туризмі. ДАРТ. URL: https://drive.google.com/file/d/1sGn4DpjrSjohyq1n8v_AyxSQdlCtzm7k/view?usp=sharing.

<https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view?usp=sharing>

7. Опитування ДАРТ щодо стану фізичної доступності засобів розміщення у регіонах України. <https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view?usp=sharing>

8. Острянин С.О., Безугла Л.С., Белобородова М.В., Кулівар В.В. Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: сучасні виклики та перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №2. С. 184-196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.184>

9. Практичний посібник з питань рівності людей з інвалідністю в ЗМІ: Репрезентація. Доступність. Керування. Репозитарій ЮНЕСКО. <https://doi.org/10.58338/EVPN2632>

10. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10>.

11. Слатвінська Л.А. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1684>. DOI 10.32702/2307-2156-2020.5.59.

12. Труніна І.М., Сосновська Ю.Р. Стан міжнародного туризму для осіб з інвалідністю в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 191-195. [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-27).

13. Юхновська Ю., Риженко О., Омельчак Г. Напрями формування безбар'єрного середовища в туризмі для людей з інвалідністю: теоретичні аспекти. *Review of transport economics and management*. 2023. №. 10 (26). Р. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300234>

14. 600 об'єктів із семи областей України на інтерактивній мапі безбар'єрності. URL: <https://life.liga.net/istoriyi/news/600-objektiv-z-semy-oblastey-ukrainy-na-interaktyvniy-mapi-bezbariernosti-detali>

15. Bieloborodova M. Prospects of health and medical tourism clusterization in Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 2024. № 19. Р. 58-68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-19-06>.

16. Biddulph, R. and Scheyvens, R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. Vol. 20. No. 4, pp. 589-609.

17. Cloquet, I., Palomino, M., Shaw, G., Stephen, G., Taylor, T. (2018). Disability, social inclusion and the marketing of tourist attractions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(2), pp. 221-237. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1339710>

18. Darcy, S., McKercher, B., Schweinsberg, S. (2020). From tourism and disability to accessible tourism: a perspective article. *Emerald Publishing Limited. Tourism Review*. Vol. 75 №1. pp. 140-144. URL: https://www.researchgate.net/publication/339159152_From_tourism_and_disability_to_accessible_tourism_a_perspective_article

19. Porto, N., Rucci, A.C., Darcy, S., Garbero, N. and Almond, B. (2019). Critical elements in accessible

tourism for destination competitiveness and comparison: principal component analysis from Oceania and South America. *Tourism Management*, Vol. 75. №3. pp. 169-185, doi: 10.1016/j.tourman.2019.04.012.

20. Rubio-Escuderos L., García-Andreu H., Ullán de la Rosa J. (2024). What Is Leading Destinations Towards Inclusivity? Analysis of Accessible Tourism Drivers from a Stakeholders' Perspective. *Tourism Planning & Development*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2024.2356816/>

21. United Nations Disability Inclusion Strategy. URL: <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>

22. World Tourism Organization. Accessible Tourism for All. URL: <https://www.unwto.org/accessibility>.

References

1. Barna, M.Yu., Tuchkovska, I.I. (2020). Bezbarьерne seredovyshche dlya osib z invalidnistyu v turyzmi. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, (61), 5-11.

<https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-01>

2. Bezuhla, L., Kuvaieva, T., & Herasymenko, T. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku inklyuzyvnogo turyzmu v Ukraini ta Yevropi. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>

3. Bezuhla, L.S., Bieloborodova, M.V., & Herasymenko, T.V. (2022). Formuvannya inklyuzyvnoreabilitatsynogo turyzmu v Ukraini. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannya*, 2(6), 20-25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4)

4. Vlashchenko, N.M. (2018). Problemy ta perspektyvy rozvytku infrastruktury dlya potreb inklyuzyvnogo turyzmu. *Biznes Inform*, Vol 9. 122-126.

5. Danchevska, I., Kalaytan, T. (2024). Inklyuzyvnyy turyzm: svitovyy dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Development Service Industry Management*, (2), 96-104. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)).

6. Metodychni rekomendatsiyi z pytan formuvannya bezbarьерnosti v turyzmi. DART. State Tourism Development Agency. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1sGn4DpjrSjohyq1n8v_AyxSQdICtzm7k/view?usp=sharing.

7. Opytuvannya DART shchodo stanu fizychnoyi dostupnosti zasobiv rozmishchennya u rehionakh Ukrainy. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view?usp=sharing>.

8. Ostrianyn, S.O., Bezuhla, L.S., Bieloborodova, M.V. & Kulivar, V.V. (2024). Ekonomichni stratehiyi rozvytku inklyuzyvnogo turyzmu dlya reabilitatsiyi ta reintehratsiyi veteraniv: suchasni vyklyky ta perspektyvy. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (2), 184-196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.184>

9. Praktychnyi posibnyk z pytan rivnosti liudei z invalidnistiu v ZMI: Rerezentatsiia. Dostupnist. Keruvannya. Repozytarii YuNESKO. Retrieved from <https://doi.org/10.58338/EVPN2632>

10. Natsionalna Stratehiia iz stvorennia bezbarьерnogo prostoru v Ukraini na period do 2030 roku № 366-2021 zatverdzhena 14.04.2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#n10>.

11. Slatvinska, L.A. (2020). Perspektyvy rozvytku inklyuzyvnogo turyzmu v Ukraini. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, Vol 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.5.59.

12. Trunina, I.M., & Sosnovsjka, Yu.R. (2019). Stan mizhnarodnogo turyzmu dlya osib z invalidnistju v Ukraini. *Modern Economics*, vol. 15, 191-195. [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-27).

13. Yukhnovska, Yu., Ryzhenko, O., & Omelchak, H. (2023). Napriamy formuvannya bezbarьерnogo seredovyshcha v turyzmi dlya liudei z invalidnistiu: teoretychni aspekty. *Review of transport economics and management*, Vol. 10(26), 60-68. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300234>

14. 600 obyektiv iz semy oblastey Ukrainy na interaktyvnyi mapi bezbarьерnosti. Retrieved from <https://life.liga.net/istoriyi/news/600-obyektiv-z-semy-oblastey-ukrainy-na-interaktyvnyi-mapi-bezbarьерnosti-detali>

15. Bieloborodova, M. (2024). Prospects of health and medical tourism clusterization in Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (19), 58-68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-19-06>

16. Biddulph, R., & Scheyvens, R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. Vol. 20. No. 4, pp. 589-609.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>

17. Cloquet, I., Palomino, M., Shaw, G., Stephen, G., Taylor, T. (2018). Disability, social inclusion and the marketing of tourist attractions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(2), 221-237. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1339710>

18. Darcy, S., McKercher, B., Schweinsberg, S. (2020). From tourism and disability to accessible tourism: a perspective article. Emerald Publishing Limited. *Tourism Review*, Vol. 75, (1), 140-144.

<https://doi.org/10.1108/tr-07-2019-0323>

19. Porto, N., Rucci, A.C., Darcy, S., Garbero, N. and Almond, B. (2019). Critical elements in accessible tourism for destination competitiveness and comparison: principal component analysis from Oceania and South America. *Tourism Management*, Vol. 75, (3), 169-185, doi: 10.1016/j.tourman.2019.04.012

20. Rubio-Escuderos L., García-Andreu H., Ullán de la Rosa J. (2024). What Is Leading Destinations Towards Inclusivity? Analysis of Accessible Tourism Drivers from a Stakeholders' Perspective. *Tourism Planning & Development*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2024.2356816/>

21. United Nations Disability Inclusion Strategy. Retrieved from <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>

22. World Tourism Organization. Accessible Tourism for All. Retrieved from <https://www.unwto.org/accessibility>.

Methods. The results were obtained by applying the following methods: abstraction – to determine the essence of the category «barrier-free tourism»; analysis – to assess existing barriers and obstacles that limit the accessibility of tourist services for people with disabilities and other low-mobility population groups; grouping – to classify the main directions of development of barrier-free tourism by types of infrastructure and services; generalization – to form recommendations for the integration of barrier-free approaches into the tourism industry.

Results. The main factors influencing the development of barrier-free tourism were identified, in particular, infrastructural, organizational, legal and socio-economic aspects. The level of accessibility of tourist facilities and services for low-mobility population groups in Ukraine was studied. The need to implement inclusive approaches to the design of tourist infrastructure was noted, including the adaptation of public transport, the creation of safe pedestrian routes and information accessibility. The importance of training personnel in the tourism sector to serve people with special needs is emphasized. Key opportunities for the development of barrier-free tourism are identified through the implementation of innovative technologies, in particular digital platforms for travel planning and adaptive services.

Novelty. Based on the results of a survey conducted by the State Agency for Tourism Development on the physical accessibility of accommodation facilities in Ukraine, the level of state support and digitalization of the tourist space, a SWOT analysis was conducted to assess the current state of barrier-free tourism. A model for comprehensive provision of accessibility of tourist services for low-mobility population groups has been developed, which covers all stages of the tourist experience – from planning to direct stay in tourist locations.

Practical value. The results of the study can serve as the basis for developing strategies for the implementation of barrier-free tourism in the regions of Ukraine. The proposed recommendations will be useful for government agencies, tourism enterprises, public organizations dealing with inclusion issues, as well as for investors interested in creating accessible tourism infrastructure. The implementation of measures aimed at the development of barrier-free tourism will contribute to increasing social equality, economic growth and the international image of Ukraine.

Keywords: barrier-free tourism, development prospects, tourism infrastructure, tourism resources, social inclusion, accessibility of accommodation facilities, strategic development directions.

Надійшла до редакції 04.12.24 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Н. М. Штефан, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка,

Shtefan.N.M @ ntu.one, orcid.org/0000-0003-4779-2618,

Д. С. Букреєва, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,

Bukreieva D.S@ ntu.one, orcid.org/0000-0003-3175-5193,

Л. Г. Соляник, к. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», solianyk.l.h@ntu.one,
orcid.org/0000-0003-3291-3931,

К. М. Овдієнко, магістрант, НТУ «Дніпровська політехніка»,

Ovdiienko Ka.M@ntu.one, orcid.org/0009-0006-8191-7057

Методологія дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення – для дослідження процесу формування і розподілу прибутку; статистичний – при визначенні частки податкових надходжень, у тому числі й податку на прибуток, в доходах державного бюджету України; логічного аналізу – при формуванні шляхів вдосконалення управління прибутком підприємства; аналізу та синтезу – для обґрунтування наукового підходу оптимізації пропорцій розподілу прибутку.

Результати. Перед кожним підприємством постає завдання розробки ефективної організаційно-економічної моделі інноваційного розвитку, що базується на визначенні стратегії інноваційного розвитку на базі пошуку шляхів максимізації прибутку підприємства і зростання його вартості. У статті висвітлені питання щодо необхідності активізації інноваційної діяльності в науковій, технологічній та промисловій сферах з одночасним розвитком інноваційної інфраструктури країни. Продемонстровано важливість одночасного досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей. Розглянуто питання управління сплатою податкових зобов'язань з прибутку до бюджету в частині податку на прибуток підприємств та їх впливу на дохідну частину державного бюджету України.

Новизна. Запропоновано модель управління формуванням, розподілом та використанням прибутку підприємства і напрямів її вдосконалення на основі оптимізації пропорцій розподілу прибутку на частини, що капіталізуються та споживаються з метою зростання загального доходу власників. Доведено при визначенні економічної ефективності інновацій та капіталізованої частини прибутку необхідність врахування впливу екологічних факторів.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для суб'єктів господарювання в умовах сталого післявоєнного розвитку України.

Ключові слова: управління прибутком, економічна ефективність інновацій, оптимальна структура розподілу прибутку.

Постановка проблеми. Економічне зростання країни залежить від інноваційної активності суб'єктів господарювання. В сучасних умовах орієнтації української економіки на військову спрямованість та підвищення конкурентоспроможності активізація

інноваційної діяльності набуває надзвичайного значення, оскільки без неї неможливо здійснити прогресивні структурні зміни в країні та забезпечити сталий соціальний та економічний розвиток країни.

Науково-технічний розвиток України залишається вкрай нерівномірним. При досягненні високих досягнень (біотехнології, радіоелектроніка тощо) у деяких сферах існує технологічна відсталість, масштаби якої набувають руйнівних масштабів. Умовою становлення економічної незалежності України є активізація інноваційної діяльності. В умовах сталої економіки необхідно досягати економічних, соціальних і екологічних цілей одночасно. Основна економічна ціль, від досягнення якої залежить благополуччя підприємства - це величина отриманого прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управління прибутком підприємств, його ролі в сучасних умовах господарювання присвячена значна кількість праць науковців. Ларіонова К. Л. та Капінос Г. І. розкрили економічну сутність механізму управління формуванням прибутку підприємства, визначили його структуру [1]. Систему управління прибутком, у тому числі, її завдання, принципи та елементи, досліджували автори Жигалкевич Ж. М. та Фісенко Е. С. [2]. Мордань Е. Ю., Малиш Д. О., Рябуха А. Ю. присвятили науковій праці удосконаленню теоретичних та практичних засад системи управління прибутком підприємства у сучасних умовах розвитку економіки [3]. Павлюк І. О. досліджував теоретичні і практичні основи формування прибутку підприємства та розробку шляхів щодо підвищення ефективності процесу управління прибутком підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. [4].

Аналіз сучасної зарубіжної літератури також підтверджує значущість питання ефективного управління прибутком. Так, П. Перес-Гомес, М. Арбело-Перес, А. Арбело оцінювали ефективність прибутку та її детермінанти на виробничих підприємствах Іспанії під впливом технологічних та екологічних факторів [5]. С. Ракхсітха визначав, щоб бути успішними і стійкими у довгостроковій перспективі, підприємства повинні максимізувати прибуток. Підприємства, які ставлять прибутки в пріоритеті над соціальною та екологічною відповідальністю потенційно порушують етичні проблеми, такі як експлуатація робітників або екологічна шкода. Тому підприємства повинні знайти баланс

між максимізацією прибутку та іншими факторами [6].

Ю Мао в своїй роботі досліджував концепції та методи управління сучасними підприємствами з метою вивчення шляхів покращення їх економічної вигоди. Мао пропонує стратегії підвищення економічної ефективності підприємства з багатьох точок зору, таких як оптимізація продуктивності, внутрішнє дисконтування та розширена оплата. Мета полягає в тому, щоб сприяти вдосконаленню рівня управління підприємством і одночасно надавати деяку інформацію для бізнес-спільноти [7].

Однак, незважаючи на значні теоретичні та практичні напрацювання, існує низка обмежень у застосуванні цих підходів до умов української економіки. З огляду на агресію росії та кризовий стан економіки країни, актуальною є необхідність подальшого удосконалення методів управління прибутком підприємства.

Формулювання мети статті. Метою наукової статті є удосконалення методичних підходів до управління прибутком з метою сталого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для інноваційного розвитку потрібні такі аспекти: ефективне управління ресурсами, фінансові та інвестиційні стимули, управління прибутком підприємств, розвиток інфраструктури та організаційні реформи.

В Україні інноваційна інфраструктура не охоплює усі ланки інноваційного процесу (освіту і науку – техніку і технології – виробництво та споживання). Сформовано лише окремі елементи інноваційної інфраструктури. Станом на 01.01.2023 до Реєстру індустріальних (промислових) парків включено 60 індустріальних парків, але працювали трохи більше 10% [8]. На 1.04.2024 року зареєстровано 77 індустріальних парків. Кількість індустріальних парків, що працюють, в Україні до кінця 2024 року може збільшитися щонайменше до 20 (на сьогодні вже працюють 15) [9]. Практично відсутньою є в інноваційному середовищі діяльність венчурних фондів та центрів трансферу технологій.

Трансфер технологій (процес, під час якого автор продукту, (може бути університет, чи окремий винахідник) передає право на використання своїх розробок третій сто-

роні – важливий фактор для стимулювання інновацій та розвитку економіки. В Україні недостатньо реалізується освітній та науковий потенціал, насамперед вищих навчальних закладів, у сфері інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Отже, важливим завданням і умовою становлення економічної незалежності України є активізація інноваційної діяльності в науковій, технологічній та промисловій сферах з одночасним розвитком інноваційної

інфраструктури країни. Якщо економіка не зацікавлена в інноваціях, вона не може бути ефективною та конкурентоспроможною на глобальному ринку.

