



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 1 (89) • 2025

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
2025

Головний редактор	А. А. Макурін
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. Буляєв, 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. Корнєєв, О. Ю. Красовська, Н. І. Литвиненко, В. А. Павлова, М. С. Пашкевич, Г. М. Пилипенко, Ю. І. Пилипенко, Е. В. Прушківська, А. А. Славкова, В. Л. Смісова, 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 № 4 від 25.03.2025 р.) Наклад 300 прим. Зам. № Підписано до друку 27.03.2025 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 (97) 115-75-45 e-mail: Makeurin.A.A@nmu.one , 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

№ 1 (89) • 2025

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
2025

Chief Editor	A. A. Makurin
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, V. A. Pavlova, M. S. Pashkevich, H. M. Pylypenko, 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 № 4 dated 25.03.2025) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 27.03.2025 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(97) 115-75-45 e-mail: Makurin.A.A@nmu.one , 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

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Mariam Koberidze M. Zh. Urban morphology systems and global problems of the world economy on the example of Georgia (prospects and challenges).....	9
Смєсова В. Л., Чергик М. В., Геращенко С. О., Шагоян С. М. Економічна інтеграція європейських країн та її вплив на позицію ЄС на світовому товарному ринку.....	15
Mshvidobadze T. I. Progress towards a circular economy at the EU level and its impact on economic development.....	28

МАРКЕТИНГ

Стручок Н. М. Франчайзинг як інструмент інтеграції економіки України у глобальний простір.....	34
Назаркевич І. Б., Мишишин О. Я. Фінансові моделі франчайзингу: теоретико-прикладний аспект.....	41
Мельник С. М. Маркетинговий комплекс конкурентоспроможності підприємств.....	48
Захарченко Ю. В., Куваєва Т. В., Макуха Ю. М. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України.....	59

МЕНЕДЖМЕНТ

Трифорова О. В., Баранець Г. В., Іванова М. І. Тенденції та перспективи взаємодії науково-освітніх установ та бізнесу в системі управління трансфером технологій.....	68
--	-----------

ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Макурін А. А., Шишкова Н. Л. Управління ризиком для цілей обліку в сучасних умовах цифровізації.....	81
Крилова О. В., Федорова О. Г., Борисенко А. О. Державна підтримка суб'єктів господарювання для забезпечення фінансової безпеки в сучасних умовах.....	89
Козенкова В. Д., Мовсєсянц А. М. Сучасні методи прогнозування волатильності ринків криптовалют.....	98
Lazebnyk L. L., Pizhuk O. I. Innovative approaches to tax administration and economic security in Ukraine.....	110

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Бєлобородова М. В., Нікітчина Т. І. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації.....	121
Українець Л. А. Стратегії розвитку франчайзингової моделі в готельній індустрії: досвід Китаю.....	129

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Сімкова Т. О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки	137
Гречан А. П., Сахацький Д. С. Особливості методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту.....	148
Білік В. В., Гавриков Д. В. Тенденції інноваційного розвитку вітчизняних автотранспортних підприємств в умовах кризових викликів і нестабільності.....	157
Вакулич М. М. Критична оцінка стану інвестиційного клімату економіки України: регіональні аспекти.....	166
Мірошніченко Т. В. Процесна модель ринку праці.....	178
Лалі Среселі Modern trends in labor market transformation in post-soviet countries – causes and challenges.....	189
Лігоненко Л. О., Терпило Д. А. SWOT-аналіз хмарних технологій, як передумова рішення щодо їх впровадження.....	196
Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності.....	209

CONTENTS

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Koberidze M. Zh. Mariam Urban morphology systems and global problems of the world economy on the example of Georgia (prospects and challenges).....	9
Smiesova V. L., Cherhyk M. V., Herashchenko S. O., Shahoian S. M. Economic integration of european countries and its impact on the position of the EU on the world commodity market.....	15
Mshvidobadze T. I. Progress towards a circular economy at the EU level and its impact on economic development.....	28

MARKETING

Struchok N. M. Franchising as a tool for integration of Ukrainian economy into the global space.....	34
Nazarkevych I. B., Myshchyshyn O. Ya. Financial models of franchise: theoretical and applied aspects.....	41
Melnyk S. M. Marketing complex of enterprises' competitiveness.....	48
Zakharchenko Yu. V., Kuvaeva T. V., Makukha Yu. M. Digital marketing tools in recovery of energy infrastructure of Ukraine.....	59

MANAGEMENT

Tryfonova O. V., Baranets H. V., Ivanova M. I. Tendencies and prospects of interaction between scientific and educational institutions and business in the system of technology transfer management.....	68
---	-----------

FINANCES, ACCOUNTING AND TAXATION

Makurin A. A., Shishkova N. L. Risk management for accounting purposes in the modern conditions of digitalization.....	81
Krylova O. V., Fedorova O. H., Borysenko A. O. State support for business entities to ensure financial security in modern conditions.....	89
Kozenkova V. D., Movsesyants A. M. Modern methods of cryptocurrency market volatility prediction.....	98
Lazebnyk L. L., Pizhuk O. I. Innovative approaches to tax administration and economic security in Ukraine.....	110

HOSPITALITY INDUSTRY

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Bieloborodova M. V., Nikitchina T. I. Evolution of hospitality concepts: from standards to personalization.....	121
Ukrainets L. A. Strategies for the development of franchise model in hotel industry: China's case.....	129

ECONOMICS OF ENTERPRISE

Simkova T. O. Management of development of motor transport enterprises in the context of determining the components of the mechanism of formation of strategic directions in the conditions of guaranteeing economic security.....	137
Grechan A. P., Sakhatsky D. S. Features of methodological toolkit for organizational and economic support of innovative development of transport enterprises.....	148
Bilik V. V., Gavrikov D. V. Trends in the innovative development of domestic motor transport enterprises in the context of crisis challenges and instability.....	157
Vakulich M. M. Critical assessment of the state of investment climate of the economy of Ukraine: regional aspects.....	166
Miroshnichenko T. V. Process model of the labor market.....	178
Sreseli Lali Modern trends in labor market transformation in post-soviet countries – causes and challenges.....	189
Ligonenko L.O., Terpylo D.A. Swot analysis of cloud technologies as a prerequisite for decision on their implementation.....	196
Spitsyna A. Ye. Corporate culture as a tool for personnel management of transport industry enterprises in improving their competitiveness.....	209

URBAN MORPHOLOGY SYSTEMS AND GLOBAL PROBLEMS OF THE WORLD ECONOMY ON THE EXAMPLE OF GEORGIA (PROSPECTS AND CHALLENGES)

*M. Zh. Mariam Koberidze, Professor, Gori State University (Georgia),
maikoberidze@gmail.com, orcid.org/0000-0002-6604-1628*

Methods. The dialectical method occupies the first place in the study of economic phenomena. An inevitable requirement of the dialectical method is that economic phenomena be considered in strict cause-and-effect relationships. Such relationships imply movement, therefore, economic phenomena and processes must be understood in their dynamism. The psychological method and the method of cartography are important for the study of change and development. The use of secondary sources is also important. Comparison, analysis, synthesis, generalization, modeling was used in the research of the issue.

Results. The paper presents the prospects and challenges of urbanization, discusses the contemporary problems caused by global urbanization, and discusses illustrative examples in relation to Georgia. The study revealed positive effects: increased economic development, improved infrastructure, cultural exchange, efficient use of resources. At the same time, challenges include urban congestion, housing issues, environmental pollution, and social inequality. Understanding these positive and negative aspects will help citizens manage and adapt to urbanization more effectively.

Novelty. The paper presents statistical data on global problems of the world economy related to urbanization using the example of Georgia. Urbanization has many social aspects that pose challenges for the country. According to the latest statistical data, 61% of the population of Georgia lives in urban areas (cities/towns), and 39% in rural (rural) settlements. The active urbanization process is best seen in Tbilisi, where every third Georgian lives in the capital (almost 1.3 million people). During urbanization, suburbs expand the most, and these areas are in high demand. The rapid growth of the city has both negative and positive sides.