Перед кожним підприємством постає завдання розробки ефективної організаційно-економічної моделі інноваційного розвитку, що базується на визначенні стратегії інноваційного розвитку на базі пошуку інноваційних шляхів максимізації прибутку підприємства і зростання його вартості (рис.1).



Рис. 1. Організаційно-економічна модель інноваційного розвитку підприємства

Сьогодні в економіці країни спостерігається тенденція до значного зниження доходів суб'єктів господарювання, що приводить до зменшення прибутку чи навіть збитковості багатьох підприємств.

Механізм управління прибутком підприємства – це інтегрована у загальний процес управління підприємством динамічна система застосування відповідних методів, важелів, інструментів та процедур для комплексного впливу на прибуток.

Головна мета механізму управління прибутком підприємства полягає у забезпе-

ченні максимізації розміру прибутку шляхом ефективного управління ним.

Управління прибутком підприємства – це управління формуванням прибутку підприємства та управління його розподілом.

Управління формуванням прибутку включає два основні напрями – управління доходами та управління витратами за різними видами діяльності суб'єкта господарювання.

Управління розподілом прибутку визначає пріоритетність поточного споживання чи капіталізації прибутку.

Структурна схема управління прибутком підприємства показана на рис.2.



– якщо ставка по депозиту більше внутрішньої ставки доходності проекту, то для акціонера краще отримати дивіденди, вкласти їх на депозитний рахунок отримати додатковий прибуток;

– якщо ставка по депозиту менша ніж внутрішня ставка доходності інвестиційного проекту, то для акціонера краще отримати меншу суму дивідендів, а основну частку прибутку спрямувати на інвестиційний розвиток підприємства, який в майбутньому забезпечить зростання ціни акцій підприємства. Узагальнити дане твердження можна наступним чином: необхідно визначати в кожний момент часу, що вище: відсоток за цінними паперами інших компаній чи се-

редньозважена внутрішня ставка доходності оптимального плану інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, попередню структурну схему можна доповнити більш детальною схемою управління розподілом і використанням прибутку підприємства, попередньо зазначивши, що:

IRR_i – внутрішня ставка доходності i -го інвестиційного проекту, %;

I_i – первісні інвестиції, які необхідні для впровадження i -го інвестиційного проекту, грн.

Структурна схема управління розподілом і використанням прибутку підприємства показана на рис.3.



Рис. 3. Управління розподілом і використанням прибутку підприємства

При впровадженні інноваційних проєктів потрібно враховувати екологічний вплив інновацій як щодо впливу на навколишнє середовище, так і впливу на зменшення суми прибутку в разі негативного впливу впровадження інновацій на навколишнє середовище (за рахунок зростання витрат на подолання цього негативного впливу і витрат на сплату екологічного податку). Екологічний податок – це загальнодержавний обов’язковий платіж, що справляється з фактичних обсягів викидів у атмосферне повітря, скидів у водні об’єкти забруднюючих речовин, розміщення відходів, фактичного обсягу радіоактивних відходів, що тимчасово зберігаються їх виробниками.

Основними шляхами вдосконалення поточної системи екологічного оподаткування в Україні є впровадження прогресивної шкали оподаткування екологічним податком (ставка податку повинна залежати не тільки від класу забруднюючих речовин, а і від обсягів викидів та відходів).

Крім того, необхідно забезпечити надання податкових пільг суб’єктам господа-

рювання, які використовують ресурсозберігаючі технології.

Отже, оптимальний розподіл прибутку підприємства передбачає:

– забезпечення погашення податкових зобов’язань суб’єкта господарювання (сплата податку на прибуток підприємств);

– обслуговування залученого у попередніх періодах власного капіталу суб’єкта господарювання (сплата дивідендів). Дивідендна політика підприємства формується як сукупність цілей та завдань у сфері участі власників у прибутках підприємства і передбачає обґрунтування управлінських фінансових рішень щодо розподілу прибутку;

– формування фондів та резервів для використання наступних періодах.

Сплата податку на прибуток забезпечує поповнення доходної частини держбюджету країни. Якщо розглянути доходи держбюджету України за останні роки, то можна відмітити, що до повномасштабного вторгнення країни-агресора надходження до бюджету України у вигляді податку на прибуток постійно зростали як в абсолютному вимірі, так і їхня питома вага (табл.1).

Таблиця 1

Доходи держбюджету України за останні роки, млн. грн

Роки	Усього		Податкові надходження		В т.ч. податок на прибуток	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%
2017	793265,0	100.00	627153,7	79.06	66911,9	8.44
2018	928108,3	100.00	753815,6	81.22	96882,3	10.44
2019	998278,9	100.0	799776,0	80.12	107086,3	10.73
2020	1076016,7	100.00	851115,6	79.10	108695,0	10.10
2021	1296852,9	100.00	1107090,9	85.37	147751,7	11.39
2022	1787395,6	100.00	949764,4	53.14	117049,9	6.55
2023	2671998,0	100.00	1203544,1	45.04	143837,1	5.38

Джерело:[10]

З часів військової агресії питома вага податку на прибуток в загальній сумі податкових надходжень до державного бюджету України продовжує знижуватись, хоча їх абсолютна величина вирівнялась і у 2023 році перевищила рівень успішного 2021 року.

Якщо проаналізувати структуру податкових надходжень в структурі доходів держбюджету України, можна відмітити, що податок на доходи фізичних осіб за останні

5 років зріс майже в 2 рази, в той час як податок на прибуток підприємств лише на 35% (табл.2).

Ця нерівність створює дисбаланс у податковій системі та послаблює довіру платників податків. Для її подолання потрібно зосередитись спочатку на управлінні формуванням прибутку підприємства від різних видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) і вже потім – на управлінні розподілом прибутку.

Структура доходів держбюджету України за останні роки, млн грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи державного бюджету	998278,9	1076016,7	1296852,9	1787395,6	2671998,0
Питома вага,%	100	100	100	100	100
Податкові надходження	799776,0	851115,6	1107090,9	949764,4	1203544,1
Питома вага податкових надходжень в доходах державного бюджету,%	80,12	79,10	83,57	53,14	45,04
Податки на доходи	217040,4	225976,3	285307,0	265477,1	350781,9
Питома вага податків на доходи в доходах державного бюджету,%	21,74	21,00	22,00	14,65	13,13
Податок на доходи фізичних осіб	109954,0	117281,3	137555,2	148427,3	206944,8
Питома вага податку на доходи фізичних осіб в доходах державного бюджету,%	11,01	10,90	10,61	8,30	7,74
Податок на прибуток підприємств	107086,3	108695,0	147751,7	117049,9	143837,1
Питома вага податку на прибуток підприємств в доходах державного бюджету,%	10,73	10,10	11,39	6,55	5,38

Джерело: [10]

Капіталізація прибутку (формування нерозподіленого прибутку підприємства) є фінансовим механізмом формування капітального резерву, що може використовуватись на фінансування інвестиційних проєктів, що дозволить збільшити прибуток підприємства від операційної діяльності. Капіталізація прибутку підприємством сприяє зростанню ринкової вартості його корпоративних прав, а також вартості як цілісного майнового комплексу шляхом фінансування за рахунок прибутку ефективних інвестиційних проєктів. Управління сплатою податкових зобов'язань є надзвичайно важливим і актуальним завданням, особливо в умовах військової агресії, коли необхідно ефективно використовувати кожен гривню для добробуту країни.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. В сучасних умовах орієнтації української економіки на військову спрямованість та підвищення конкурентоспроможності активізація інноваційної діяльності набуває важливого значення. Для інноваційного розвитку потрібні ефективне управління ресурсами, розвиток інфраструктури та організаційні реформи, управління прибутком підприємств як в частині його формування, так і розподілу. Необхідно визначати опти-

мальну пропорцію розподілення прибутку на частини, що споживаються і капіталізуються. Управління прибутком в частині управління сплатою податків на прибуток повинно забезпечувати повне погашення податкових зобов'язань суб'єкта господарювання і збільшення доходної частини бюджету країни.

Література

1. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С. 120-128.
2. Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С. 145-148.
3. Мордань Є.Ю., Малиш Д.О., Рябуха А.Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 40. С. 384-391.
4. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємства в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №1. С. 84-88.
5. Perez-Gomez P., Arbelo-Perez M., & Arbelo A. Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*. 2018. Vol. 21. №4. P. 238-250. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S234094361830330X>

6. Rakhsitha S., Shreya R., Kumawat S. et al. Profit maximization principles for business growth in the modern world. *International Journal of Development Research*. 2023. Vol. 13. № 04, P. 62511-62514. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/26615.pdf>

7. Mao Yu. Research on the strategy of improving enterprise economic benefit in enterprise management. *Clausius Scientific Press*, Canada. 2023. Vol. 5. №12. P. 10-14. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.clausiuspress.com/article/9906.html>

8. Індустріальні парки в Україні. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=IndustrialniParkiVUkraini2022-Rik>

9. Індустріальні парки: гайд для інвесторів. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/industrialni-parky-haid-dlia-investoriv>

10. Державний бюджет України. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>

References

1. Larionova, K., & Kapinos, H. (2022). Mekhanizm upravlinnia prybutkom pidpriemstva. Modeling the development of the economic systems, (1), 120-128.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

2. Zhigalkevich, Zh.M., & Fisenko, E.S. (2016). Systema upravlinnia prybutkom yak umova efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, (4), 145-148.

3. Mordan, Ye.Yu., Malyshev, D.O., & Ryabukha, A.Yu. (2020). Teoretychni osnovy systemy upravlinnia

prybutkom pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, Issue 40, 384-391.

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-66>

4. Pavliuk, I.O. (2020). Upravlinnia prybutkom pidpriemstva v umovakh siohodennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (1), 84-88.

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-16

5. Perez-Gomez, P. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 4, 238-250. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S234094361830330X>

6. Rakhsitha, S. (2023) Profit maximization principles for business growth in the modern world. *International Journal of Development Research*, 13, 4, 62511-62514. Retrieved from <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/26615.pdf>

7. Mao, Yu. (2023) Research on the strategy of improving enterprise economic benefit in enterprise management. *Clausius Scientific Press*, Canada, 5, 12, 10-14. Retrieved from <https://www.clausiuspress.com/article/9906.html>

8. Industrialni parky v Ukraini. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=IndustrialniParkiVUkraini2022-Rik>.

9. Industrialni parky: haid dlia investoriv. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/industrialni-parky-haid-dlia-investoriv>

10. Derzhavnyy biudzheth Ukrainy. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>

IMPROVEMENT OF ENTERPRISE PROFIT MANAGEMENT

N. M. Shtefan, Ph. D (Tech.), Associate Professor, D. S. Bukreieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, L. H. Solianyk, Ph. D (Econ.), Professor, K. M. Ovdienko, Master Student, Dnipro University of Technology

Methods. The theoretical and methodological basis of scientific research was the work of scientists on the issues of formation and distribution of enterprise profits, its role in modern business conditions. To achieve the goal, the article used general scientific and specific methods: methods of theoretical generalization – for researching the process of formation and distribution of profit in accordance with changes in the environment and the development of scientific and technical progress; statistical method – when determining the share of tax revenues, including income tax, in the revenues of the state budget of Ukraine; logical analysis – when forming ways to improve the company's profit management; generalization and synthesis – to justify the scientific approach in optimizing the proportions of the distribution of profit into capitalized and consumed parts.

Results. Each enterprise faces the task of developing an effective organizational and economic model of innovative development, which is based on determining the strategy of innovative development based on the search for innovative ways of maximizing the enterprise's profit and increasing its value. The article highlights issues related to the need to intensify innovative activity in the scientific, technological and industrial spheres with the simultaneous development of the country's innovative infrastructure. In the conditions of a sustainable economy, it is necessary to achieve

economic, social and environmental goals at the same time. The main economic goal, the achievement of which depends on the well-being of the enterprise, is the amount of profit obtained, which depends on its effective management. The issue of managing the payment of tax liabilities from income to the budget in terms of corporate income tax and their impact on the revenue part of the state budget of Ukraine was considered.

Novelty. A management model for the formation, distribution and use of the company's profit and directions for improving the profit management based on the optimization of the proportions of the distribution of the profit into parts that are capitalized and consumed in order to increase the total income of the owners are proposed. At the same time, it is necessary to take into account the influence of environmental factors when determining the economic efficiency of innovations when determining the capitalized part of the profit.

Practical value. The results of the conducted research can be useful for business entities in the conditions of sustainable post-war development of Ukraine.

Keywords: profit management, economic efficiency of innovations, optimal structure of profit distribution.

Надійшла до редакції 28.10.24 р.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІНВЕСТУВАННЯ ЗА УМОВ НЕОМОДЕРНІЗАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Д. С. Косенков, аспірант, Національний авіаційний університет,
orcid.org/0000-0002-0947-0573, u.bratchuk@donnu.edu.ua*

Методологія дослідження. Теоретико-методичними засадами проведеного дослідження є такі загальнонаукові та спеціальні методи, як: методи узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, які було застосовано для опису і формалізації теоретичних засад стратегічного розвитку транспортних підприємств та визначення специфіки їхньої інвестиційної діяльності; стратегічного аналізу, графічної візуалізації, декомпозиції, за рахунок яких здійснювалося формування основних підходів до структуризації та формалізації стратегічних орієнтирів інвестування у неомодернізацію транспортних підприємств.

Результати. Виокремлено виклики та потреби неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств. Розкрито фактори-стимулятори та чинники, що перешкоджають впровадженню неомодернізаційних засад розвитку підприємств. Обґрунтовано, що умовами забезпечення ефективності інвестицій у неомодернізаційне оновлення транспортних підприємств є інноваційність, конкурентоспроможність та інтеграція до єдиного транспортно-логістичного комплексу. Формалізовано стратегічні орієнтири неомодернізаційного оновлення: впровадження цифрових та екологічних інновацій, інвестування у розвиток соціальної інфраструктури для підвищення мотивації персоналу та формування корпоративної культури, інтеграція та кластеризація транспортних підприємств у міжнародну транспортно-логістичну систему, економічна безпека та інвестиційна підтримка, що формують стійкість середовища розвитку. Описано умови реалізації стратегічних орієнтирів на різних видах транспорту.

Новизна. Удосконалено стратегічний підхід до обґрунтування векторів неомодернізаційного оновлення підприємств транспортної галузі. Створено систему напрямів реалізації інвестиційної діяльності, що дозволило розкрити загальну стратегію розвитку транспортних підприємств..

Практична значущість. Обґрунтовано умови прикладного застосування стратегічних орієнтирів у інвестиційному забезпеченні неомодернізаційного оновлення підприємств в різних секторах транспортної галузі.

Ключові слова: стратегія, інвестиції, неомодернізація, транспортні підприємства, інвестиційна привабливість, інновації, конкурентоспроможність, економічна безпека, інтеграція, відновлення.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки транспортна галузь відіграє ключову роль. Проте, більшість транспортних підприємств стикаються з викликами, пов'язаними зі застарілою інфраструктурою, недостатнім фінансуванням та низькою ефективністю управління, що створює значні перешкоди на шляху до модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, постає питання про необхідність розробки стратегічних орієнтирів для інвестування в оновлення транспортних під-

приємств у контексті неомодернізації. Неомодернізаційне оновлення передбачає впровадження новітніх технологій та підходів до управління, які можуть значно підвищити ефективність та надійність транспортних послуг. Однак, без чітких стратегічних орієнтирів, ці інновації можуть не дати очікуваних результатів через недостатнє фінансування або невідповідність прийнятих рішень реальним потребам галузі.

Окремим аспектом є питання фінансування таких змін, оскільки традиційні

джерела не завжди можуть забезпечити необхідні обсяги інвестицій. Водночас, приватні інвестори часто не готові вкладати кошти у проекти з високим рівнем ризику або довготривалою окупністю, що вимагає пошуку нових фінансових механізмів та партнерств, які могли б стимулювати інвестиції у транспортну галузь на засадах неомодернізації. Нарешті, важливо врахувати і соціальні аспекти оновлення транспортних підприємств. Інновації та модернізація можуть призвести до значних змін у структурі зайнятості, вимогах до кваліфікації працівників та умовах праці. Відсутність соціально відповідальної політики у цьому контексті може спричинити соціальну напругу та опір з боку працівників. Таким чином, стратегічні орієнтири інвестування мають включати не лише економічні та технологічні аспекти, але й соціальні, забезпечуючи гармонійний розвиток галузі в цілому, що і актуалізує означену проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інвестування, оновлення і стратегічного розвитку підприємств знаходить своє відображення в працях таких науковців як Ареф'єва О. В. [2], Брюховецька Н. Ю. [3], Булеєв І. П. [3], Вовк О. М. [4], Ковальчук А. М. [6], Лучникова Т. П. [7], Паливода О. М. [9], Хаєцька О. П. [10] та ін.

Так, Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П. та Кривенко Є. А. розглянули фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. Серед факторів, що сприяють розвитку системи матеріально-технічного забезпечення та стрімкому розвитку підприємств автори виділили новітні інноваційно-цифровізаційні рішення у галузі логістики і визначили, що в умовах необхідності підвищення рівня технічного оснащення підприємств важливу роль відіграє пошук нових форм фінансування забезпечення матеріально-технічними ресурсами діяльності підприємств [1].

Брюховецька Н. Ю. та Булеєв І. П. проаналізували основні макроекономічні показники розвитку економіки України і показали, що динаміка економіки тісно пов'язана з інвестиціями, визначається рівнем інвестиційної активності, створює та забезпечує ресурси інвестиційно-інноваційної діяльнос-

ті. Поряд з цим автори встановили критичні відсотки інвестування у ВВП для її динамічного розвитку [3].

Паливода О. М. розглядає ситуацію в транспортній галузі з огляду на війну і необхідність прискореної інтеграції в економічний простір ЄС. Автор обґрунтовує пріоритетні стратегічні цілі для транспортних компаній з урахуванням європейської Стратегії стійкої та розумної мобільності та стану транспортної галузі України в умовах війни. Зокрема, визначено вісім стратегічних цілей, серед яких: посилення процесів цифровізації та екологізації при організації й управлінні перевезеннями; забезпечення доступності транспорту; реалізація соціальних завдань; посилення мультимодальних та інтеграційних підходів; розробка розумних технологій та ін. [9].

Незважаючи на існуючий науковий доробок у сфері дослідження інвестиційних процесів у транспортній галузі, в умовах стрімкого технологічного прогресу та глобальних економічних змін стратегічні орієнтири інвестування в транспортні підприємства потребують подальшого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження стратегічних підходів до інвестування за умов неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на сучасні виклики, зокрема військові дії та економічну нестабільність, важливо розробити комплексний підхід до інвестування, що враховує впровадження інноваційних технологій, екологічну складову, а також інтеграцію в європейський ринок. Ефективна реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності транспортних підприємств, забезпеченню стабільного економічного зростання та інтеграції в глобальні транспортні мережі.

Планування та прийняття рішень щодо інвестування у транспортну галузь здійснюється з урахуванням ключових факторів, таких як: національні, регіональні та місцеві фонди фінансування; регіональні особливості та фінансова структура; аналіз рішень за допомогою системи «витрати-вигоди» та інших аналітичних інструментів; політичні рішення; інфраструктурні обмеження [10].

Таке всебічне врахування дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і сприяє сталому розвитку транспортної інфраструктури, що в свою чергу сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя населення.

Повномасштабне вторгнення має значний вплив на діяльність підприємств, спричинюючи нестабільність та невизначеність в економічному та політичному середовищі. Незважаючи на невелике зниження інтегрального показника Індексу інвестиційної привабливості України до 2,44 балів у 2023 році, дані Європейської Бізнес Асоціації вказують на зростаючий інтерес серед топ-

менеджерів до нових інвестицій (рис. 1). Ефективне використання цього інтересу через впровадження інноваційних технологій та оптимізацію ресурсів може значно покращити транспортну інфраструктуру та підвищити інвестиційну привабливість України. Такі зусилля здатні не лише стабілізувати економічну ситуацію, але й закласти міцну основу для майбутнього зростання та модернізації транспортного сектору. У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу транспортна галузь стає критично важливою для економічного розвитку та інтеграції ринків.

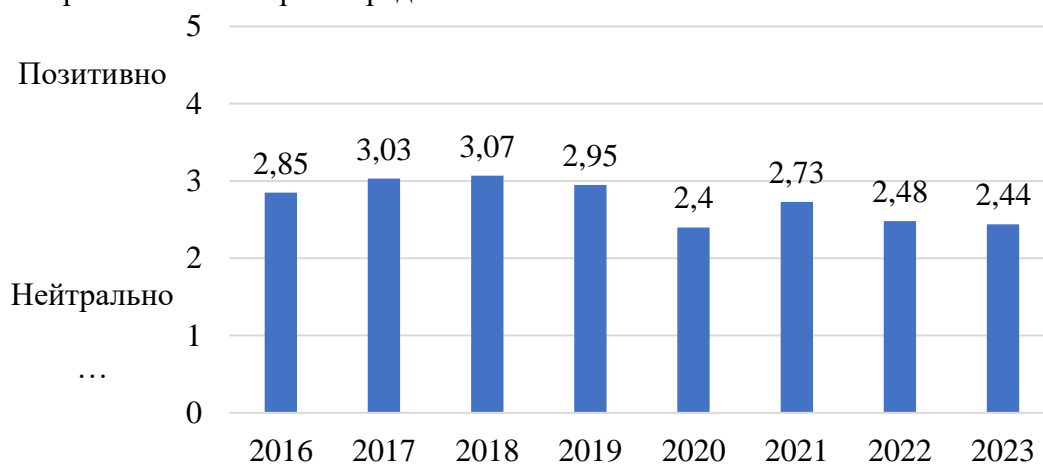


Рис. 1. Індекс інвестиційної привабливості України за 2016–2023 рр.
(за даними Європейської Бізнес Асоціації)

Джерело: складено автором за даними [5]

Важливість модернізації транспортних підприємств не можна переоцінити, оскільки це не лише покращує ефективність перевезень і знижує витрати, але й сприяє екологічній стійкості та забезпечує більш високий рівень обслуговування.

До факторів, що гальмують реалізацію інвестиційної політики підприємств і проєктів відносять:

- нестабільність соціально-політичної ситуації в країні, що призводить до значного зниження активності інвесторів;
- використання застарілих моделей виробничо-грошового інвестування;
- високі процентні ставки за кредитами і надмірно жорсткі вимоги до забезпечення кредитів;
- адміністративні та бюрократичні бар'єри, а також корупційність;

– недосконала організаційно-правова та нормативна база на рівні держави, суб'єктів господарської діяльності (СГД) та підприємств [3, с. 17–18].

Враховуючи ці стримуючі фактори, стає очевидним, що для забезпечення успішного інвестування в умовах неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств необхідно розробити чіткі стратегічні орієнтири, що мають сприяти подоланню перешкод, що стоять на шляху інвестицій, та створити сприятливе середовище для розвитку транспортного сектору України.

Неомодернізаційне оновлення транспортної інфраструктури вимагає ретельного стратегічного планування і інвестування в інноваційні технології, екологічно чисті рішення, фінансові механізми та розвиток інфраструктури (рис. 2).

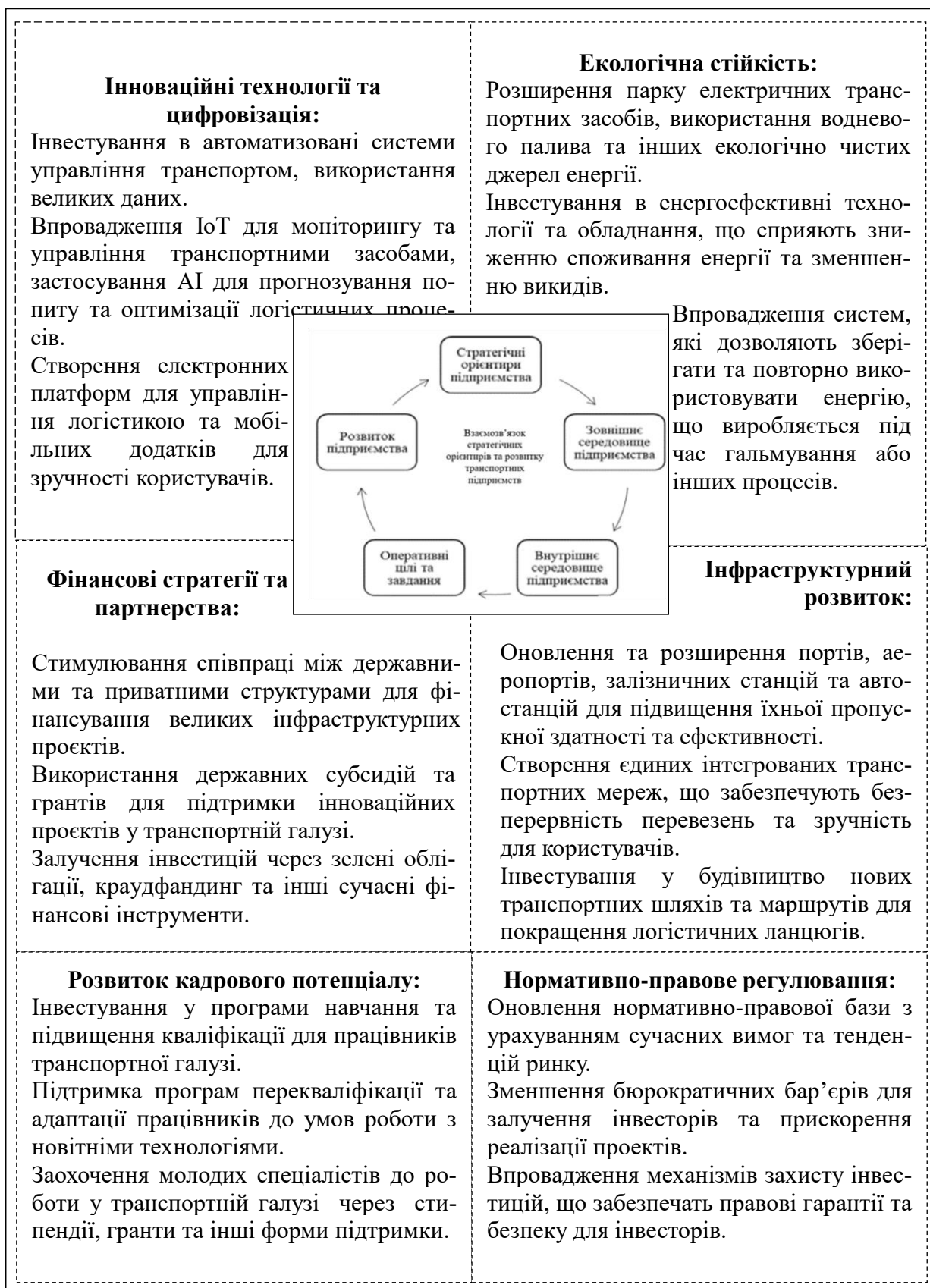


Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку інвестування в контексті неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств

Джерело: розроблено автором за даними [1, 2, 4, 6]

Погоджуємось із Паливодою О. М., що актуальними стратегічними цілями для транспортних підприємств України є розвиток на основі впровадження інноваційних технологій (цифрових, штучного інтелекту, екологічно дружніх); досягнення соціальних цілей (створення комфортних робочих місць); забезпечення доступності транспорту, інтеграції та кластеризації підприємств; удосконалення мультимодальних моделей перевезення тощо. Реалізація цього комплексу цілей сприятиме зростанню конкурентоспроможності українських транспортних підприємств як у воєнний, так і в повоєнний час, їх адаптації та інтеграції в європейське економічне середовище [9, с.191]. Відповідно, залучення інноваційних технологій і виконання соціальних зобов'язань є ключовими чинниками для сталого розвитку транспортної галузі України.

Впровадження таких стратегій не лише покращить якість надання транспортних послуг, але й підвищить ефективність та

стійкість транспортної інфраструктури. Крім того, інтеграція в європейське економічне середовище відкриває нові можливості для співпраці та розвитку, що є важливим кроком для забезпечення довготривалого успіху українських транспортних підприємств.

Ключові напрями розвитку та модернізації транспортної інфраструктури, які спрямовані на підвищення її ефективності, безпеки та інтеграції в європейську транспортну систему визначені у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [8] (рис. 3).

Важливою складовою цієї стратегії є визначення пріоритетних напрямів інвестування, що забезпечують сталий розвиток галузі та дозволить адаптуватись до сучасних вимог та викликів, сприяючи впровадженню інноваційних технологій, оптимізації використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності транспортної системи України.

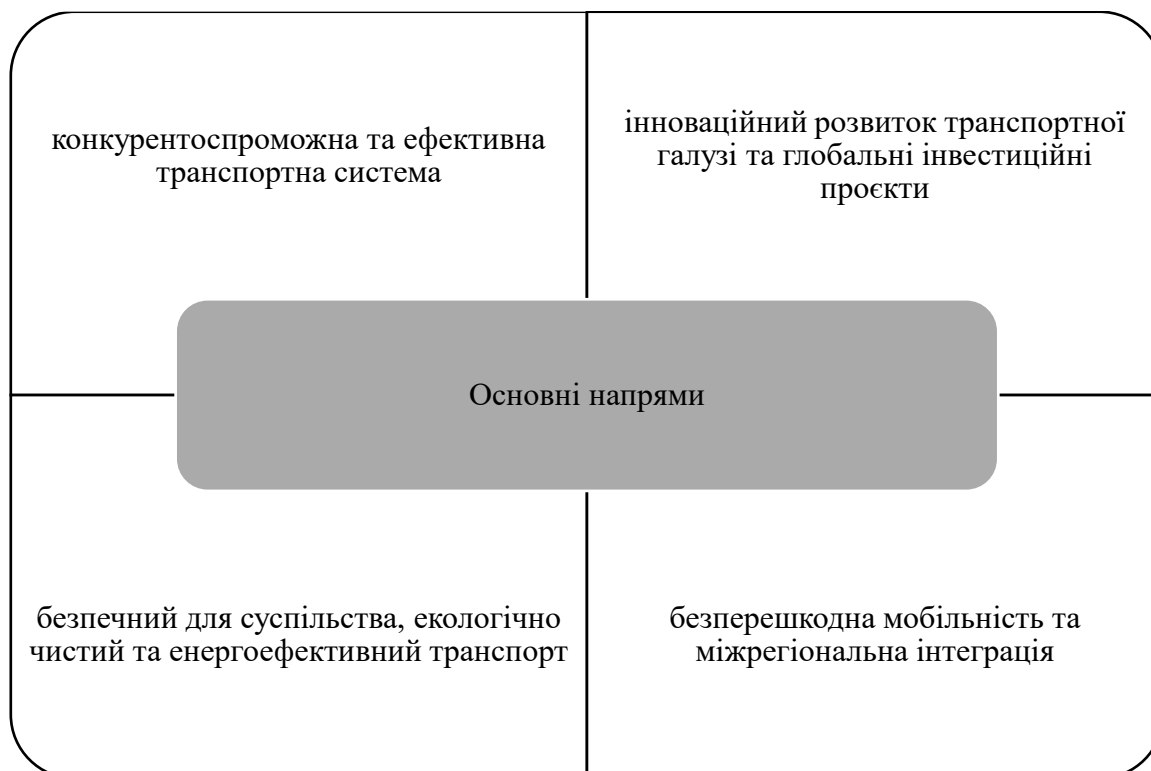


Рис. 3. Основні напрями розвитку транспортної галузі

Джерело: складено автором за даними [8]

В цілому в умовах війни та у повоєнний період відновлення і розвиток транспортних підприємств в Україні є критично важливими для відновлення національної еко-

номіки. Основні напрямки роботи для кожного виду транспорту мають включати як відновлення існуючих потужностей, так і

модернізацію інфраструктури відповідно до сучасних вимог.

Для залізничного транспорту важливими є розвиток як внутрішніх, так і міжнародних перевезень, що передбачає покращення інфраструктури, відновлення і підвищення пропускної спроможності прикордонних переходів на західному кордоні України, а також інтеграцію з європейськими залізницями.