Practical value. Urbanization as a phenomenon occupies a special place in the clearly defined goals of sustainable development. In the modern era, it represents one of the greatest social transformations and is directly related to the social, economic and ecological processes taking place in the country. These processes are not one-sided. The cause-and-effect relationship can be in different directions. For example, on the one hand, the development of the country determines urban processes, and on the other hand, urbanization affects the distribution of income, justice, economy, ecology and, in general, important characteristics of the country's development. Therefore, the work has a practical purpose: the conclusions (challenges and prospects) obtained as a result of the study are important for researchers and business forces interested in the issues of sustainable development of the world economy.

Keywords: Urban morphology, globalization, problems, challenges, perspectives, world economy, sustainable development, Georgia.

Statement of problem. Urbanization The process of formation and development of a city. It studies the relationship between social processes and spatial development, and the spatial formation of social events. Urbanization refers to the distribution of the population

between rural and urban environments as studied by demographers, and on the other hand, it studies the development of the city and the study of its structure as studied by economics, geography, and sociology.

Urbanization is the process of city formation and development: This is the process of increasing the role of cities in the development of society, which leads to changes in the social and demographic structure of society, culture, lifestyle, psychology, and the concentration of forms of human relations [8, p.35].

The acceleration of industrialization and urbanization over the past two centuries has been one of the greatest transformations in history. Within a few generations, the social organization of society has completely changed, and a new society has emerged. The acceleration of industrialization and urbanization over the past two centuries has been one of the greatest transformations in history. Within a few generations, the social organization of society has completely changed, and a new society has emerged. In science, terms are often used that denote a certain status of urbanization. Such are, for example, over-urbanization and under-urbanization. Under market economic conditions and the growth of the city's population, the corresponding expansion and refinement of the city's infrastructure are accompanied. Over-urbanization characterizes the largest cities in the world. Over-urbanization is the rapid growth of the city's population, when there are more people than places of employment for them. At the same time, there is a high level of poverty and low urban living standards. As for urbanization in a highly developed society, it is accompanied by a highly developed industrial economy and social structures.

Urbanization is a global problem worldwide: Problems associated with urbanization include: High population density; Inadequate infrastructure; Lack of affordable housing; Flooding; Pollution; Slum formation; Crime; Traffic congestion; Poverty.

In the urban aspect, globalization is expressed in the development of cities, and in this sense, economic, political, social, spatial and demographic factors operate at the city level. Urbanization, civilization and economic growth appear as mutually reinforcing factors. Economic activity concentrated in cities accounts for more than 50% of GDP in all countries. According to a study by the UN

program, «Habitat», by 2030, 60% of the world's population will live in cities, which is equivalent to adding 1 million cities every week. It is important to consider the role of immigrants, they make a great contribution not only to the urban economy of the host country, but also to the economy of their home country. When assessing the total flow of money, remittances to the homeland are in second place after oil, which creates a significant and reliable source of capital turnover, for example, in 2003, Indian citizens sent 15 billion US dollars from abroad to their homeland [12, p.45].

Everything I have just discussed is part of the environment of cities on the path of globalization, which has a great impact on urbanization. The economic history of the world during the 20th century has shown us that economic progress and the process of urbanization are mutually reinforcing.

According to current data, 55% of the world's population lives in cities, and it is estimated that by 2050 their number will increase to 68%, that is, by 2050 the world's urban population will be added by 2.5 million people. As the United Nations Population Division forecasts, by 2030 the world's population should increase from the current 7.7 billion to 8.4 billion, of which 90% will be urban residents of developing countries. According to the forecast, by 2030 the urban population in developing countries will exceed 60%, of which 35% will come from the following countries - India, China and Nigeria. The urban population will be added by 420 million people in India, 260 million in China, and 190 million in Nigeria.

As for Georgia, in this regard, our country's economy is facing a serious structural problem, because even today more than 50% of our population is employed in the agricultural sector, and, nevertheless, the share of agriculture slightly exceeds 9% of the country's gross domestic product, which is the result of the large-scale inefficiency of this sector.

According to statistical data, approximately 50% of the Georgian population creates less than 10% of the country's gross domestic product, while the remaining 50% – 90% of GDP, which is a large-scale discrepancy and leads to sharp economic inequality [2, pp. 16–21].

The general data is confirmed by studies conducted in various countries, which show the important role of individual cities in shaping their national image.

Table 1
Urbanization and its economic aspects (2008)

City	Population (000-000)	Share of population in the country's population (%) A	Share of the city in the country's population B	Ratio BA
Sao Paulo, Brazil	17,9	8,6	36,1	4,20
Buenos Aires Argentina	13,0	35,0	63,0	1,51
Santiago, Chile.	5,6	35,6	47,4	1,33
Lima, Peru	7,9	28,1	43,1	1,53
Mexico City, Mexico	18,7	14,2	33,6	2,37
Nairobi, Kenya	2,6	5,2	20,1	3,87
Qaran, Pakistan	11,1	6,1	16,1	2,64
Shanghai, China	12,8	1,8	12,5	10,42
All cities in India		19,0	38,9	10,05

Source: compiled by the author based on [3]

The data and studies in the tables confirm that cities, and especially the largest cities, provide higher productivity and higher per capita incomes. (The tables provide data for 2008.) For example, in Mexican cities, the share of the population of the country is higher than in all the countries in the table and is 60.1%, here the share of the city's GDP in the country's GDP is 79.7, and in Shanghai, which has the lowest indicator of the share of the population in the country's population – 1.8%, here the share of the city's GDP in the country's GDP is also small and is only 12.5. Which is a confirmation of what I already mentioned above, that large cities provide high productivity. For example, it is quite small compared to São Paulo [10, p.15].

Analyses of recent papers. In parallel with urbanization, the term «urbanism» is used, which refers to urban culture, symbols, and concepts related to the forms of everyday

interaction between the individual and the urban space. The classic work on the topic of urbanism belongs to Louis Wirz – «Urbanism as a Way of Life», published in 1928 and gave rise to the use of this term in science [5, pp. 11–16].

Urban sociology is a subdiscipline of sociology that, like sociology, covers a wide range of topics and issues, with the only common feature being that all issues are related to the city and urban development. It views people as a sociological variable. It encompasses two main areas of interest: sociology and urban studies. Urban sociology studies the social processes occurring in the urban environment, the interaction of social groups in this environment, the specifics of their development, and social connections.

With the acceleration of the urbanization process and the development of urban sociology as a science, many urban sciences are developing. Such as: urban geography (urban geography), urban ecology (urban ecology), demography, urban economics (urban economics), urban morphology (urban morphology), and others. Which determines the quality of knowledge of urban planning. The technical aspects of urban planning involve the use of scientific and technical processes, considerations and characteristics related to land use, urban design, natural resources and infrastructure planning.

Urban morphology is the study of the city as human habitat [6, pp. 137–138]. Urban systems are the most densely populated and numerous areas of human society, characterized by a peculiar hierarchy. The urban hierarchy, first of all, arranges each city or agglomeration according to statistical data (the number of urban area residents) determined at the national level for individual states. In addition, there is a general world hierarchy, which is based on a single classification, which in itself allows for comparison of different urban systems with each other. Both the national and world hierarchies assign each urban system its own specific hierarchical level. However, it should be noted that in most cases, the same urban system occupies a different level in the national hierarchy and another in the world hierarchy. For example: if an urban system occupies the 1st level in the national hierarchy, that is, is considered among the largest ur-

ban systems in its country, it may occupy the 2nd or 3rd level in the world hierarchy, and as we can see, in such a case the level of the national hierarchy is higher [4, pp. 20–23].

Today, the urban system is the most complex complex of coexistence of nature and society, and it includes a city, agglomeration, metro, metropolis, conurbation, groups of cities, urban area, megapolis, regiopolis. Since the object of our research is urban systems, we consider it appropriate to explain the essence of some of them. Urban planning is a technical process that is dependent on several factors, including, to some extent, political processes [1, p.286].