У сфері водного транспорту пріоритетами є створення умов для залучення приватних інвестицій та підвищення ефективності використання наявних потужностей у морських портах. Модернізація портової інфраструктури, а також впровадження спільних з ЄС процедур забезпечення безпеки судноплавства та моніторингу руху морських суден, стане основою для подальшого розвитку перевезень вантажів і пасажирів, а також покращення морського зв'язку та допомоги на морі.

Автомобільний транспорт потребує відновлення функціонування та розбудови безпечної інфраструктури національної мережі автомобільних доріг. Необхідно також сприяти розвитку внутрішніх і міжнародних перевезень, формуванню сучасного ринку послуг, а також впровадженню новітніх технологій у будівництві доріг. Гармонізація законодавства України щодо будівництва автомобільних доріг з європейським законодавством допоможе забезпечити високі стандарти якості та безпеки дорожнього руху. Для авіатранспорту важливими завданнями у повоєнний період є відновлення та розвиток інфраструктури аеропортів, зв'язку, навігації та організації повітряного руху [4, с.121].

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку та відновлення транспортних підприємств в умовах війни та в повоєнний період повинні бути спрямовані на комплексне покращення інфраструктури, інтеграцію з європейськими стандартами, залучення інвестицій та впровадження сучасних технологій у всіх видах транспорту, що дозволить не лише відновити транспортну систему, але й забезпечити її ефективність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Висновки. Отже, визначення стратегічних орієнтирів інвестування за умов неомодернізаційного оновлення транспортних підприємств набуває особливої важливості. Перш за все, інвестування має бути спрямоване на впровадження інноваційних технологій, таких як цифрові рішення, штучний інтелект та екологічні технології, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємств, знизити витрати та поліпшити екологічну ситуацію. Застосування новітніх технологій сприятиме адаптації транспортних підприємств до сучасних вимог ринку, що є необхідним для підвищення їх конкурентоспроможності.

Соціальні аспекти також відіграють важливу роль. Забезпечення комфортних та безпечних робочих місць для працівників транспортної галузі сприятиме підвищенню їх продуктивності та зниженню плинності кадрів. Інвестування у розвиток соціальної інфраструктури та поліпшення умов праці не тільки покращить якість життя працівників, але й позитивно вплине на загальну ефективність підприємств та їх здатність надавати високоякісні транспортні послуги.

Інтеграція та кластеризація транспортних підприємств є ще одним важливим стратегічним орієнтиром, що дозволить оптимізувати використання ресурсів, покращити логістичні процеси та забезпечити більш ефективну координацію між різними видами транспорту. Розвиток мультимодальних моделей перевезення сприятиме створенню більш гнучких та ефективних транспортних рішень. Крім того, така інтеграція полегшить співпрацю з міжнародними партнерами та сприятиме інтеграції української транспортної системи до європейської.

Правове регулювання та політична стабільність є необхідними умовами для ефективного інвестування у транспортну галузь. Створення сприятливого інвестиційного клімату є критично важливим для залучення капіталу. Політична стабільність та прозорість регуляторного середовища створюють додаткові гарантії для інвесторів та забезпечують довгострокові інвестиційні проекти.

Науково-дослідницька діяльність та співпраця з міжнародними партнерами є ключовими для забезпечення сталого роз-

виту транспорної галузі. Розвиток таких партнерських відносин допоможе інтегрувати українські транспортні підприємства до глобальної економіки та забезпечити їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

У підсумку, такий комплексний підхід забезпечить сталий розвиток транспорної галузі, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності, що є особливо важливим у воєнний та повоєнний період.

Література

1. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Кривенко Є.А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02)
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 11-25.
4. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Кривенко В.О. Концептуальні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 42. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-9>
5. Індекс інвестиційної привабливості України: зміни та очікування. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/eba-indeks-investycijnoyi-pryvablvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/>
6. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
7. Лучникова Т.П., Тарновська І. В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
8. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
9. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 185-

192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>

10. Хаєцька О.П., Коваль О.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>

References

1. Arefieva, O.V., Safonik, N.P., & Kryvenko, Ye.A. (2021). Faktory innovatsiinoho rozvytku systemy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva v umovakh neotekhnolohichnoho vidnovlennia. *Modern Economics*, (30), 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02)
2. Arefieva, O.V., Safonik, N.P., & Dudik, A.O. (2023). Stratehichniy analiz rozvytku transportnykh pidpry-yemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Briukhovetska, N.Yu., & Bulieiev, I.P. (2019). Resursy i mekhanizmy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku pro-myslovykh pidpriemstv Ukrainy. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (1), 11-25.
4. Vovk, O.M., Kovalchuk, A.M., & Kryvenko, V.O. (2020). Kontseptualni osnovy zabezpechennia efektyvnosti investytsiinoi diialnosti transportnykh pidpriemstv. *Visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika i menedzhment»*, (42), 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-9>
5. Indeks investytsiinoi pryvablvosti Ukrainy: zminy ta ochikuvannia. Retrieved from <https://ua.sudohodstvo.org/eba-indeks-investycijnoyi-pryvablvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/>
6. Kovalchuk, A.M., & Ryzhevska, N.R. (2021). Stratehichni oriientyry rozvytku transportnykh pidpriemstv v su-chasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
7. Luchnykova, T.P., Tarnovska, I.V., Vorobiov, Ye.V. (2023). Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform*, (1), 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku: vid 30.05.2018 № 430-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
9. Palyvoda, O.M. (2023). Stratehii rozvytku transpo-rtnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii ta viiny. *Biznes Inform*, (8), 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>
10. Khaietska, O.P., & Koval, O.V. (2024). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv transportno-lohistychnoi sfery. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>

Methods. The theoretical and methodological foundations of the research are general scientific and specific methods from the theory of investment and strategic management: methods of generalisation and comparison, analysis and synthesis were used to describe and formalise the theoretical foundations of the strategic development of transport enterprises and their investment activities; methods of strategic analysis, graphical visualisation, decomposition were used to formulate the main approaches to structuring and formalising strategic guidelines for investing in neo-modernisation.

Results. The article reveals the results of the research on the strategic orientation of investment in the neo-modernisation renovation of transport enterprises. The author has researched the challenges and needs of neo-modernisation renovation of transport enterprises. The article reveals the factors-stimulators and factors that impede the implementation of neo-modernisation of development of enterprises. It is substantiated that the conditions for ensuring the effectiveness of investments in the neo-modernisation renovation of transport enterprises are innovation, competitiveness and integration into a single transport and logistics complex. Based on the identified patterns and strategic goals, the author formalises the strategic guidelines for the non-modernisation renovation: introduction of digital and environmental innovations, investment in the development of social infrastructure to increase personnel motivation and form a corporate culture, integration and clustering of transport enterprises into the international transport and logistics system, economic security and investment support that form the sustainability of the development environment. The author also describes the conditions for the implementation of strategic guidelines in different types of transport.

Novelty. The scientific achievements of the author of the research are to improve the strategic approach to substantiating the vectors of neo-modernisation renewal of transport enterprises. The author's structure of directions of investment activity implementation is described, which allowed to reveal the general strategy of transport enterprises development.

Practical value. The conditions for the application of the described strategic guidelines in the investment support of neo-modernisation renewal of enterprises in various sectors of the transport sector are substantiated.

Keywords: strategy, investments, non-modernisation, transport enterprises, investment attractiveness, innovations, competitiveness, economic security, integration, recovery.

Надійшла до редакції 29.11.24 р.

АКТУАЛЬНІСТЬ ФЕНОМЕНА «РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ» У ПОБУДОВІ КОНФІГУРАЦІЇ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

*С. А. Сорокін, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
stanislav.soro@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-8857-6296>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу й синтезу – при визначенні місця резильєнтності в системі економічних відносинах та встановленні її взаємозв'язку зі сталим розвитком; системного аналізу – під час розгляду резильєнтності як системи взаємопов'язаних компонентів, що впливають на адаптивність та стійкість економічних систем; компаративного аналізу – при порівнянні підходів до вимірювання резильєнтності, включаючи використання індексів, показників та сценарних моделей.

Результати. У статті розглянуто багатогранність феномена «резильєнтність», його міждисциплінарну природу та актуальність у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. Визначено, що розвиток резильєнтності економічних систем залежить від комплексного впровадження адаптивних механізмів, таких як диверсифікація економічної діяльності, інтеграція цифрових технологій, розвиток критичної інфраструктури та створення ефективних механізмів управління ризиками. Продемонстровано, що підтримка з боку держави, зокрема, через політику сталого розвитку, є необхідною умовою для підвищення стійкості господарств до зовнішніх викликів та загроз.

Встановлено зв'язок між резильєнтністю та сталим розвитком, який забезпечує можливість зберегти баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Доведено, що інтеграція принципів резильєнтності у моделі економічної співпраці сприяє формуванню адаптивних і стійких відносин між учасниками ринку, підвищенню конкурентоспроможності та мінімізації ризиків у глобальному економічному середовищі.

Новизна. Встановлено, що резильєнтність є не лише здатністю систем протистояти кризовим явищам, але й володіє потенціалом ефективно адаптуватися до нових умов, використовуючи виклики як можливості для розвитку. Здатність господарств до структурної адаптації, інновацій, підтримання соціальної стабільності та екологічної стійкості визначає їхню життєздатність у довгостроковій перспективі.

Практична значущість. Резильєнтність є не лише актуальним науковим поняттям, але й практичним інструментом, який дозволяє економічним системам забезпечувати свою стабільність та ефективність у динамічному та нестабільному середовищі. Її розвиток є невід'ємною складовою сталого економічного зростання, що відповідає сучасним викликам глобалізації, цифровізації та кліматичних змін.

Ключові слова: резильєнтність, економічні відносини, нестабільні умови, конфігурація.

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини перебувають у стані постійних трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та змін у соціально-економічних структурах. Посилення взаємозалежності національних господарств спричиняє їхню більшу вразливість до зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, пандемії,

кліматичні катастрофи та геополітична нестабільність.

Глобалізація призводить до зростання обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій, створюючи нові можливості, але, водночас, підвищуючи ризик глобальних фінансових криз. Розвиток таких цифрових технологій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет

речей, змінює традиційні підходи до ведення бізнесу та організації ринків. Від ступеня цифровізації процесу управління залежать добробут населення та економічний розвиток країни [10].

Нерівномірний розподіл капіталу та доступу до ресурсів загострює соціальну напругу, що впливає на стабільність економічних систем. В умовах таких змін суб'єкти господарювання потребують підвищення своєї стійкості до ризиків та загроз, здатності швидко адаптуватися до нових умов та мінімізувати втрати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В зазначеному контексті, резильєнтності приділено багато уваги вітчизняних вчених, серед яких Запорожченко О. В. [3], Матейко Н. М. [3], Чистовська Ю. Ю. [3], Прокоф'єва О. А. [3], Прокоф'єва О. О. [3], Лисенко С. М. [6], Харченко В. С. [6], Бобровнікова К. Ю. [6], Шука Р. В. [6], Медянова О. В. [7], Дворніченко Л. Л. [7], Любіна Л. А. [7], Шкраб'юк В. С. [7], Кононенко О. І. [7], Мохор В. В. [8], Коробейніков Ф. О. [8], Пирожков, С. І. [9], Божок, Є. В. [9], Хамітов, Н. В. [9], Савицька Н. Л. [15], Пахуча Е. В. [15] та ін.

Окремі положення побудови конфігурації економічних відносин окреслено у працях таких вчених, як Гасюк І. Л. [1], Іваній О. М. [1], Дашко І. М. [2], Кандиба І. О. [4], Фісун М. Т. [4], Горбань Г. В. [4], Антипова К. О. [4], Кузнецова Т. В. [5], Лесняк О. Ю. [5], Красовська Ю. В. [5], Подлевська О. М. [5], Прохорова В. В. [10–14], Бабічев А.

В. [10, 16], Безугла Ю. Є. [11], Мушнікова С. А. [12], Юхман Я. В. [12], Зайцева А. С. [13], Ус Ю. В. [16], Хаустова В. Є. [17], Шурпенкова Р. [18] та багато ін.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення актуальності феномена «резильєнтність» в побудові конфігурації сучасних економічних відносин

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан ринку в Україні характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, коливаннями купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, а також можливістю для практично кожного економічного суб'єкта виходу на зовнішній ринок [11].

Резильєнтність є багатогранним феноменом, який охоплює різні аспекти суспільного, економічного та природного середовища, що робить її міждисциплінарною концепцією. У цьому контексті доцільно провести аналіз підходів до визначення «резильєнтність» різними авторами (табл. 1). Отже, у соціальних науках резильєнтність характеризує здатність суспільства чи окремих спільнот адаптуватися до потрясінь, таких як економічні кризи, природні катастрофи чи соціальні конфлікти, зберігаючи при цьому соціальну згуртованість та життєздатність. Зокрема, у психології цей термін використовується для пояснення механізмів адаптації індивідів до стресу, травм чи кризових ситуацій.

Таблиця 1

Аналіз дефініції «резильєнтність» різними авторами

№з/п	Автор	Визначення
Економіка		
1.	Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. [14]	міра того, наскільки бізнес, суспільство та екосистема можуть змінитися, щоб перетнути переламний момент і повернутися до життєздатного стану
2.	Хаустова В. Є., Решетняк О. І. [16]	внутрішня здатність економічної системи змінюватися («згинатися») та відновлюватися після негативного впливу (шоку) внаслідок структурної адаптації.
Психологія та соціологія		
3.	Запорожченко О. В., Матейко Н. М., Чистовська Ю. Ю., Прокоф'єва О. А., Прокоф'єва О. О. [3]	здатність психіки відновлюватися після несприятливих умов.
4.	Медянова О. В., Дворніченко Л. Л., Любіна Л. А., Шкраб'юк В. С., Кононенко О. І. [7]	здатність особистості протистояти складним життєвим обставинам та знаходити ресурси для відновлення після травмуючої або стресової події.

Цифрові технології		
5.	Лисенко С. М., Харченко В. С., Бобровнікова К. Ю., Шука Р. В. [6]	здатність передбачати, протистояти, відновлюватись та пристосовуватися до несприятливих умов, зовнішніх впливів, атак чи порушення нормального функціонування системи.
6.	Мохор В. В., Коробейніков Ф. О. [8]	охоплює адаптивну здатність до еволюції і переходу на нові рівні функціонування у відповідь на зовнішні збурення.
Державне управління		
7.	Пирожков, С. І., Божок, Є. В., Хамітов, Н. В. [9]	стратегія, яка із залученням інтелектуальних ресурсів дозволяє розгорнути потенціал цивілізаційної суб'єктності.

В економіці резильєнтність розглядається як здатність економічних систем адаптуватися до зовнішніх шоків і забезпечувати стабільний розвиток за умов нестабільності. Особливе значення ця концепція має в умовах глобалізації, коли взаємопов'язаність господарств збільшує вразливість до зовнішніх чинників, таких як фінансові кризи чи порушення глобальних ланцюгів постачання.

Таким чином, поняття «резильєнтність», хоч і має різні аспекти залежно від галузі, у кожному випадку зводиться до здатності систем, суспільств чи індивідів адаптуватися до змін, протистояти викликам і відновлюватися після них. Його багатогранність дозволяє використовувати концеп-

цію як універсальний інструмент для підвищення стійкості та ефективності в різних сферах діяльності.

Резильєнтність у контексті економічних систем визначається як здатність адаптуватися до зовнішніх потрясінь, відновлюватися після кризових ситуацій і зберігати функціональну ефективність у довгостроковій перспективі. Економічні системи, будучи відкритими та взаємопов'язаними структурами, постійно піддаються впливу різноманітних чинників, таких як глобальні фінансові кризи, зміни ринкових умов, пандемії чи геополітична нестабільність. У таких умовах резильєнтність постає ключовим фактором для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності (рис. 1).