In addition, urban planning is closely related to population settlement, administrative organization, land use, infrastructure development, etc. The history of the development of urban planning begins in ancient times and is associated with the existence of ancient civilizations, the earliest signs of which date back to approximately the 3rd millennium BC. These civilizations existed at different times in the territories of the Mesopotamian Plain, Egypt, China, the Indus Valley, Greece, Rome, Africa, and the Caucasus. It is well known that the territory of Georgia was no exception in this regard, where the remains of a number of ancient civilizations have been discovered. The discoveries of the ancient period have preserved various patterns of planning of settlements and infrastructure. The Roman Empire played an important role in urban development, from which the planning of the city center of Rome spread throughout Europe, and its similarity later characterized other European cities [11, p.288].

In the study of urbanization, cartography plays an indispensable role in the scientific study of the relationship between space and content.

Max Weber's contribution to the development of urban sociology is truly fundamental. The model he proposed is a market economy model, where the population is interdependent on each other. «The city is a market». He considered the city as an autonomous place, a trading place where residents satisfy their economic needs [3, p.49].

Urban sociology today pays attention to the gender factor in social processes and socio-spatial relations. In modern society, the increase in the number of jobs, the availability of education, the need for more income for families in

urban environments, the growing freedom of choice, and the desire to achieve better conditions have expanded the role of women outside the family and granted them equal rights with men in everyday activities.

Urbanization is a process when the proportion of the urban population in the total population of a country increases, and the urban lifestyle is widespread. Urbanization is characterized by: Life expectancy; Education level; Infrastructure; Access to social services.

Urban countries are generally characterized by high income levels and a stable economic situation. However, along with all this, it is becoming more difficult for developed countries to manage the unprecedented growth of the population in urban areas, which is why urbanization is often recognized as a complex and complex phenomenon. It can bring both positive changes in human life and negative consequences, such as: It is associated with an increasing level of education and improvement in social indicators, which include: Overpopulation; Environmental pollution; Increase in crime; The emergence of slums. What is the level of urbanization in Georgia? Georgia is higher than the average for countries with similar incomes. In the ranking of the United Nations Department of Economic and Social Affairs, which is compiled according to the level of urbanization, Georgia ranks 137th. According to their data, 53.5% of the population in Georgia is urban, while 46.5% lives in rural areas. In our country, the number of urban and rural populations equalized in the 70s of the last century. According to the data of the UN Department of Economic and Social Affairs, by 2050, 75% of the population of Georgia will live in cities.

Georgia spends a lot of money on the agricultural sector. The country's policy is aimed at maintaining the number of rural residents and the main goal is to reverse the trend of urbanization. Statistically, the total population of Georgia is decreasing, with growth rates observed only in Tbilisi, Rustavi and Batumi. Today, more than a million people live in Tbilisi alone, while the population of Batumi, the second largest city in the country, is 7 times smaller than that of the capital. Cities are grouped into categories as follows: The Big Four (Tbilisi, Batumi, Rustavi, Kutaisi); Regional center (administrative centers of the region); Second-tier urban areas – munic-

ipal centers and cities – where the population exceeds 15 thousand.

Based on the research, it is possible to distinguish conditional levels of urbanization:

1. Low level of urbanization (urban population is up to 20%);
2. Medium level of urbanization (20%-50%);
3. High level of urbanization (50%-72%);
4. Highest level of urbanization (72% and above).

The literature clearly shows that people tend to choose to live in neighborhoods where residents have similar income, social status, ethnic and religious characteristics, as well as education and professional activities. Living in enclaves where people have similar benefits, needs and lifestyles, and enjoy similar services, shopping, religious and cultural facilities, is quite comfortable. Moreover, it may reduce conflicts and give people a sense of security [7, p.15]. The experience of developed countries in all regions shows that urbanization is associated with increasing income levels and improving social indicators.

Urban policy includes mechanisms that should be used to create a safe living environment, provide housing for the population, take care of public health, etc. Most importantly, this cannot be done alone, only under the leadership of the government, it is very important for various entities and structures to work effectively and coordinated [8, p.35].

Aim of the paper. Today, urbanization is one of the world's biggest global problems. Therefore, the purpose of the paper is to show, using the example of Georgia, the essence of urbanization as a social transformation and its connection with the economic aspects of the country's development, relevant indicators; positive and negative effects of urbanization; theoretical and empirical aspects of the relationship between urbanization and ecological safety; dynamics of urbanization levels and ecological safety indicators in Georgia in connection with the world economy.

Materials and methods. The work is based on the experience and indicators of developed countries; studies conducted in various countries and Georgia were used as sources; statistical data on urbanization levels; scientific literature, Internet resources, and urbanization re-

views compiled by the UN were studied chronologically. Accordingly, the research methods used were the relationship of urbanization to aspects of the world economy and cause-and-effect relationships in economics were discussed using the dialectical method; the dynamics and changes of economic processes were studied using the psychological and cartographic method; comparison, analysis, synthesis, generalization, and modeling were used in the analysis of secondary sources.

Conclusions. Urbanization is a complex phenomenon that cannot be measured with one specific indicator. It not only brings about positive changes in people's lives, but can also lead to negative consequences, such as: overpopulation and the associated emergence of so-called «slums», environmental pollution, increased crime, and many other undesirable phenomena. It is important that the World Health Organization has included the problems of urbanization and research into the current situation in large cities among its main scientific directions. Urban countries have been found to be characterized by higher income levels, stronger institutions, and stable economies, and they have the ability to withstand global economic fluctuations.

As the study shows, urbanization has a major impact on the economy, making cities attractive to people, businesses, and investments. For economic development, it is important that this process is carried out correctly, which requires proper planning, sound infrastructure, and sound economic policies. Urbanization is one of the world's largest global processes, which occupies a special place in the Sustainable Development Goals. It is a multifaceted phenomenon and cannot be assessed unambiguously.

The paper presents the prospects and challenges of urbanization, discusses the contemporary problems caused by global urbanization, and discusses illustrative examples in relation to Georgia. The study revealed positive effects: increased economic development, improved infrastructure, cultural exchange, efficient use of resources... At the same time, challenges include urban congestion, housing issues, environmental pollution, and social inequality. Understanding these positive and negative aspects will help citizens manage and adapt to urbanization more effectively.

References

1. Elizbarashvili, N. (2017). Methodology of Landscape Planning of Urban Agglomeration (on the Example of Tbilisi-Rustavi), Tbilisi, p. 286.
2. Evgenidze, N. (2015). Economic Aspects of Urbanization, Tbilisi, pp. 16-21.
3. Fllalagan, William G. (1999). Urban Sociology; Images and Structures. AllYn.Bacon. p. 49.
4. Gorgodze, T. (2021). Methodology for complex mapping of urban systems based on the example of Georgia. Tbilisi. pp.20-23.
5. Gottiner, M. (1994). The NeW Urban Sociology. McGrow Hilt Inc. pp.11-16.
6. Lévi-Strauss, C. (1955). *Tristes Tropiques*, Terre Humaine, Paris. pp. 137-138.
7. Maarten van Ham, T.T. (2016). Spatial Segregation and Socio-Economic Mobility in European Cities.
8. Sulukhia, T. (2001). Urban Sociology of Western Countries. Tbilisi. p. 35.
9. Tsertsvadze, M. (2021). World Urbanization. Urbanization and Economic Aspects, Tbilisi. p. 15.
10. United Nations (2006). Urban Review.
11. Vardosanidze, V. (2017). Problems of Sustainable Development of Urban Space in Georgia. Tbilisi. p. 288.
12. Zubashvili, T. (2009). Urbanization and World Economic Development, Tbilisi. p. 45.

МІСЬКІ МОРФОЛОГІЧНІ СИСТЕМИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГРУЗІЇ (ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ)

М. Ж. Маріам Коберідзе, професор Горійського державного університету (Грузія)

Методи. Діалектичний метод посідає перше місце у вивченні економічних явищ. Неминуча вимога діалектичного методу полягає в тому, щоб економічні явища розглядалися в строгих причинно-наслідкових зв'язках. Такі зв'язки передбачають рух, тому економічні явища і процеси необхідно розуміти в їх динамізмі. Важливе значення для вивчення змін і розвитку мають психологічний метод і метод картографії. Також важливо використовувати вторинні джерела. У дослідженні питання використовувалися порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, моделювання.