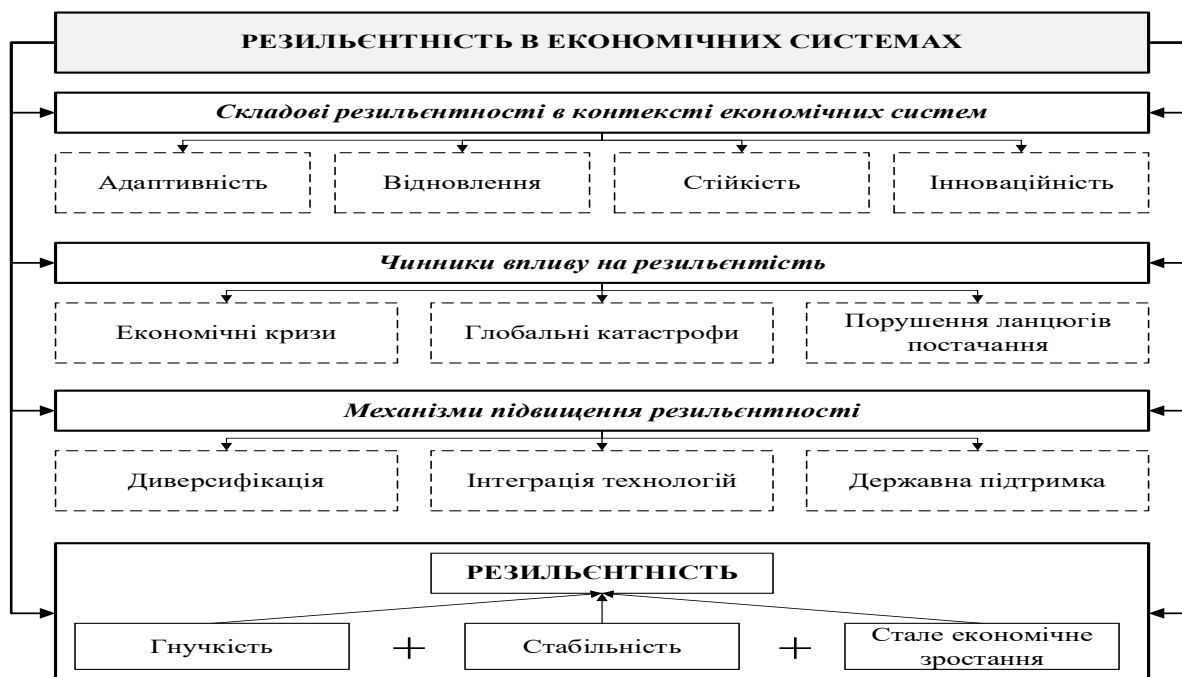


Рис. 1. Резильєнтність в економічних системах

Вирішальна роль резильєнтності в економіці полягає у здатності системи реа-

гувати на зовнішні виклики не лише шляхом зменшення втрат, але й використання кризи

як можливості для інноваційного розвитку.

Будь який суб'єкт господарювання як складна соціально-економічна система прагне розвиватися скорішими темпами ніж цього дозволяє його зовнішнє оточення [12]. У глобалізованому світі економічні системи потребують як внутрішньої гнучкості, так і стійкості до зовнішніх факторів. Наприклад, адаптація до порушень у ланцюгах постачання вимагає як диверсифікації постачальників, так і зміцнення внутрішніх виробничих потужностей, що сприяє мінімізації негативних наслідків таких подій, як пандемія COVID-19, яка наочно продемонструвала необхідність розвитку резильєнтності.

Крім того, резильєнтність економічних систем тісно пов'язана із здатністю до прогнозування та управління ризиками. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, дозволяє аналізувати потенційні загрози, розробляти сценарії реагування та вчасно впроваджувати необхідні зміни. Таким чином, економічна резильєнтність базується на ефективному використанні наявних ресурсів, інноваціях, структурній гнучкості та вмільому управлінні ризиками.

Важливим аспектом є також державна політика, яка має створювати сприятливі

умови для підвищення резильєнтності, що дає змогу підтримувати малий та середній бізнес, сприяти розвитку критичної інфраструктури, стимулюванню інновацій та забезпеченню соціальної стабільності.

У підсумку, резильєнтність у контексті економічних систем є необхідною передумовою для збереження їхньої життєздатності в умовах сучасних глобальних викликів. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність і стабільність, що є вирішальними факторами для досягнення сталого економічного зростання. Резильєнтність сучасних економічних систем залежить від їхньої здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, використовувати фактори розвитку, такі як інновації та диверсифікація, а також ефективно реагувати на вплив глобалізації, цифровізації та кліматичних змін. Вона є основою стійкості та довгострокової ефективності в умовах сучасного світу.

Оцінка резильєнтності економічних систем є важливим завданням для забезпечення їхньої адаптивності та стійкості у відповідь на кризові явища. Для цього використовуються індикатори, які дозволяють оцінити здатність економічної системи протистояти шокам, відновлюватися та підтримувати стабільний розвиток (рис. 2).

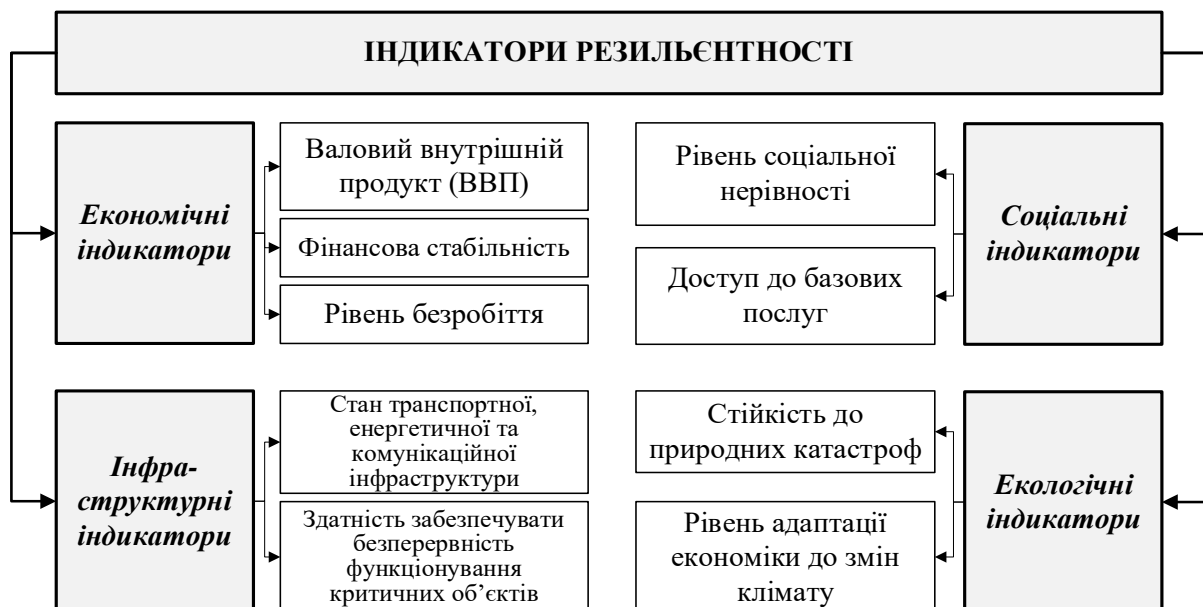


Рис. 2. Індикатори резильєнтності

Економічні індикатори є важливими для оцінки резильєнтності економічних систем. Зокрема, валовий внутрішній продукт (ВВП) відображає здатність економіки під-

тримувати або швидко відновлювати обсяги виробництва після кризи. Фінансова стабільність оцінюється через показники рівня боргового навантаження, обсяг валютних

резервів та стійкість банківської системи. Рівень безробіття виступає ключовим індикатором адаптації ринку праці до кризових умов.

Соціальні індикатори, у свою чергу, акцентують увагу на рівні соціальної нерівності, який вимірюється співвідношенням доходів різних груп населення, а також на доступі до базових послуг, таких як медичні, освітні та соціальні послуги, що забезпечуються населенню під час кризи.

Інфраструктурні індикатори включають оцінку стану транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, а також здатність забезпечувати безперервність

функціонування критичних об'єктів навіть за несприятливих умов.

Екологічні індикатори зосереджуються на стійкості до природних катастроф і рівні адаптації економіки до змін клімату, що стає особливо актуальним в умовах сучасних екологічних викликів. Усі ці індикатори разом дозволяють комплексно оцінити стійкість та адаптивність економічної системи до зовнішнього середовища.

Вимірювання резильєнтності економічних систем здійснюється за допомогою різних підходів, які базуються на аналізі зазначених індикаторів (рис. 3).



Рис. 3. Підходи до вимірювання резильєнтності*

*побудовано на основі джерел [1, 2, 4, 5, 17]

Отже, оцінка резильєнтності економічних систем вимагає комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні індикатори. Вибір методів та індикаторів залежить від конкретного контексту, характеру економічної системи та типу кризових явищ, до яких вона має бути готовою.

Резильєнтність є важливою складовою у формуванні сучасних економічних відносин, оскільки забезпечує здатність економічних систем не лише протистояти кризам, але й використовувати виклики як можливості для подальшого розвитку. Зазначене поняття є основою для створення стабільних, адаптивних і стійких моделей економічної співпраці, які враховують глобальні виклики та тенденції.

Резильєнтність тісно пов'язана зі сталим розвитком, оскільки обидва підходи орієнтовані на довгострокову стійкість економічних, соціальних та екологічних систем. Резильєнтна економіка здатна адаптуватися до змін, відновлюватися після криз і продовжувати функціонувати без значних втрат. Це сприяє досягненню цілей сталого розвитку, які включають економічне зростання, збереження природних ресурсів і забезпечення добробуту населення.

Зокрема, резильєнтність сприяє зменшенню впливу криз на досягнення сталих цілей, таких як подолання бідності, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, а також перехід до екологічно чистих технологій. Інтеграція принципів резильєнтності у

процеси сталого розвитку дозволяє створити системи, які здатні витримувати зовнішні потрясіння і залишатися ефективними навіть у найскладніших умовах.

Впровадження принципів резильєнтності в моделі економічної співпраці передбачає створення механізмів, які забезпечують адаптивність та стійкість учасників економічних відносин. Це включає інтеграцію технологій, диверсифікацію економічної діяльності, а також розробку стратегій управління ризиками.

У глобальних економічних відносинах резильєнтність може забезпечити стійкість ланцюгів постачання шляхом диверсифікації джерел постачання та створення резервів критично важливих ресурсів. Ефективна співпраця між країнами, регіонами та суб'єктами господарювання дозволяє знизувати ризики, пов'язані з глобальними кризами, і забезпечувати швидке відновлення після них.

На рівні бізнесу впровадження резильєнтності включає використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, впровадження стійких моделей управління та адаптацію до змін у попиті. Зокрема, підприємства, які орієнтуються на резильєнтність, швидше адаптуються до змін ринку, ефективніше управляють ресурсами та забезпечують стабільність своєї діяльності навіть за умов нестабільності.

Резильєнтність також сприяє зміцненню довіри між партнерами в економічних відносинах. Створення прозорих механізмів співпраці, орієнтованих на довгострокову стабільність, дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й підвищувати ефективність економічної взаємодії.

Висновки. Отже, у сучасному світі, що характеризується нестабільністю та глобальними викликами, резильєнтність набуває особливої значущості. Динамічні зміни в економіці, спричинені глобалізацією, цифровими трансформаціями та загостренням екологічних проблем, вимагають від економічних систем підвищеної адаптивності та здатності ефективно реагувати на зовнішні шоки. Резильєнтність виступає ключовим чинником сталого розвитку, оскільки сприяє досягненню балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. У

сучасних умовах вона є не лише концептуальною основою, але й практичним інструментом для впровадження стратегій, спрямованих на управління ризиками, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стабільності економічних систем.

Таким чином, резильєнтність є важливим елементом побудови конфігурації сучасних економічних відносин. Вона сприяє гармонізації короткострокових цілей економічної стійкості з довгостроковими цілями сталого розвитку, створюючи основу для адаптивності, стабільності та ефективності у глобальному економічному середовищі.

Література

1. Гасюк І.Л., Іваній О.М. Структура управлінського рішення: системний підхід. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Вип. 4(4). С. 889-904. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-889-904](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-889-904)
2. Дашко І.М. (2020). Оцінювання фінансової стійкості гірничорудних підприємств криворізького регіону. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 19(2(45)), 268-282. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201434](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201434)
3. Запорожченко О.В., Матейко Н.М., Чистовська Ю.Ю., Прокоф'єва О.А., Прокоф'єва О.О. Резильєнтність та її роль в подоланні складних життєвих обставин. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 1540-1551. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551)
4. Кандиба І.О., Фісун М.Т., Горбань Г.В., Антіпова К.О. Генерація сценаріїв вступної кампанії закладу вищої освіти на основі когнітивної карти та предметно-орієнтованої мови програмування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 96-104.
5. Кузнецова Т.В., Лесняк О.Ю., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Оцінка динаміки загальної факторної продуктивності сільського господарства в Україні. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 4(92). С. 133-141. <https://doi.org/10.31713/ve4202013>
6. Лисенко С.М., Харченко В.С., Бобровнікова К.Ю., Щука Р.В. Резильєнтність комп'ютерних систем в умовах кіберзагроз: таксономія та онтологія. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2020. №1. С. 17-28. <https://doi.org/10.32620/reks.2020.1.02>
7. Медянова О.В., Дворніченко Л.Л., Любіна Л.А., Шкраб'юк В.С., Кононенко О.І. Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №10(28). С. 601-611. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-601-611](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611)
8. Мохор В.В., Коробейніков Ф.О. Стійкість і резильєнтність у безпековому домені. *Рестрація*,

зберігання і обробка даних. 2024. Т.26. №1. С. 113-120. <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>

9. Пирожков С.І., Божок Є.В., Хамітов Н.В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*, 2021. №8. С. 74-82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

10. Прохорова В.В., Бабічев А.В., Янчак Ю.О. Цифровізація управління на макrorівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2023. С. 387-394.

11. Прохорова В.В., Безугла Ю.Є., Грицай О.Ю. Процесний підхід в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 131-140. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.131>

12. Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Юхман Я.В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д. е. н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2024. С. 92-98. <https://doi.org/10.33296/monograf-2024>

13. Прохорова, В., & Зайцева, А. Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

14. Pylypenko H., Prokhorova V., Mrykhina, Koleshchuk O. & Mushnykova S. Cost Evaluation Models of Research and Development Products of Industrial Enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. №5. Pp. 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/163>

15. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244-257.

16. Ус Ю., Бабічев А., Сластьянікова К., Янчак Ю. Інституціональні домінанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

17. Хаустова В.С., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 30-41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>

18. Шурпенкова Р. Бенчмаркінг як метод аналізу. *Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р. – Чернівці: Технодрук, 2021. С. 250-253.

References

1. Hasiuk, I.L., & Ivaniy, O.M. (2024). Struktura upravlinskoho rishennia: systemnyi pidkhd. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, Issue 4(4), 889-904. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-889-904](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-889-904)

2. Dashko, I.M. (2020). Otsiniuvannia finansovoi stiikosti hirnychorudnykh pidpriemstv kryvorizkoho rehionu. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19(2(45)), 268-282. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201434](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201434)

3. Zaporozhchenko, O.V., Mateiko, N.M., Chystovska, Yu.Yu., Prokofieva, O.A., & Prokofieva, O.O. (2024). Rezyliientnist ta yii rol v podolanni skladnykh zhyttievyykh obstavyn. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 2(30), 1540-1551. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-1540-1551](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-1540-1551)

4. Kandyba, I.O., Fisun, M.T., Horban, H.V., & Antipova, K.O. (2021). Heneratsiia stsenariiv vstupnoi kampanii zakladu vyshchoi osvity na osnovi kohnityvnoi karty ta predmetno-orientovanoi movy prohramuvannia. *Vcheni zapysky Tavriyskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*, Ser.: *Tekhnichni nauky*, T. 32(71), (3), 96-104. <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/16>

5. Kuznietsova, T.V., Lesniak, O.Yu., Krasovska, Yu.V., & Podlevska, O.M. (2020). Otsinka dynamiky zahalnoi faktornoї produktyvnosti silskoho hospodarstva v Ukraini. *Visnyk NUVHP. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, Issue 4(92), 133-141. <https://doi.org/10.31713/ve4202013>

6. Lysenko, S.M., Kharchenko, V.S., Bobrovnikova, K.Yu., & Shchuka, R.V. (2020). Rezyliientnist kompiuternykh system v umovakh kiberzahroz: taksonomiia ta ontolohiia. *Radioelektronni i kompiuterni systemy*, (1), 17-28. <https://doi.org/10.32620/reaks.2020.1.02>

7. Medianova, O.V., Dvornichenko, L.L., Liubina, L.A., Shkrabiuk, V.S., & Kononenko, O.I. (2023). Psykholohichna rezyliientnist osobystosti v umovakh viiny. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 10(28), 601-611. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-601-611](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611)

8. Mokhor, V.V., & Korobeinikov, F.O. (2024). Stiykist i rezyliientnist u bezpekovomu domeni. *Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh*, T.26, (1), 113-120. <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2024.26.1.308655>

9. Pyrozkhov, S.I., Bozhok, Ye.V., & Khamitov, N.V. (2021). Natsionalna stiikist (rezyliientnist) krainy: stratehiia i taktyka vyperedzhennia hibrydnykh zahroz. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, (8), 74-82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

10. Prokhorova, V.V., Babichev, A.V., & Yanchak, Yu.O. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia na makrorivni. *Proceedings from Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyscha v umovakh hlobalnykh transformatsii*. V.V. Prokhorova (Ed.). (pp. 387-394). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S.