Результати. Стаття представляє перспективи та виклики урбанізації, обговорює сучасні проблеми, спричинені глобальною урбанізацією, та обговорює показові приклади стосовно Грузії. Дослідження виявило позитивні наслідки: посилення економічного розвитку, покращення інфраструктури, культурний обмін, ефективне використання ресурсів... Водночас виклики включають: перенаселеність міст, житлові проблеми, забруднення навколишнього середовища та соціальну нерівність. Розуміння цих позитивних і негативних аспектів допоможе громадянам ефективніше управляти та адаптуватися до урбанізації.

Новизна. Новизна статті полягає в тому, що вона на прикладі Грузії представляє статистичні дані про глобальні проблеми світової економіки, пов'язані з урбанізацією. Урбанізація має багато соціальних аспектів, які створюють виклики для країни. Згідно з останніми статистичними даними, 61% населення Грузії проживає в міських поселеннях (містах / селищах), а 39% – в сільських (сільських) поселеннях. Активний процес урбанізації найкраще помітний у Тбілісі, де в столиці проживає кожен третій грузин (майже 1,3 млн осіб). Під час урбанізації найбільше розширюються передмістя, і ці території користуються великим попитом. Стрімке зростання міста має як негативні, так і позитивні сторони.

Практична значущість. Урбанізація як явище посідає особливе місце в чітко визначених цілях сталого розвитку. У сучасну епоху це одна з найбільших соціальних трансформацій і безпосередньо пов'язана з соціальними, економічними та екологічними процесами, що відбуваються в країні. Ці процеси не є односторонніми. Причинно-наслідковий зв'язок може бути різноспрямованим. Наприклад, з одного боку, розвиток країни визначає урбаністичні процеси, а з іншого – урбанізація впливає на розподіл доходів, справедливість, економіку, екологію та загалом на важливі характеристики розвитку країни. Тому робота має практичне призначення: отримані в результаті дослідження висновки (проблеми та перспективи) важливі для науковців та бізнес-сил, які цікавляться питаннями сталого розвитку світової економіки.

Ключові слова: міська морфологія, глобалізація, проблеми, виклики, перспективи, світова економіка, сталий розвиток, Грузія.

Надійшла до редакції 02.02.25 р.

ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОЗИЦІЮ ЄС НА СВІТОВОМУ ТОВАРНОМУ РИНКУ

В. Л. Смесова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», Smiesova.V.L@ntu.one, orcid.org/0000-0002-0444-4659,

М. В. Чергик, магістрант, НТУ «Дніпровська політехніка», cherhyk.ma.v@ntu.one, orcid.org/0009-0008-6615-6514,

С. О. Геращенко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», herashchenko.s.o@ntu.one, orcid.org/0009-0007-6842-4351,

С. М. Шагоян, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», shahoian.s.m@ntu.one, orcid.org/0000-0001-6752-2143

Методологія дослідження. Результати дослідження отримано з використанням методів: абстракції – при визначенні переваг ЄС як інтеграційного об'єднання; аналізу і синтезу – при обґрунтуванні перспектив участі України у міжнародному економічному співробітництві ЄС; групування – при виділенні економічних напрямів діяльності ЄС; статистики та графічного аналізу – при оцінюванні показників міжнародної торгівлі країн ЄС та інших країн світу.

Результати. Встановлено переваги країн Європи від економічної інтеграції в рамках Європейського Союзу для захисту їх зовнішніх кордонів, національних та спільних інтересів, розширення можливостей участі на світових товарних ринках. Виявлено, що з кожним етапом економічної інтеграції країни ЄС стикалися з новими викликами економічного, соціального, політичного характеру та одночасно отримували нові перспективи для економічного розвитку. Виділено основні економічні напрями діяльності ЄС у сферах економіки, фінансово-валютних відносин; зайнятості і соціальної справедливості; інвестицій та економічного росту; конкуренції та ринку; мита та податків; регіональної підтримки країн-учасниць; інноваційного розвитку, наукових досліджень і розробок, космосу, національної безпеки та захисту кордонів. Показано, що у тісній взаємодії та завдяки згуртованості, спільному вирішенню проблем країни ЄС отримують додаткове фінансування та інвестиції.

Проведено аналіз структури доходів і витрат ЄС, виокремлено пріоритети економічного розвитку на сучасному етапі, здійснено порівняння економічних показників діяльності країн ЄС з іншим світом. Проведено моніторинг участі ЄС на світових товарних ринках, проаналізовано основні експортно-імпортні потоки, сфери і позиції країн ЄС у міжнародній торгівлі, групи торгових товарів. Виділено проблеми і перспективні напрями участі України у міждержавному співробітництві з ЄС у контексті отримання статусу кандидата на вступ до європейського інтеграційного утворення.

Новизна. У ході моніторингу економічних і соціальних ефектів функціонування ЄС як регіонального інтеграційного об'єднання виділено основні переваги та потенційні можливості країн-учасниць від економічної інтеграції в межах об'єднання. Виокремлено економічні напрями діяльності Євросоюзу з метою розвитку країн-учасниць. Встановлено перспективні напрями міжнародного співробітництва України та ЄС у сучасний період.

Практична значущість. Запропоновано перспективні шляхи розширення економічної співпраці та міждержавного співробітництва між Євросоюзом та Україною у напрямі відновлення української економіки, орієнтири реформування на шляху вступу до ЄС.

Ключові слова: Європейський Союз, економічна інтеграція, міжнародні економічні відносини, міжнародна торгівля країн ЄС, міжнародне співробітництво України та ЄС, регіональна інтеграція, світовий товарний ринок.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток країн світу характеризується інтенсивними змінами в економіці, торгівлі, виробництві. Економічні зрушення накладають відбиток на характер економічних зв'язків і відносин, ступінь розвитку конкуренції, можливості реалізації інтересів країн у світовому господарстві. Це стає основою для об'єднання країн з метою захисту своїх інтересів, посилення позицій на світових товарних ринках, забезпечення економічної безпеки та формування внутрішніх економічних взаємозв'язків. Одним із перспективних шляхів реалізації зазначених цілей є процес економічної інтеграції. У світовому господарстві існує багато прикладів торговельної та економічної інтеграції країн, для яких є характерними такі риси як територіальна близькість, спільні соціальні зв'язки, розвинена торгівля, взаємні інвестиції, культурні та історичні корені, спільна політика тощо. Одним із найбільш показових прикладів економічної інтеграції вважається Європейський союз, учасники якого отримали відчутні соціальні та економічні ефекти в результаті об'єднання, підтримку та посилення позицій у світовій економіці.

Європейська економічна інтеграція є феноменом у світовому просторі, оскільки охоплює значну кількість країн і територій, характеризується глибокими економічними і соціальними зв'язками між країнами-учасниками, широким спектром напрямів взаємодії, спільністю інтересів та економічних відносин. Унікальність Європейського союзу виявляється також у наявності наднаціональних органів, зосереджених на підтриманні національної та економічної безпеки всіх учасників об'єднання, захисті зовнішніх кордонів спільноти, отриманні порівняльних переваг у міжнародних економічних відносинах.

Україна нещодавно отримала статус кандидата на вступ у європейське інтеграційне об'єднання, що відкриває перспективи для розширення її позицій на європейських ринках, трансформації національного виробництва, підвищення якості товарів і послуг до європейських і світових стандартів, збільшення обсягів експорту на світові товарні ринки. У цьому контексті актуальним є обґрунтування переваг європейської економіч-

ної інтеграції, з'ясування того, як впливають ці переваги на позицію країн Європейського союзу у світовій торгівлі, як це позначається на можливостях країн-учасниць розвиватися у сучасному глобалізованому світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представники неолібералізму, кейнсіанства, інституціоналізму почали досліджувати теоретичні аспекти економічної інтеграції ще на початку XX ст., а введення у науковий обіг самого цього терміну традиційно відносять до здобутків Шмеда Р., Кельзена Х., Шиндлера Д. Ці вчені розуміли під економічною інтеграцією передусім різноманітні об'єднання, спілки, осередки на рівні країн.

Аллі М. проводив аналіз процесу утворення регіональних об'єднань, переваг, які при цьому отримують країни, що об'єднуються, можливостей вільного руху факторів виробництва, товарів і послуг в межах даних об'єднань, а також їх втрат унаслідок меншої економічної взаємодії з країнами, що не входять до інтеграційних утворень.

Сучасні українські і зарубіжні економісти сформували декілька методологічних підходів до трактування і розуміння сутності економічної інтеграції, згідно яких її визначають як: процес (взаємопроникнення, господарського об'єднання, регіонального зближення, відтворення, багатосторонньої взаємодії), зокрема, Кваша С., Файчук О., Файчук О. [1]; результат об'єднання країн в єдиний економічний комплекс та єдину економічну систему – Резніков В. [2]; явище, що характеризується відсутністю дискримінації відносно третіх країн, а також як економічну категорію, що відображає економічні відносини регіонального об'єднання на міжнародному, внутрішньому та зовнішньому рівнях – Андерсон Х [3]; одночасно і як процес, і як результат взаємодії та утворення взаємозв'язків між країнами – Ходжес М., Уоллас У. [4].

Предметно економічну інтеграцію країн ЄС досліджували такі науковці як Г. Шамборовський, А. Пожар, що розглядали можливості, здобутки та виклики на шляху вступу України до ЄС, а також виявили слабкі місця та проблеми, які потрібно вирішити Україні, щоб стати повноправним

членом європейської спільноти [5; 6]. І. Посохов, В. Дюжев, Д. Гусарова у своїй роботі проаналізували підходи до розуміння вченими-економістами даного поняття та визначили сутність категорії «міжнародна економічна інтеграція», передумови для формування інтеграційних об'єднань, проаналізували економічні результати діяльності ЄС [7]. Лизун М, Віталішова К., Борсекова К. вектор дослідження спрямували на торгово-економічні зв'язки, експортно-імпорتنі потоки країн Європейського Союзу, необхідність забезпечення національної безпеки країн-учасниць у зв'язку з війною в Україні [8].

Одночасно з цим більш ґрунтовного аналізу потребує дослідження основних економічних напрямів діяльності Європейського союзу з метою захисту інтересів країн-учасниць та забезпечення їх економічної безпеки, проведення дослідження трансформацій, що відбулися у торгівельній діяльності ЄС на світовому товарному ринку проблем і викликів, з якими стикається Євросоюз як інтеграційне утворення в період війни в Україні.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування основних напрямів економічної діяльності ЄС; аналіз позиції країн ЄС на світовому товарному ринку та її зв'язку з рівнем розвитку економічної інтеграції у спільноті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейський Союз відіграє ключову роль у світовій економіці та в економіці України. Якщо дати коротку характеристику даному об'єднанню, то воно представляє собою економіко-політичний союз, що включає в себе 27 європейських країн і є одним із трьох «китів» світової економіки. Це об'єднання пройшло такі етапи міжнародної економічної інтеграції як формування спільного ринку, його розвиток до валютного та економічного союзу.

ЄС визначає вектор міжнародних економічних відносин країн-учасниць, займаючи одні з найкращих позицій у світі за всіма видами міжнародної економічної діяльності. ЄС є лідером у міжнародній торгівлі, приймає активну участь у міжнародних фінансових та інвестиційних відносинах, має високі позиції на міжнародному ринку технологій,

забезпечив можливості для безвізового пересування громадян ЄС на території угруповання, а також безмитний перетин кордонів товарами і ресурсами для країн-членів.

ЄС впливає не тільки на всі форми економічних відносин країн, що входять до даного союзу, але і на економічні відносини з іншими країнами світу, які є учасниками світового господарства та взаємодіють у глобальному економічному середовищі. Цей союз сприяє обміну знаннями та інформацією, налагодженню тісних економічних зв'язків між країнами, поглибленню глобалізаційних процесів, а також розвиває міжнародну економічну інтеграцію та поглиблює міжнародний поділ праці.

Країни-члени ЄС, що входили в інтеграційне об'єднання з моменту його заснування і до 2013 р., представлені нами на рис. 1. Попередниками і відповідно засновниками ЄС стали Європейське співтовариство з вугілля та сталі, а потім вже – Європейське економічне співтовариство. Вважається, що ЄС почав відлік свого існування з 1958 р. Еволюція та розширення ЄС включали 7 етапів, представлені нами на рис. 1, зокрема, у 1973 р., 1981 р., 1986 р., 1995р., 2004 р., 2007 р. та у 2013 р. І наразі до союзу входить 27 країн (у 2020 р. зі складу ЄС вийшла Великобританія). Кандидатами для вступу в ЄС є Македонія, Туреччина, Чорногорія, Україна. Обґрунтовуючи переваги країн ЄС, що входять до регіонального інтеграційного об'єднання, необхідно зазначити, що завдяки формуванню єдиного економічного середовища країни-учасниці Європейського Союзу отримали :

1) потужний людський потенціал – чисельність населення об'єднання перевищує 450 млн осіб, союз продовжує розширюватися та збільшився з 1958 р. з 6 до 27 країн світу на сьогодні;

2) економічний потенціал – виробляє 20% світового ВВП, за внеском у світову економіку відповідає таким економікам як США та Китай;

3) валютний потенціал – валюта євро є єдиною валютою, якою користуються 19 країн та 340 млн осіб у ЄС, характеризується високою конвертованістю та надійністю;

4) культурний потенціал – реалізує та просуває європейські цінності у світовому

Засновники ЄС	1973 р.	1981	1986	1995	2004	2007	2013
Франція	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція
ФРН	ФРН	ФРН	ФРН	Німеччина	Німеччина	Німеччина	Німеччина
Італія	Італія	Італія	Італія	Італія	Італія	Італія	Італія
Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди	Нідерланди
Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія
Люксембург	Люксембург	Люксембург	Люксембург	Люксембург	Люксембург	Люксембург	Люксембург
	Великобританія	Великобританія	Великобританія	Великобританія	Великобританія	Великобританія	Великобританія
	Ірландія	Ірландія	Ірландія	Ірландія	Ірландія	Ірландія	Ірландія
	Данія	Данія	Данія	Данія	Данія	Данія	Данія
	Греція	Греція	Греція	Греція	Греція	Греція	Греція
		Португалія	Португалія	Португалія	Португалія	Португалія	Португалія
		Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія
			Австрія	Австрія	Австрія	Австрія	Австрія
			Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія
			Швеція	Швеція	Швеція	Швеція	Швеція
				Латвія	Латвія	Латвія	Латвія
				Литва	Литва	Литва	Литва
				Естонія	Естонія	Естонія	Естонія
				Мальта	Мальта	Мальта	Мальта
				Польща	Польща	Польща	Польща
				Словаччина	Словаччина	Словаччина	Словаччина
				Словенія	Словенія	Словенія	Словенія
				Чехія	Чехія	Чехія	Чехія
				Угорщина	Угорщина	Угорщина	Угорщина
				Кіпр	Кіпр	Кіпр	Кіпр
					Болгарія	Болгарія	Болгарія
					Румунія	Румунія	Румунія
							Хорватія

Рис. 1. Етапи розширення Європейського Союзу

Джерело: складено авторами за [9]

господарстві, дотримується гуманітарних принципів і принципів стійкого економічного розвитку;

5) політичний потенціал – забезпечує оборонну, правову і соціально-економічну

безпеку, може використовувати потенціал НАТО, спільна зовнішня політика спрямована на співробітництво з багатьма країнами світу і налагодження тісних зовнішніх зв'язків;



Рис. 2. Економічні напрями діяльності Євросоюзу

Джерело: складено авторами за [11]

6) інституційний потенціал – функціонує багато міжнародних організацій та інституцій, заключено комплекс міжнародних угод з країнами світового господарства та інтеграційними об'єднаннями, дотримується політика сусідства та реалізується стратегія «ефективної багатосторонності»;

7) торгівельний потенціал – є лідером на світових ринках, створюючи близько 20% світового експорту [10].