11. Prokhorova V.V., Bezuhla Yu.Ye., Hrytsai O.Yu. (2024). Protsesnyi pidkhd v upravlinni tsyfrovymy zminamy na pidpriemstvakh v umovakh tsyrukliarnoi ekonomiky. *Ekonomiczni visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (3), 131-140. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.131>

12. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., & Yukhman, Ya.V. (2024). Entropiia yak parametrychne

obmezhenia umov rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. Proceedings from Transformatsiia nomichnoho sereodovyshcha v umovakh entropii. V.V. Prokhorova (Ed.). (pp. 92-98). Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. <https://doi.org/10.33296/monograf-2024>

13. Prokhorova, V., & Zaitseva, A. (2023). Pobudova konfihuratsii biznes ideologii novatorskoho typu v upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

14. Pylypenko, H., Prokhorova, V., Mrykhina, Koleshchuk, O., & Mushnykova, S. (2020). Cost Evaluation Models of Research and Development Products of Industrial Enterprises. Naukovi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (5),. 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/163>

15. Savytska, N.L., & Pakhucha, E.V. (2024). Rynkova rezylentnist biznesu: teoretychnyi konstrukt.

Biznes Inform, (2), 244-257.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>

16. Us, Yu., Babichev, A., Slastianykova, K., & Yanchak, Yu. (2023). Instytutsionalni dominanty ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

17. Khaustova, V.Ye., & Reshetniak, O.I. (2023). Rezylientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy. Biznes Inform, №7, C. 30-41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>

18. Shurpenkova, R. (2021). Benchmarkinh yak metod analizu. Proceedings from MIIM '21 Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. Transformatsiia podatkovoi ta oblikovo-analitychnoi system v konteksti suchasnykh kryzovykh yavlyshch. (pp. 250-253). Chernivtsi: Tekhnodruk

RELEVANCE OF THE PHENOMENON OF «RESILIENCE» IN BUILDING THE CONFIGURATION OF MODERN ECONOMIC RELATIONS

*S. A. Sorokin, Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

Methods. The results were obtained by applying the following methods: analysis and synthesis – when determining the place of resilience in the system of economic relations and establishing its relationship with sustainable development; system analysis – when considering resilience as a system of interconnected components that affect the adaptability and stability of economic systems; comparative analysis – when comparing approaches to measuring resilience, including the use of indices, indicators and scenario models.

Results. The article considers the multifaceted nature of the phenomenon of «resilience», its interdisciplinary nature and relevance in building the configuration of modern economic relations. It is determined that the development of resilience of economic systems depends on the comprehensive implementation of adaptive mechanisms, such as diversification of economic activity, integration of digital technologies, development of critical infrastructure and creation of effective risk management mechanisms. It is demonstrated that state support, in particular through sustainable development policies, is a necessary condition for increasing the resilience of economies to external challenges and threats.

The connection between resilience and sustainable development is established, which provides the opportunity to maintain a balance between economic efficiency, social justice and environmental responsibility. It is proved that the integration of resilience principles into the model of economic cooperation contributes to the formation of adaptive and sustainable relations between market participants, increasing competitiveness and minimizing risks in the global economic environment.

Novelty. It is established that resilience is not only the ability of systems to withstand crisis phenomena, but also has the potential to effectively adapt to new conditions, using challenges as opportunities for development. The ability of economies to structurally adapt, innovate, maintain social stability and environmental sustainability determines their viability in the long term.

Practical value. Resilience is not only a relevant scientific concept, but also a practical tool that allows economic systems to ensure their stability and efficiency in a dynamic and unstable environment. Its development is an integral part of sustainable economic growth, which meets the modern challenges of globalization, digitalization and climate change.

Keywords: resilience, economic relations, unstable conditions, configuration.

Надійшла до редакції 09.12.24 р.

СТРАТЕГІЧНЕ (ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ) ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Г. А. Тарасюк, аспірант, Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
<https://orcid.org/0009-0008-1103-3103>, Greg88t@gmail.com*

Методологія дослідження. Дослідження базувалося на використанні методу наукової абстракції – для визначення сутності поняття «інтелектуальний капітал»; системного підходу – при виокремленні складових стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу; структурно-функціонального аналізу – при визначенні ролі фінансового, людського, соціального та цифрового капіталу у процесі забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Результати. У статті досліджено стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах сучасних економічних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції. Розглянуто ключові проблеми, що стоять перед підприємствами, включаючи недостатнє фінансування інновацій, слабку цифрову інфраструктуру, розрив між потребами ринку праці та рівнем підготовки кадрів. Акцентовано увагу на необхідності трансформації організаційних структур, автоматизації бізнес-процесів і впровадженні інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності. Визначено значення фінансового, людського, соціального та цифрового капіталу для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено ролі цифрових активів, інтелектуальної власності, корпоративної культури та інновацій у створенні додаткових конкурентних переваг. Розглянуто механізми залучення інвестицій, зокрема, державно-приватне партнерство, грантові програми та корпоративні венчурні фонди. Проаналізовано використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, для оптимізації бізнес-процесів, моніторингу ефективності та прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано важливість інвестицій у цифрові технології та інфраструктуру, розвиток людського капіталу через безперервне навчання, а також створення сприятливих умов для стимулювання інноваційної діяльності.

Новизна. Виокремлення основних ознак стратегічного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу, зокрема гнучкість, інноваційність, орієнтацію на довгострокову перспективу та комплексність. Сформульовано принципи формування стратегічного забезпечення, що включають системність, адаптивність, пріоритет інновацій та сталий розвиток.

Практична значущість. Визначення того, що інтеграція інтелектуального капіталу у стратегічні плани підприємств сприяє їхній адаптації до глобальних ринків, забезпечує інноваційний розвиток і створює умови для сталого економічного зростання. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного забезпечення через розвиток людського капіталу, оптимізацію цифрової інфраструктури та формування довгострокових інвестиційних стратегій.

Ключові слова: стратегічне забезпечення, інтелектуалізація капіталу, інноваційна діяльність, цифрові технології, людський капітал, цифровізація, фінансовий капітал, корпоративна культура, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

Постанова проблеми. Інтелектуалізація капіталу – один із ключових чинників, який визначає конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці. Це невидимий, але стратегічно важливий актив, що включає знання, інновації, патенти,

авторські права та управління інтелектуальною власністю.

Реалізація цього процесу має відбуватися на інноваційній основі в контексті розвитку людського капіталу. Інноваційність економічного розвитку на всіх рівнях забезпечує підприємству можливість швидкої реакції на нові виклики, скорочення часу на впровадження інновацій та зниження ризиків, пов'язаних із невизначеністю.

Створення умов для безперервного навчання, стимулювання ініціативності та підтримка людського капіталу як складової інтелектуалізації капіталу у реалізації їхніх ідей сприяють зміцненню довіри до підприємства, підвищенню залученості працівників та зростанню їхньої продуктивності, що також підвищує рівень довіри до підприємства та створює додаткові можливості для розширення її ринкових позицій. Його ефективно управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, розвивати нові бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні рішення, оскільки інвестиції у цифрові технології та інновації є основним напрямом використання фінансового капіталу у сучасному бізнесі.

Особливостям стратегічного (організаційно-економічне) забезпечення, розвитку інтелектуалізації капіталу, засадам і перевагам складових цифровізації діяльності підприємства, можливостям і недолікам присвячено значна кількість наукових статей і публікацій. Так, теоретичні аспекти інтелектуалізації капіталу підприємств досліджено в наукових працях науковців: Ареф'єв С. О. [1], Вірченко В. В., Филук Г. М., Вірченко В. В. [5], Булеєв І., Брюховецька Н., Коритко Т., Пілецька С., Патлачук П. [17] та розвинено під кутом розкриття основних складових в роботах таких, як: Князь С. В., Череп А. В., Фонарьова Т. А. [7], Кроль, В. [8], Маслак, М. [9], Прохорова В., Мушнікова С. [12], Ареф'єва О., Побережна З. [16], Кузіор А., Ковальчук А., Брожек П., Титикало В. [18]. Значна кількість наукових досліджень присвячена процесу цифровізації інтелектуального капіталу, інтелектуальній власності як стратегічної переваги підприємства, а саме: Дергачова Г. М., Колешня Я. О. [6], Маслак, О., Гришко, Н., Бала, В., Яковенко, Я., Зуєв,

В. [10], Ареф'єв С., Шевченко І., Салків У., Говсеєв Д., Тсізхма У. [15].

Вагомий внесок у стратегічний розвиток окремих напрямів діяльності підприємства зробили: Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В. [4] Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. [11]. Детально обґрунтовано забезпечення даного процесу в науковому доробку багатьох науковців, серед них: Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. [3] Ареф'єв С. О. [2] Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. [13], Хаустова В. Є., Дороніна М. С. [14].

Разом з тим, потребують додаткових досліджень проблеми, як пов'язані із визначенням основних ознак, принципів та елементів стратегічного забезпечення, обґрунтування його ролі у стимулюванні інноваційної діяльності, розвитку людського капіталу та впровадженні цифрових технологій. з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах сучасних економічних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств повинно враховувати специфіку національної економіки, зокрема ті виклики, які стоять перед країною у сфері інноваційного розвитку. Однією з ключових проблем є недостатність фінансування інновацій та впровадження цифрових технологій. Багатьом підприємствам бракує фінансових ресурсів для реалізації проєктів, пов'язаних із впровадженням новітніх рішень, що вимагає створення дієвих механізмів залучення інвестицій. Це включає державну підтримку, використання міжнародних грантів і стимулювання приватного капіталу. «Формування системи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує високу їх ефективність і конкурентоспроможність». [16, с.156].

Ще одним важливим викликом є слабка цифрова інфраструктура, яка обмежує можливості підприємств щодо переходу до цифрової економіки. Необхідно зосередитися на покращенні доступу до швидкісного Інтернету, розвитку цифрових платформ і підвищенні цифрової грамотності персоналу. Це допоможе створити технічну основу для ефективного впровадження цифрових технологій. У цих умовах виникає потреба у зміні підходів до організації бізнес-процесів із акцентом на автоматизацію, інтеграцію цифрових рішень і розвиток корпоративної культури, спрямованої на інновації. Крім того, існує значний розрив між потребами ринку праці та рівнем підготовки кадрів у системі освіти. Недостатнє володіння цифровими технологіями серед фахівців обмежує можливість інтелектуалізації капіталу. Вирішення

цієї проблеми вимагає модернізації освітніх програм, створення навчальних курсів, які відповідають потребам підприємств, і впровадження безперервного навчання (рис. 1). Стратегічне забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу в Україні має передбачати комплекс заходів, які охоплюють інвестиції у цифрові технології та інфраструктуру, трансформацію організаційних структур, стимулювання інноваційної діяльності й розвиток людського капіталу. Ці дії мають бути інтегровані у загальну економічну стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємств, їхню адаптацію до умов глобального ринку та створення основ для сталого економічного зростання через інновації й знання.

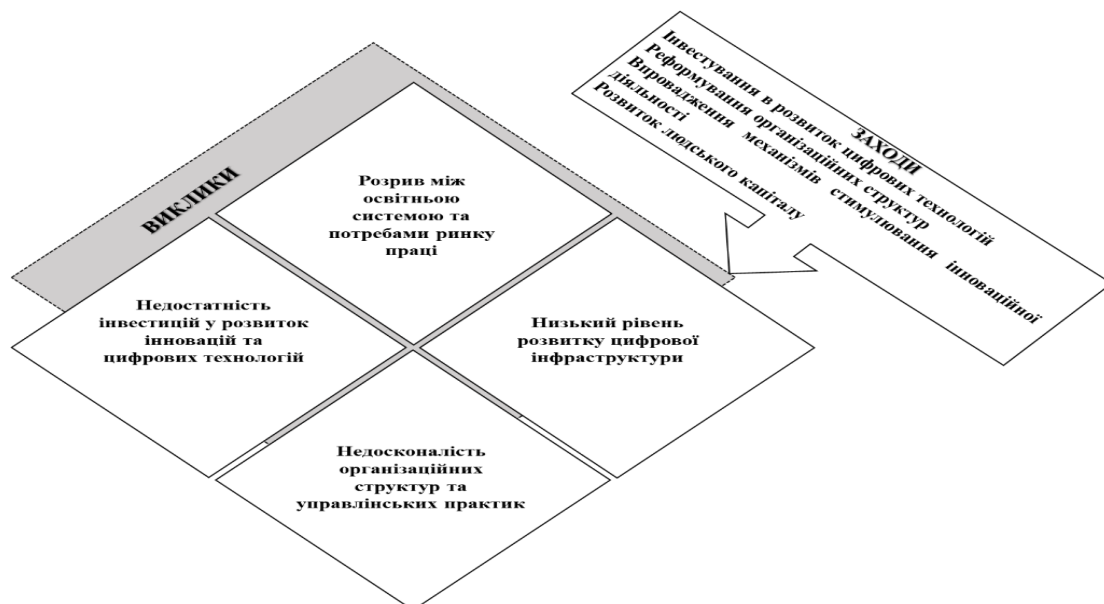


Рис. 1. Виклики та заходи формування стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств

Основне призначення стратегічного забезпечення полягає у створенні стійкої системи розвитку підприємства, яка здатна ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції. Без стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу неможливо: забезпечувати адаптацію до технологічних змін і ринкових трансформацій; формувати довгострокову конкурентну перевагу завдяки впровадженню інновацій; підвищувати ефективність використання ресурсів,

зокрема інтелектуального капіталу; забезпечувати стійкий розвиток і підвищення ринкової вартості підприємства.

Основними ознаками стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення є гнучкість, інноваційність, орієнтація на довгострокову перспективу, комплексність та підтримка розвитку інтелектуального капіталу. Гнучкість проявляється у здатності підприємства адаптувати свої організаційні структури та управлінські підходи до динамічних змін у

зовнішньому середовищі. Інноваційність забезпечує впровадження новітніх технологій, рішень і підходів, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Орієнтація на довгострокову перспективу передбачає розробку стратегій, які враховують не лише поточні потреби, але й майбутні виклики, що можуть вплинути на розвиток підприємства. Комплексність полягає у врахуванні всіх аспектів діяльності організації, таких як фінансовий, організаційний, технологічний та кадровий. Окрему увагу приділено підтримці розвитку інтелектуального капіталу, який формується через розвиток знань, навичок та креативного потенціалу працівників.