Глобальною метою ЄС є підвищення конкурентоспроможності у глобальному середовищі, охорона довкілля, покращення економічної і соціальної сфери життя населення. Економічна мета функціонування Євросоюзу передбачає досягнення високих темпів економічного росту та соціально-економічного розвитку для всіх країн, що входять до його складу, об'єднання можливостей та спільних зусиль для підвищення свого добробуту і забезпечення національної безпеки [11].

Тому ЄС виступає цілісною економічною системою, в якій відбувається взаємодія між країнами-учасницями в сфері економіки, політики, суспільства, правових відносин щодо реалізації їх спільних інтересів, а також захисту національних інтересів, кордонів країн-учасниць, укріплення позицій на міжнародних ринках товарів та послуг.

За інституціональною структурою ЄС включає наднаціональні, національні, а також субнаціональні органи та інститути, що виконують чітко визначені функції в межах своїх повноважень. Наднаціональні інституції, дотримуючись права суверенності і незалежності країн-учасниць, наділені певними функціями щодо прийняття спільних рішень, які спрямовані на вирішення наявних проблем та задоволення потреб кожної із країн-членів.

На основі проведення аналізу сфер і напрямів економічної діяльності ЄС, які реалізуються на сучасному етапі, нами виділені найбільш значимі і важливі для ефективно економічної інтеграції, згруповані за такими напрямками як: економіка, фінанси та валютні відносини; зайнятість і соціальна справедливість; інвестиції та економічний ріст; ринок і конкуренція; мито і податки; регіональна підтримка; інновації, наукові дослідження, космос (рис. 2).

В економічній сфері ЄС вирішує проблеми щодо економічної політики, розвитку та інвестицій, зайнятості, соціальної справедливості та захисту населення, розвитку конкуренції та єдиного європейського ринку, податкового тягаря, митних бар'єрів, фінансових, валютних та інвестиційних відносин, інновацій та наукових досліджень, регіональної політики, освоєння космічного простору, захисту учасників ринку, у т. ч. споживачів (рис. 2).

Євросоюз активно розвивається, приєднуючи до себе нових членів та розширюючись в європейському просторі, збільшуючи свої доходи і витрати на фінансування країн-учасниць (рис. 3). У 2022 р. доходи ЄС склали 245264,81 млн євро, збільшившись в 2,65 рази порівняно з 2000 р., а видатки – 243320,65 млн євро, тобто зросли в 2,92 рази відповідно.

Однак для розвитку ЄС були також характерні періоди падіння і значного росту. Найвищі темпи зростання доходів ЄС були зафіксовані у 2021–2022 рр., коли цей показник склав 37,46% (рис. 4).

Від'ємні темпи зростання доходів спостерігалися в Євросоюзі у 2002–2003 рр. (–2,06%), у 2008–2009 рр. (–3,26%), у 2013–2014 (–3,72%), у 2016–2017 рр. (3,52%). Це відбувалося на фоні фінансових криз, загострення геополітичної ситуації в Україні, посилення впливу Китаю на світові товарні ринки та загальну політичну ситуацію у глобальному середовищі. Найбільші темпи зростання витрат були в Євросоюзі у 2020–2021 рр. (31,55%), а періодами падіння витрат до від'ємного рівня були 2000–2001 рр. (–4,15%) та 2015–2016 рр. (–6,08%).

За своєю структурою витрати ЄС неоднорідні. Кошти витрачаються як на управління та державне управління в ЄС, підтримання безпеки й оборони, соціальні програми, регулювання міграції та перетину кордонів (рис. 5). Крім того, витрати спрямовувалися на захист природи і навколишнього середовища, сусідське партнерство, а також розвиток солідарності всередині та за межами ЄС.

У 2022 році витрати Союзу спрямовувалися найбільшою мірою на такі напрями як згуртованість, стійкість і цінності (52,02% від загальної суми витрат), підтри-

мання стану природних ресурсів та навколишнього середовища (23,95%), а також на

розвиток Єдиного ринку, інновації та цифрові технології (10,35%) (рис. 5).

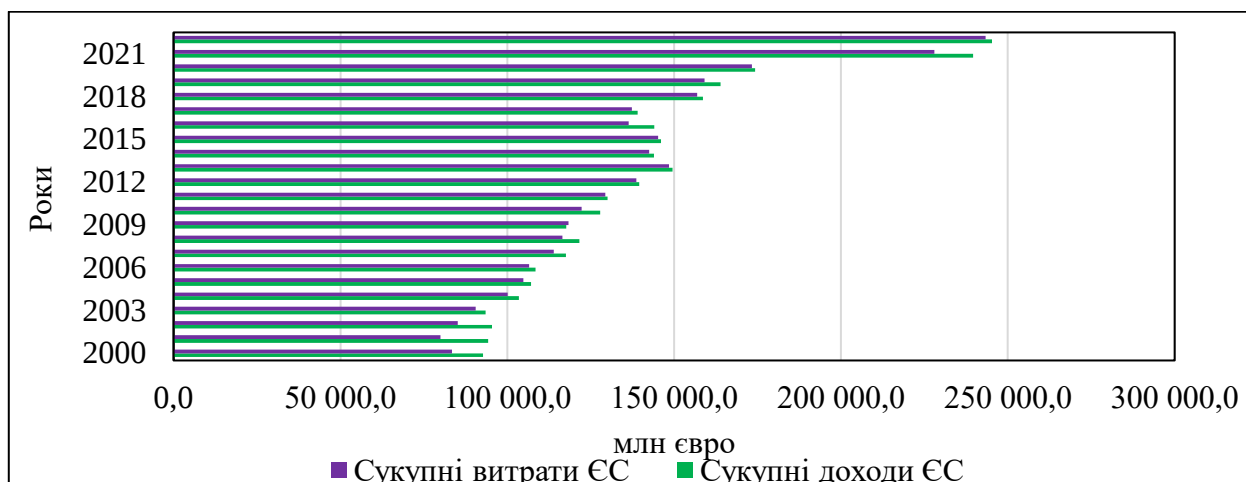


Рис. 3 Сукупні доходи і витрати ЄС у 2000–2022 рр., млн євро
Джерело: побудовано авторами на основі [12]

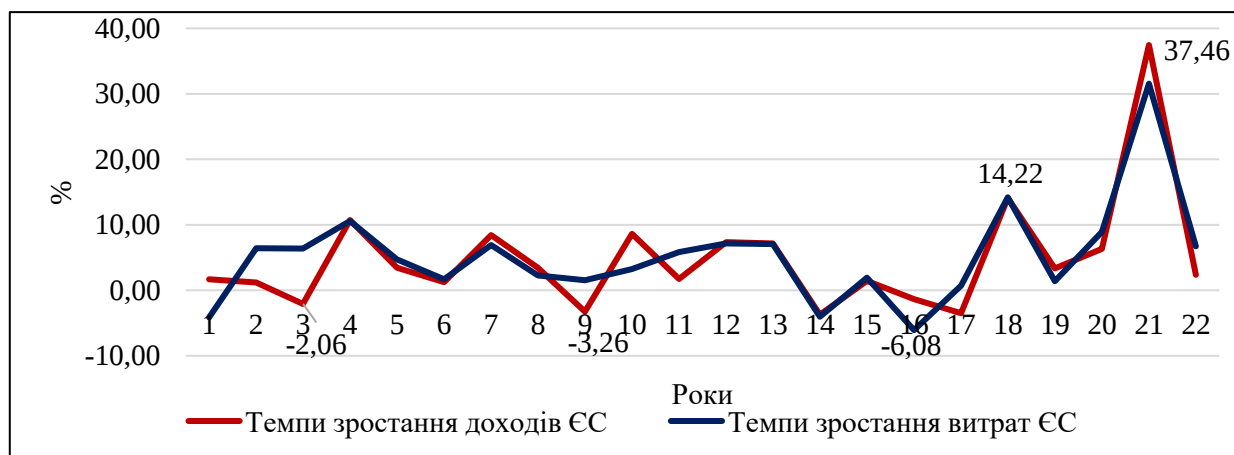


Рис. 4. Темпи зростання доходів і витрат ЄС у 2000–2022 рр., %
Джерело: побудовано авторами на основі [12]



Рис. 5. Структура витрат Євросоюзу у 2022 р., %
Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Центром економіки Євросоюзу є єдиний ринок, який не тільки забезпечує відміну квот та митних тарифів, інших економічних бар'єрів, нетарифних обмежень для країн-учасниць, що було впроваджено на етапі митного союзу, але і вільний рух товарів, послуг, праці та капіталу.