Формування стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення базується на низці принципів, серед яких важливе місце займає системність. Вона передбачає забезпечення взаємозв'язку між усіма елементами забезпечення, зокрема фінансовими, інноваційними та інформаційними. Гнучкість і адаптивність вимагають побудови структури, здатної оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Економічна ефективність акцентує увагу на раціональному використанні ресурсів, мінімізації витрат і досягненні високих результатів. Сталий розвиток спрямований на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами підприємства. Проактивність орієнтована на завчасне планування дій із врахуванням прогнозів і можливих змін, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, але й передбачати їх. Ці принципи є основою для побудови ефективного стратегічного забезпечення, яке сприятиме сталому розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

У цьому контексті особливу роль відіграють крос-функціональні команди, здатні забезпечити синергію між різними функціональними напрямками, а також спеціалізовані підрозділи, які займаються управлінням знаннями та інноваціями. Фінансування інновацій є ще одним важливим елементом стратегічного забезпечення. Для цього необхідно розробити ефективні системи стимулювання інвестицій, включаючи механізми державно-приватного партнерства, корпоративні венчурні фонди та залучення міжнародних грантів. Це дозволить

створити стабільну фінансову базу для реалізації інноваційних проєктів і підтримки підприємств у процесі трансформації. Для даного процесу необхідно складові матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства « до нього відносимо сукупність матеріальних ресурсів (основних і оборотних засобів), систем їх постачання та освоєння, інструментарій ефективного використання та обліку, що виконують виробничі функції в системі управління підприємством. Таке трактування охоплює і активи, залучені до системи матеріально-технічного забезпечення, і технології управління ними» [3, с.126].

Оптимізація бізнес-процесів через використання цифрових технологій є критично важливим завданням при розробці стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємств. Впровадження систем управління знаннями, які базуються на сучасних інструментах, таких як штучний інтелект, сприяє підвищенню якості рішень. Технології блокчейн забезпечують прозорість і безпеку операцій, а автоматизація рутинних завдань дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Розвиток людського капіталу має стати центральним елементом стратегічного забезпечення. Моніторинг і оцінка ефективності стратегічного забезпечення є важливими для своєчасного виявлення і усунення проблем. Для цього необхідно використовувати системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результати діяльності підприємства, а також проводити аудит організаційних структур і бізнес-процесів (рис. 2). Аналітичні інструменти стають невід'ємною частиною процесу прийняття рішень, допомагаючи прогнозувати результати впроваджених стратегій і коригувати їх відповідно до змін ринкової ситуації.

Розглянуте наповнення стратегічного забезпечення розвитку підприємств через інтелектуалізацію капіталу формує підґрунтя для комплексного підходу до управління інтелектуальним, соціальним, людським, фінансовим та цифровим капіталом. Ці елементи взаємопов'язані, і їхній розвиток забезпечує підприємствам конкурентні переваги, стійкість до викликів зовнішнього середовища та інтеграцію у глобальні ринки.

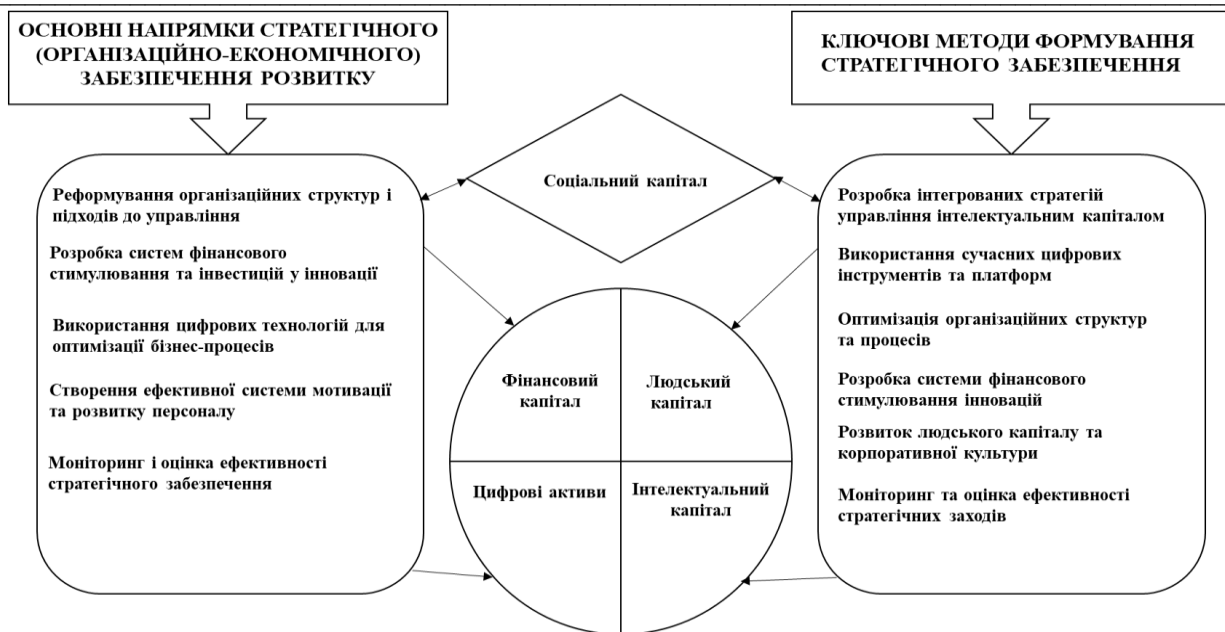


Рис. 2. Взаємообумовленість складових інтелектуалізації капіталу підприємства

Соціальний капітал є ключовим ресурсом для підприємств у цифровій економіці, оскільки забезпечує доступ до мереж знань, створює умови для довіри між партнерами та стимулює ефективність співпраці. У контексті цифрової економіки соціальний капітал сприяє формуванню мереж взаємозв'язків як усередині підприємства, так і за його межами, включаючи партнерів, клієнтів, постачальників та спільноти. Така взаємодія дозволяє підприємствам інтегрувати новітні цифрові технології та адаптуватися до змін ринкового середовища. Він забезпечує взаємодію та довіру між працівниками, партнерами та клієнтами, що критично важливо для інноваційної діяльності.

«Реалізація процесу управління соціальним капіталом здійснюється через застосування конкретних інструментів його розвитку, які відчутно трансформуються в умовах мережевої економіки. Так, мережева економіка характеризується такими особливостями, як продукування мережевого блага та мережевого ефекту, активним розвитком цифрових технологій, зміною ієрархічних зв'язків на горизонтальні оперативні взаємозв'язки, тощо.»[8]

Одна з основних функцій соціального капіталу — забезпечення довіри, яка є критично важливою для ефективної роботи у цифровому середовищі. Довіра сприяє зниженню транзакційних витрат, оскільки вона дозволяє скоротити витрати на перевірку та

моніторинг, зменшує ризики та підвищує швидкість прийняття рішень. Наприклад, у цифровій економіці багато бізнес-моделей базуються на платформах спільного використання ресурсів, де довіра між користувачами стає основою успішної роботи. Мережі взаємодії сприяють обміну ідеями, інтеграції нових підходів і швидшому впровадженню інновацій. У цифрову епоху такі мережі створюються через інтеграцію цифрових платформ, які забезпечують постійний доступ до інформації, полегшують співпрацю між командами та сприяють пошуку спільних рішень.

У цифровій економіці репутація, як складова соціального капіталу, формується через цифрові канали, такі як відгуки, рейтинги та присутність у соціальних мережах. Високий рівень репутаційного капіталу дозволяє підприємствам зміцнювати довіру серед клієнтів і партнерів, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції. Підприємства, які активно використовують цифрові платформи для підтримки репутації, можуть залучати більше клієнтів і партнерів, зміцнюючи свої позиції на ринку (рис 3).

Соціальний капітал також сприяє формуванню стійких партнерств і коаліцій, які є важливими для адаптації до викликів цифрової економіки. В данному контексті «застосування саме адаптивного управління зумовлений його особливостями взаємодії із зовніш-

нім середовищем, адже підприємство є відкритою системою, яка залежить від багатьох перемінних, чинників, складових, елементів тощо, що дозволяє встановити їхнє взаємне проникнення та взаємозв'язки» [2, с.87]. У цифровій економіці підприємства з розвиненим соціальним капіталом можуть ефективніше використовувати переваги міжнародних ринків, адаптувати продукцію до локальних вимог і швидше інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання. Це дозволяє їм не

тільки знижувати витрати, але й створювати додаткову цінність для клієнтів і партнерів. Успішний розвиток соціального капіталу підприємств у цифровій економіці потребує інтеграції відповідних стратегій в управління бізнесом. Це включає впровадження цифрових платформ для покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації, створення програм для підвищення довіри між стейкхолдерами та розвиток ініціатив, спрямованих на зміцнення репутації.

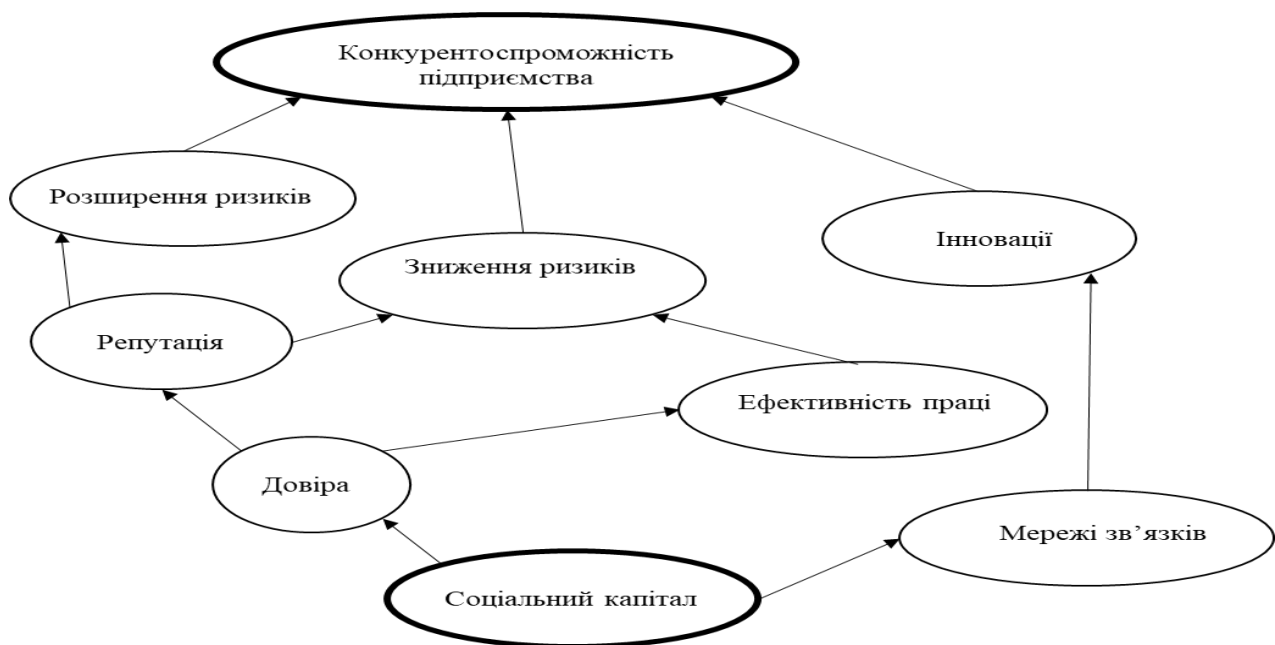


Рис. 3. Взаємозв'язки соціального капіталу та його впливу на конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці

Інтелектуальний капітал є основою для формування стратегії, орієнтованої на знання та інновації. Його інтеграція у стратегічні плани підприємства дозволяє створювати додану вартість через управління знаннями, розвиток інноваційних продуктів і послуг, автоматизацію процесів та підвищення ефективності прийняття рішень. Використання сучасних цифрових платформ для управління знаннями та технологій, таких як штучний інтелект, сприяє зміцненню інтелектуального капіталу. «Інноваційність економічного розвитку на всіх рівнях управління передбачає структурні структурних змін на основі використання нових знань, відображених у технологіях та змісті людського капі-

талу». [18, с.6] Розвиток і використання інтелектуального капіталу дозволяють підприємствам генерувати інновації, адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та створювати нову додану вартість.

Знання та навички персоналу, які є невід'ємною частиною інтелектуального капіталу, забезпечують підприємствам можливість ефективного використання сучасних цифрових технологій. Зокрема, це стосується таких галузей, як аналітика даних, управління інформацією та розробка цифрових рішень (рис. 4). Інтелектуальна власність, включаючи патенти, торговельні марки та авторські права, є ще одним важливим елементом інтелектуального капіталу. У цифровій

економіці вона захищає унікальність продуктів і технологій підприємства, забезпечуючи йому стійкі конкурентні переваги. Наприклад, патенти на інноваційні технології доз-

воляють компаніям монополізувати ринок певного продукту або послуги, створюючи бар'єри для конкурентів.



Рис. 4. Зв'язки ключових компонентів інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал також сприяє формуванню репутації підприємства як інноваційного лідера у своїй галузі. Це не тільки підвищує довіру клієнтів і партнерів, але й залучає талановитих працівників, які прагнуть працювати в компаніях, що цінують і розвивають знання та інновації. До того ж він спирається на «планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу на рівні підприємства. Це дозволить вирішувати такі задачі: встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці» [14, с.201], що посилює стратегічне забезпечення підґрунтя розвитку. Для підприємств важливим є не лише накопичення інтелектуального капіталу, але й його ефективне управління. Цифрові платформи для управління знаннями, автоматизація процесів створення та збереження знань, а також інтеграція штучного ін-

телекту дозволяють оптимізувати використання цього активу. Наприклад, впровадження систем управління знаннями сприяє більш ефективному обміну інформацією всередині організації, що скорочує час на прийняття рішень і підвищує якість роботи. Так, «для підприємців платформенна бізнес модель в узагальненому розумінні служить інструментом наочного представлення того, яким чином створюється, надається та зберігається цінність для клієнтів та як вона конвертується в отримуваний дохід в умовах цифровізації.» [10, с.50] Інтелектуальний капітал також виступає основою для співпраці з іншими підприємствами, університетами та дослідницькими установами. Спільні інноваційні проекти та обмін знаннями дозволяють прискорити впровадження нових технологій і знизити витрати на їхню розробку. В умовах цифрової економіки ці партнерства стають основою для формування стійких конкурентних переваг.

Складовою стратегічного забезпечення людського капіталу є інвестиції у навчання співробітників, розвиток їхніх навичок у галузі цифрових технологій та інноваційного

управління сприяють зростанню продуктивності праці та адаптації до нових ринкових викликів. Впровадження програм мотивації та створення культури інноваційності забезпечують залученість працівників до стратегічних ініціатив підприємства. Провідне місце у розробці засад стратегічного забезпечення займає «лідерська компетентність як сукупність його знань, вмінь професійної підготовленості і певних особистісних якостей, здатності комунікувати і з носіями інших стилів при прийнятті рішень, спрямова-

них на зміни в стратегіях на означених сегментах ринку, інноваційної модернізації, цифрових платформ» [1]. Навички у сфері управління даними, штучного інтелекту, автоматизації та кібербезпеки є необхідними для оптимізації операцій, прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, персонал, який володіє сучасними інструментами аналітики великих даних, може ефективніше аналізувати ринкові тренди, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін споживчих вподобань (рис. 5).



Рис. 5. Взаємозв'язок ключових компонентів людського капіталу

Адаптивність і гнучкість працівників також є важливими складовими людського капіталу. У цифровій економіці працівники мають бути готові до постійного навчання, освоєння нових технологій і роботи у змінному середовищі. Людський капітал сприяє формуванню інноваційного середовища на підприємстві. Корпоративна культура, орієнтована на розвиток людського капіталу, також відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Наприклад, компанії, які впроваджують програми розвитку лідерських якостей та цифрових навичок, отримують суттєві конкурентні переваги на ринку праці. «Корпоративна культура підприємства має довготерміновий характер дії та повинна відповідати стратегічним цілям підприємства, а саме: забезпечити самоорганізацію підприємства як складної соціально-

економічної системи за допомогою персоналу в умовах макроекономічної нестабільності, – через досягнення поточних (тактичних) цілей: узагальнення базових цінностей; формування іміджу; підвищення рівня компетентностей персоналу»[12]. Ефективне управління людським капіталом передбачає використання цифрових платформ для навчання, автоматизації рутинних завдань та моніторингу продуктивності співробітників.

Фінансовий капітал є критично важливим для забезпечення стабільності та реалізації стратегічних проектів. Залучення інвестицій через державно-приватне партнерство, створення корпоративних венчурних фондів та використання грантових програм дозволяє підприємствам фінансувати інноваційні ініціативи. Ефективне управління фінансовими

ресурсами знижує операційні витрати, покращує фінансову стійкість та розширює можливості для стратегічного зростання. «Залежно від обраної цілі функціонування підприємства визначається кількісна та якісна спроможність формування й використання

внутрішніх та/або зовнішніх фінансових ресурсів в межах функцій». [13] Фінансовий капітал є фундаментом для реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 6).