Виступаючи найбільшим у світі торговельним угрупованням та найбільшим єдиним ринком у світі, ЄС спрямовує свої дії на реалізацію свого основного принципу – відкритості, причому відкритості не тільки на рівні свого блоку, але і в усьому світі. Це стає основою для розширення участі ЄС на світових товарних ринках, розвитку міжнародних економічних відносин з третіми країнами.

ВВП у Європейському союзі у 2022 році склав 16641 млрд \$ США, показник ВВП на душу населення – 33962 млн євро, а торговельний баланс відповідно склав 4932 млрд євро або 5232 млрд \$ США [13].

Позиції ЄС у світовій торгівлі дуже вагомі, причому це стосується як експорту, так і імпорту товарів на міжнародному ринку. За обсягами експорту товарів ЄС займає 2 місце в світі, поступаючись на цьому ринку

тільки Китаю.

На третьому та четвертому місцях відповідно розташувалися США та Японія. Обсяги експорту товарів ЄС постійно коливалися протягом 2012–2022 рр., що було пов'язано з пандемією Covid-19, яка зумовила зниження частки ЄС у світі у 2020–2021 рр. до 14,4%, і також у 2022 р., що було пов'язано з геополітичним загостренням відносин та початком війни росії проти України. В результаті цього цей показник досягнув у 2022 році 2581 блн \$ США або 13,4 % від світового обсягу (табл. 1) [13]. Не зважаючи на це, ЄС залишається на другому місці в світі та має значні перспективи щодо покращення своїх позицій.

За імпортом товарів ЄС також знаходиться на другому місці в світі після найбільшого лідера – США (табл. 2). Третю та четверту позиції займають Китай та Японія відповідно. У 2021–2022 рр. частка ЄС у світовому імпорті товарів збільшувалася і досягла 15,1% у 2022 році, причому приріст імпорту у 2012–2022 рр. склав більше 75% [13].

Таблиця 1

Експорт товарів ЄС на міжнародний ринок товарів

	2012	2017	2020	2021	2022
Блн \$ США					
Увесь світ	11 921	12 697	12 357	15 224	19 240
Країни ЄС	1 779	2 004	1 941	2 189	2 581
США	1 202	1 368	1 253	1 483	1 960
Китай	1 596	2 018	2 275	2 848	3 423
Японія	622	618	559	639	709
Частка у сукупному обсязі світового експорту, %					
Увесь світ	100	100	100	100	100
Країни ЄС	14,9	15,8	15,7	14,4	13,4
США	10,1	10,8	10,1	9,7	10,2
Китай	13,4	15,9	18,4	18,7	17,8
Японія	5,2	4,9	4,5	4,2	3,7

Джерело: складено і розраховано авторами за [13]

Тобто у 2012–2022 рр. для Європейського Союзу була характерною тенденція переважання імпорту товарів зі світової економіки над експортом, однак при цьому ЄС не втрачав свої лідерські позиції і стабільно

знаходився на другому місці в світі.

Згідно даних Євростату станом на лютий 2024 року порівняно з лютим 2023 року міжнародна торгівля ЄС мала профіцит на рівні 23,6 млрд євро. [14].

Одночасно за сукупними обсягами торгівлі товарами та послугами у світі ЄС випереджає інших країн-лідерів, про що свідчить збільшення їх частки на цьому ринку з 15,7% у 2012 р. до 16,2% у 2022 р. Для порівняння – рівень цього показника для Китаю на даному ринку у досліджуваному періоді збільшився з 11,3% до 13,8%, для США – з 12,9% до

13,2%, для Японії – 5,2 % до 4,1% відповідно.

Результати проведеного нами аналізу товарної структури міжнародної торгівлі ЄС свідчать, що серед основних торгуємих товарів виділяються такі їх групи як машини і транспортні засоби, хімічна продукція, інші промислові товари, енергетичні ресурси, їжа та напої, сировина.

Таблиця 2

Імпорт товарів ЄС на міжнародному ринку товарів

	2012	2017	2020	2021	2022
млн \$ США					
Увесь світ	12 111	12 916	12 566	15 453	19 844
Країни ЄС	1 705	1 774	1 720	2 127	2 987
США	1 771	2 074	2 046	2 394	3 083
Китай	1 415	1 622	1 804	2 265	2 579
Японія	690	594	553	650	852
Частка у сукупному обсязі світового імпорту, %					
Увесь світ	100	100	100	100	100
Країни ЄС	14,1	13,7	13,7	13,8	15,1
США	14,6	16,1	16,3	15,5	15,5
Китай	11,7	12,6	14,4	14,7	13,0
Японія	5,7	4,6	4,4	4,2	4,3

Джерело: складено і розраховано авторами за [13]

За такою групою як машини і транспорт у 2023-2024 рр. спостерігається позитивне сальдо торгівельного балансу на рівні 24,6%, за хімічною продукцією – 17,4%, а по енергетичним товарам та сировині – навпаки – від’ємне сальдо на рівні (–28,2%) та (–%) відповідно.

Основними торговими партнерами ЄС є такі країни як США, Великобританія, Швейцарія, Китай, Туреччина, Норвегія, Японія, Індія, Мексика, Південна Корея.

Таким чином, Євросоюз є одним із найбільших світових економічних лідерів, активним учасником міжнародної торгівлі та інвестиційних операцій. ЄС спрямовує свою діяльність на поглиблення взаємозв’язків між країнами-учасницями та іншим світом, налагодження сусідського партнерства, розширення єдиного ринку,

реалізацію цілей сталого розвитку, фінансування програм розвитку та підтримки галузей та економіки країн-членів.

Міжнародне економічне співробітництво між Україною та ЄС є основою для інтенсивного економічного розвитку нашої країни, розширення спільного виробництва, міжнародної торгівлі, залучення зовнішніх інвестиційних і кредитних ресурсів, використання європейських технологій і результатів наукових досліджень, реалізації спільних програм, вирішення проблем міграції робочої сили та вимушеної міграції з України унаслідок війни.

У торговельному партнерстві України та ЄС відбувся процес розширення торговельних операцій з країнами Євросоюзу, навіть в умовах війни та обмежень, які існують в логістиці торговельних відносин.

Станом на кінець 2022 р. торгівля України з ЄС складала 55,2% від її загального обсягу, а у 2023 р. цей показник зріс до 56% [15]. Для Євросоюзу Україна також є важливим партнером по експорту, займаючи сімнадцяте місце по обсягам експорту ЄС, та імпорту (п'ятнадцяте місце серед усіх торговельних партнерів ЄС відповідно).

Україна мала позитивне сальдо торгового балансу у 2022 р. на рівні 0,9 млрд \$ США, а у 2023 році сальдо було від'ємним та складало (-9,1) млрд \$ США. При цьому експортні операції у 2022 році збільшилися на 4,1% і обсяги експорту склали відповідно 27,9 млрд \$ США, а вже у 2023 році вони зменшилися на 16,1% з показниками експорту на рівні 23,4 млрд \$ США. Відповідно для імпорту була характерною протилежна тенденція – його обсяги впали у 2022 році на 6,7% та дорівнювали 27 млрд \$ США, а у 2023 р. навпаки – збільшилися на 20,5% та становили відповідно 32,5 млрд \$ США [15].