Рис. 6. Ключові елементи фінансового капіталу їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства

У цифровій економіці фінансовий капітал виконує ключову роль у забезпеченні інвестицій у розвиток технологій, інновацій, людського капіталу та цифрових активів. Залучення міжнародних грантів і програм підтримки інновацій також є важливим компонентом ефективного управління фінансовим капіталом. Це дозволяє підприємствам збільшувати доступ до фінансових ресурсів, необхідних для розробки нових продуктів і послуг, особливо в умовах обмежених внутрішніх фінансових можливостей. Наприклад, участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe, відкриває доступ до передових технологій, знань і партнерств. Ефективне використання фінансового капіталу сприяє створенню умов для стійкого зростання. Інвестиції у розвиток людського капіталу, зокрема навчання працівників, дозволяють підвищити їхню продуктивність і адаптивність. Крім того, фінансування програм автоматизації рутинних процесів та впрова-

дження інноваційних бізнес-моделей дозволяє підприємствам скоротити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. «Суттєві зміни часто викликають опір працівників, а впровадження технологій, які можуть замінювати ручну працю, перебудовувати бізнес-процеси, ущільнюючи їх, звужуючи функції та зливаючи окремі бізнес-процеси в один, викликати перебудову бізнес-моделі в цілому – тим більше. Важливою є мотивація, переконання працівників у позитивній ролі трансформації, її необхідності для покращення показників діяльності та результативності» [6, с.287].

Управління фінансовим капіталом включає застосування механізмів податкових стимулів для підтримки інноваційної діяльності. Податкові пільги, спрямовані на стимулювання досліджень і розробок, заохочують підприємства інвестувати у створення нових технологій та продуктів. Цифрові активи сприяє трансформації бізнес-процесів,

підвищенню ефективності та прозорості діяльності підприємств. Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки даних, впровадження систем управління знаннями та автоматизація рутинних процесів створюють умови для адаптації підприємств до цифрової економіки. «З урахуванням особливості значення економічної ефективності інтелектуально-технологічних інновацій (об'єктів інтелектуальної власності), що складається в ефекті багаторазового перевищення результативності (прибутковості) стосовно витрат, важливу роль відіграє оцінка самих витрат, основу яких, як було зазначено, складають інвестиції (капіталовкладення в технологічну інновацію)». [7, с.132] Цифрові активи також зменшують залежність від застарілих підходів до управління,

підвищуючи швидкість і точність прийняття рішень. Цифрові активи є невід'ємною частиною бізнесу в умовах цифрової економіки. Вони включають дані, алгоритми, програмне забезпечення, платформи, а також інфраструктуру, яка забезпечує їхню роботу (рис. 7). До того ж «об'єкти інтелектуальної власності є значним фактором у створенні конкурентних переваг промислового підприємства, оскільки дозволяють забезпечити захист результатів інноваційної діяльності, монополну позицію на ринку на цій основі і використовувати період захисту для розширення обсягів продажів продуктів на ринках, формування та закріплення бренду промислового підприємства» [9, с.102]

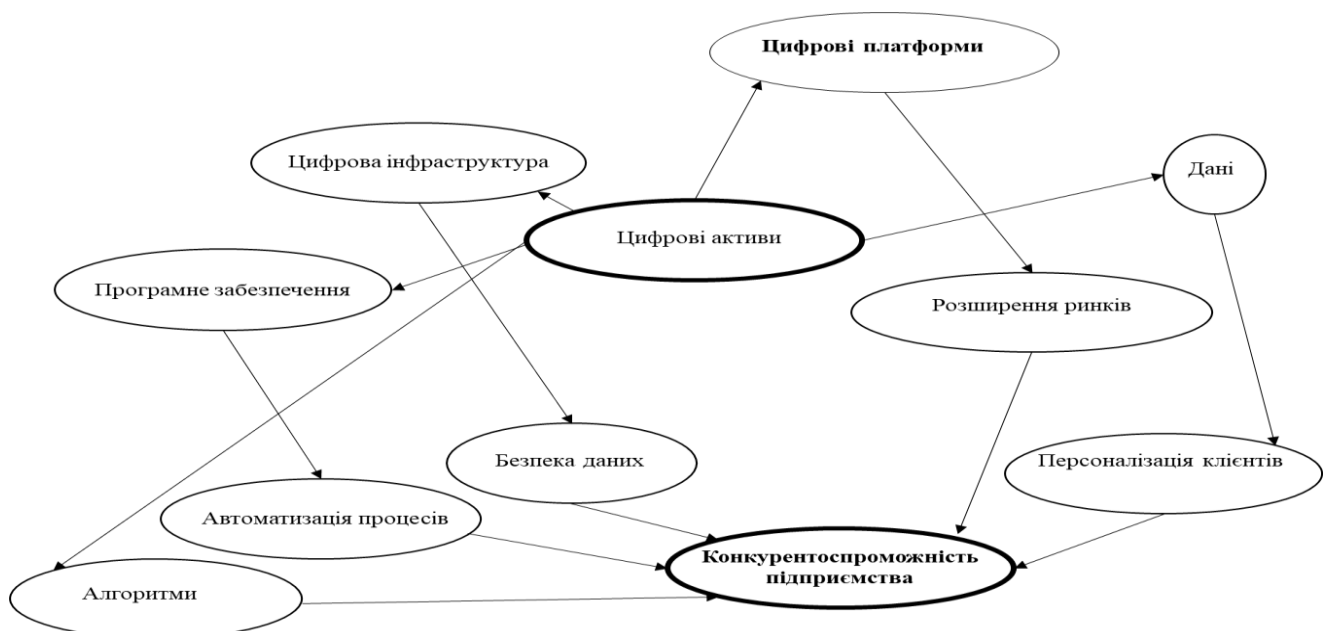


Рис. 7. Зв'язок ключових компонент цифрових активів вплива на конкурентні переваги підприємства

Дані є основним компонентом цифрових активів, оскільки вони формують основу для прийняття обґрунтованих рішень. Збір, обробка та аналіз великих масивів даних дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію про поведінку споживачів, ринкові тренди та ефективність внутрішніх процесів. Цифрові платформи, такі як електронна комерція, маркетплейси та хмарні сервіси, забезпечують підприємствам доступ до глобальних ринків, розширюють канали продажу та сприяють співпраці з партнерами.

Наприклад, використання маркетплейсів дозволяє підприємствам швидко виходити на нові ринки з мінімальними витратами на інфраструктуру. «Первинним суб'єктом відносин інтелектуальної власності щодо об'єктів авторського права та промислової власності виступає творець, тобто фізична особа, що особисто здійснює свої немайнові права, а також реалізує майнові права самостійно або опосередковано через піклувальника чи батьків.

Поряд із цим, первинними правонабувачами виключних прав на службові об'єкти, засоби індивідуалізації, переважну частину об'єктів суміжних прав та інкорпоральних об'єктів виступають юридичні особи. [5] Цифрова інфраструктура, включаючи сервери, мережі, бази даних та засоби кібербезпеки, є критично важливою для збереження та захисту цифрових активів.

Цифрові активи також сприяють підвищенню рівня персоналізації взаємодії з клієнтами. Використання даних про клієнтів дозволяє підприємствам розробляти індивідуальні пропозиції, покращувати обслуговування та підвищувати лояльність споживачів. Наприклад, алгоритми рекомендаційних систем дозволяють формувати персоналізовані пропозиції, що збільшує обсяги продажу та задоволеність клієнтів. В умовах цифрової економіки цифрові активи стають основою для створення нових бізнес-моделей. Наприклад, моделі, засновані на передплаті, спільному використанні ресурсів або платформній економіці, активно використовують цифрові активи для створення доданої вартості. Ці моделі дозволяють підприємствам скорочувати витрати, залучати нові сегменти клієнтів і підвищувати ефективність.

Висновки. У статті проаналізовано стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах сучасних економічних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції. Встановлено, що розвиток інтелектуалізації капіталу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до умов цифрової економіки. Результати дослідження підтвердили необхідність трансформації організаційних структур підприємств, впровадження інноваційних технологій та автоматизації бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності. Виокремлено основні ознаки стратегічного забезпечення: гнучкість, інноваційність, орієнтація на довгострокову перспективу та комплексність. Сформульовано принципи його формування, зокрема системність, адаптивність, пріоритет інновацій та сталий розвиток.

Особливу увагу приділено значенню фінансового, людського, соціального та цифрового капіталу у забезпеченні розвитку підприємств. Досліджено роль цифрових активів, інтелектуальної власності, корпоративної культури та інновацій у створенні конкурентних переваг. Запропоновано механізми залучення інвестицій, включаючи державно-приватне партнерство, грантові програми та корпоративні венчурні фонди.

Визначено, що інтеграція інтелектуального капіталу у стратегічне планування підприємств сприяє їхній адаптації до глобальних ринків, стимулює інноваційний розвиток та створює передумови для довгострокового економічного зростання. Практичні рекомендації включають розвиток людського капіталу через безперервне навчання, оптимізацію цифрової інфраструктури та формування довгострокових інвестиційних стратегій.

Таким чином, стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення є важливим інструментом, який дозволяє українським підприємствам ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток.

Література

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. 9(18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. №6 (129). С. 85-94. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
3. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Посипайко Є.А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. Вип. №2. С. 123-131.
4. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 13(26). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
5. Вірченко В.В., Філюк Г.М., Вірченко В.В. Архітектоніка та функції інтелектуальної власності в постіндустріальній економіці. *Ефективна економіка*. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.14

6. Дергачова Г.М., Колешня Я.О.. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2020. №1. С. 280-290. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
7. Князь С.В., Череп А.В., Фонарьова Т.А. Управління ефективністю використання комерційного потенціалу інтелектуальної власності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 9-10 (187-188). С. 127-141. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.09.07>
8. Кроль В. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-52>
9. Маслак М. Інтелектуальна власність як конкурентний ресурс промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. (1). С. 99-104. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.99>
10. Маслак О., Гришко Н., Бала В., Яковенко Я., Зуев В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. (1). С. 46-51. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>
11. Пилецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)
12. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)
13. Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2022. 13(26). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08)
14. Хаустова В.Є., Дороніна М.С. Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 198-204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>
15. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsihna Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101(4). pp. 1527-1537.
16. Arefieva O., Poberezhna Z. Organizational and economic support of anti-crisis management of business processes in the implementation of reengineering activities. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhnyky*. 2020. №4(72). pp. 155-163. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155>
17. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 1. pp. 94-104. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
18. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brožek P, Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022. 14(19). 11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937>

Reference

- Arefiev, S. (2020). Geneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnymy interesamy pidpriemstva. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 9(18). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
- Arefiev, S.O. (2018). Kontseptualnyi pidkhid do formuvannya adaptivnoho upravlinnia na pidpriemst-vi. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu, Ser. Ekonomichni nauky*, 6(129), 85-94. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
- Arefieva, O.V., Vovk, O.M., & Posypaiko, Ye.A. (2020). Intensyfikatsiia formuvannya materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva v umovakh neoin-dustrialnoi modernizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhnyky*, (2), 123-131. <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>
- Arefieva, O.V., & Kovalenko, N.V. (2022). Stratehichni oriientyry sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh zelenoi ekonomiky. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka»*, Ser. «Ekonomika», Issue 13(26). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
- Virchenko, V.V., Fylyuk, H.M., Virchenko, V.V. (2022). Arkhitektonika ta funktsii intelektualnoi vlasnos-ti v postindustrialnii ekonomitsi. *Efektivna ekonomika*, (1). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.14
- Derhachova, H.M., & Koleshnia Ya.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho univer-sytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (1), 280-290. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
- Kniaz, S.V., Cherep, A.V., & Fonariova, T.A. (2023). Upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia komertsiiinoho potentsialu intelektualnoi vlasnosti. *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 9-10 (187-188), 127-141. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.09.07>
- Krol, V. (2021). Kontseptsiiia upravlinnia sotsialnym kapitalom pidpriemstva v konteksti zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-52>
- Maslak, M. (2023). Intelektualna vlasnist yak konkurentnyi resurs promysloвого pidpriemst-va. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*

«Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky), (1), 99-104. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.99>

10. Maslak, O., Hryshko, N., Bala, V., Yakovenko, Ya., & Zuiev, V. (2022). Ekonomika platform yak osnova dlia rozrobky korporativnoi biznes-strategii ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh tsyfrovoykh transformatsii u biznes-seredovyschi. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky), (1), 46-51. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>

11. Piletska, S.T., & Lunkina, I.Yu. (2022). Stratehichno oriientovanyi ekonomichni potentsial pidpriemstva. Ekonomika. Finansy. Pravo, (9/1), 17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)

12. Prokhorova, V., & Mushnykova, S. (2023). Korpo-rativna kultura yak dominantna skladova innovatsiino-ho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

13. Prokhorova, V., Mushnykova, S., & Krutova, A. (2022). Metody ta zasoby vidnovlennia finansovykh resursiv promyslovykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. Ekonomika, 13(26). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08)

14. Khaustova, V.Ye., & Doronina, M.S. (2024). Formuvannia kadrovoho potentsialu v systemi

upravlinnia per-sonalom pidpriemstva. Problemy ekonomiky, (2), 198-204.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>

15. Arefiev, S., Shevchenko, I., Savkiv, U., Hovsieiev, D., & Tsizhma, Y. (2023). Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 101(4), 1527-1537.

16. Arefieva, O., & Poberezhna, Z. (2020). Organizational and economic support of anti-crisis management of business processes in the implementation of reengineering activities. Ekonomichni visnyk Dniprovskoi politekhniki, 4(72), 155-163. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155>

17. Buleev, I., Bryukhovetska, N., Korytko, T., Piletska, S., & Patlachuk, V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 45, (1), : 94-104 : <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>

18. Kuzior, A., Arefieva, O., Kovalchuk, A., Brozek, P., & Tytykalo, V. (2022). Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. Sustainability, 14(19), 11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937>

STRATEGIC (ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC) PROVISION OF THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUALIZATION OF CAPITAL OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND GLOBALIZATION

H. A. Tarasiuk, Post-graduate Student, State University «Kyiv Aviation Institute»

Methods. The study was based on the use of the method of scientific abstraction – to determine the essence of the concept of «intellectual capital»; a systemic approach – in identifying the components of strategic support for the development of intellectualization of capital; structural and functional analysis – in determining the role of financial, human, social and digital capital in the process of ensuring the sustainable development of enterprises.

Results. The article examines the strategic (organizational and economic) support for the development of intellectualization of capital of Ukrainian enterprises in the context of modern economic challenges, such as globalization, digitalization and increased competition. The key problems facing enterprises are considered, including insufficient funding for innovations, weak digital infrastructure, the gap between labor market needs and the level of training. The emphasis is on the need to transform organizational structures, automate business processes and introduce innovative technologies to increase competitiveness. The importance of financial, human, social and digital capital is determined for ensuring sustainable development of enterprises. Particular attention is paid to the role of digital assets, intellectual property, corporate culture and innovation in creating additional competitive advantages. The mechanisms for attracting investments are considered, in particular, public-private partnerships, grant programs and corporate venture funds. The use of modern technologies, such as artificial intelligence and blockchain, for optimizing business processes, monitoring efficiency and making management decisions is analyzed. The importance of investments in digital technologies and infrastructure, the development of human capital through continuous learning, and the creation of favorable conditions for stimulating innovative activity are substantiated.

Novelty. The main features of strategic support for the development of intellectual capital are identified, in particular flexibility, innovation, orientation to the long-term perspective and complexity. The principles of strategic support formation are formulated, which include systematicity, adaptability, priority of innovations and sustainable development.

Practical value. Determining that the integration of intellectual capital into the strategic plans of enterprises contributes to their adaptation to global markets, ensures innovative development and creates conditions for sustainable economic growth. Recommendations are proposed for improving strategic support through the development of human capital, optimization of digital infrastructure and the formation of long-term investment strategies.

Keywords: strategic support, intellectualization of capital, innovation activities, digital technologies, human capital, digitalization, financial capital, corporate culture, competitiveness, sustainable development.

Надійшла до редакції 04.12.24 р.