Відповідно зовнішньоторговельний оборот у 2022 р. впав на 1,5% до 54,9 млрд \$ США, а у 2023 р. підвищився на 1,9% до 55,9 млрд \$ США. [15]

Такі тенденції пов'язані з тим, що до розблокування морського торговельного шляху з України транспортування товарів через ЄС було по суті єдиним кордоном та напрямом для руху товарів. У кінці 2023 р., коли порти почали працювати і відновилося перевезення товарів через морську інфраструктуру, ситуація почала дещо змінюватися і частина ресурсів і товарів почала перевозитися через морський транспорт.

До початку війни і до отримання кандидата до вступу в ЄС український бізнес використовував переваги від участі України в зоні вільної торгівлі з ЄС, переважно поставляючи на експорт сировину для європейських концернів та імпортуючи готову продукцію країн Європи. На основі налагодження співпраці українських підприємств з країнами ЄС відбулося розширення економічних відносин в сфері виробництва товарів, завдяки чому українські компанії поступово стали включатися в ланцюги доданої вартості європейських компаній як постачальники комплектуючих для їх готової продукції. З початком війни ці ланцюги було розірвано у зв'язку з тим, що багато укра-

їнських підприємств постраждали, звузили сферу своєї діяльності, перемістили свої підприємства або взагалі припинили свою діяльність. Зокрема, європейські концерни BMW та Volkswagen призупинили своє виробництво, тому що постачальники їх електроніки та комплектуючих для автомобілів з України зупинили поставки [16]. Але вже у 2023 р. багато торговельних економічних зв'язків Україна-ЄС було відновлено та сформовано нові ланцюги взаємодії.

На наш погляд, перспективними шляхами розвитку економічної співпраці між Україною та ЄС у напрямі відновлення економіки України є: 1) зміна, модернізація та перезапуск діяльності інститутів державної, місцевої (регіональної) влади, судових і правоохоронних органів; 2) відновлення України через будівництво зруйнованих об'єктів інфраструктури, у т.ч. критично важливих; 3) реалізація програм цифровізації державних послуг та оцифровування економічної діяльності в Україні, стимулювання розвитку малих і середніх підприємств, створення конкурентного середовища; 4) розширення торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС, створення економічних засад для виходу України на світові товарні ринки та випуск високоякісної продукції за європейськими стандартами; 5) здійснення економічних і структурних реформ, визначених у напрямі інтеграції до Європейського Союзу відповідно до Порядку денного до 2030 року та Структурного порядку денного.

Висновки. Таким чином, на сучасному етапі європейська економічна інтеграція сприяє досягненню її країнами-учасницями вагомих економічних результатів у всіх сферах і напрямках економічної діяльності. Існування єдиного економічного простору сприяє налагодженню внутрішніх економічних зв'язків між країнами, ефективному використанню наявних ресурсів, захисту національних інтересів, створенню засад для національної, економічної, інвестиційної, транспортної безпеки.

З іншого боку, економічний союз став основою для покращення позиції ЄС у міжнародній торгівлі та розширення його участі на світовому товарному ринку. Значні здобутки країн ЄС в сфері виробництва високо-

якісної продукції, яка відповідає світовим стандартам, застосування інноваційних технологій і ресурсів, нових методів управління та організації виробництва стали основою для розширення виробництва і продажів високотехнологічної продукції, розвитку промисловості і сільського господарства, фінансових і туристичних послуг. Завдяки цьому країни ЄС мають значні конкурентні переваги на світовому товарному ринку, використовуючи можливості для залучення факторів виробництва усіх країн, що є учасниками інтеграційного об'єднання.

З початком війни в Україні країни ЄС стикнулися з новими економічними, соціальними, політичними, культурними викликами, які вимагали негайного вирішення, перебудови товарної структури, а також внутрішніх та міжнародних економічних відносин. Однак час показав, що ці проблеми можна подолати завдяки скоординованій взаємодії європейських країн, диверсифікації ринків, формування нових можливостей, спрямування зусиль на нівелювання зовнішніх і внутрішніх загроз, реалізацію економічних інтересів, захист зовнішніх кордонів, а також створення безпечного середовища в межах інтеграційного об'єднання.

Література

1. Кваша С.М., Файчук О.М., Файчук О.В. Європейська економічна інтеграція: навчальний посібник. Київ: НУБіП, 2019. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/480625c2-1853-4a1d-b657-74c203ebafd6/content>.
2. Резніков В.В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Діса плюс», 2020. 364 с.
3. Anderson H. International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. No. 1. PP. 71–82. <https://doi.org/10.2307/1251145/>
4. Wallace W. The Dynamics of European Integration. L.: Royal Institute of International Affairs, 1990. 308 p.
5. Шамборовський, Г. Здобутки, проблеми та завдання України на шляху вступу до Європейського союзу. *Grail of Science*. 2024. № 39. С. 99–107. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.012>.
6. Пожар А., Пантелеймоненко А. Перспективи та проблеми європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-43>
7. Посохов І. Дюжев В., Гусарова Д. Поняття економічної інтеграції та її основні характеристики. *Економіка, фінанси, право*. 2024. № 6. Doi:

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.5>.

8. Лизун М., Віталішова К., Борсекова К. Трансформація торговельних потоків між ЄС та Україною в умовах посилення ризиків безпеки. *Журнал європейської економіки*. 2024. Том 23. № 2(89). С. 307–320.

<https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1757>.

9. European Union. (2024). EU countries. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries_en?prefLang=uk.

10. Копійка В.В., Маковський С.О., Миронова М.А. Європейський союз у мінливому світі: монографія, К.: О. Зень, 2022. 219 с. URL: https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5230/mod_book/chapter/1110/EU%20in%20a%20Changing%20World_monographia.pdf.

11. European Commission. (2024). The European Union. What it is and what it does. URL: <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/en/index.html>

12. European Commission. (2024). EU spending and revenue 2021–2027. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending-and-revenue_en.

13. European Commission. (2023). Directorate-General for Trade, DG Trade statistical guide – August 2023. Publications Office of the European Union. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2781/378610>.

14. Eurostat. (2024). Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.

15. Міністерство економіки України. (2024). Бюлетень поточного стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2023 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>

16. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*. 2022. № 1–2. С. 187–188. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.

References

1. Kvasha, S.M., Faychuk, O.M., & Faychuk, O.V. (2019). *Yevropeyska ekonomichna intehtratsiia*. Kyiv: NUBiP. Retrieved from <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/480625c2-1853-4a1d-b657-74c203ebafd6/content>.
2. Rieznikov, V.V. (2020). *Derzhavna polityka u sferi yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka*. Kharkiv: Disa plus.
3. Anderson, H. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1, 71–82. <https://doi.org/10.2307/1251145/>
4. Wallace, W. (1990). The Dynamics of European Integration. L., Royal Institute of International Affairs.
5. Shamborovskyi, H. (2024). Zdobutky, problemy ta zavdannia Ukrainy na shliakhu vstupu do Yevro-

- peiskoho soiuzu. Grail of Science, (39), 99-107. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.012>.
6. Pozhar, A. & Panteleimonenko, A. (2024). Perspektyvy ta problemy yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-43>.
7. Posokhov, I. Diuzhev, V., & Husarova, D. (2024). Poniattia ekonomichnoi intehtatsii ta yii osnovni kharakterystyky. Ekonomika, finansy, parvo, (6). Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.5>.
8. Lyzun, M., Vitalishova, K., & Borsekova, K. (2024). Transformatsiia torhovelynykh potokiv mizh YeS ta Ukrainoiu v umovakh posylennia ryzykiv bezpeky. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky. Tom 23, 2 (89), 307-320. Retrieved from <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1757>.
9. European Union. (2024). EU countries. Retrieved from https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries_en?prefLang=uk.
10. Kopyyka, V.V., Makovskyi, S.O., & Myronova, M.A. (2022). Yevropeyskyi soiuz u minlyvomu sviti. Kyiv: O. Zen. Retrieved from https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5230/mod_book/chapter/1110/EU%20in%20a%20Changing%20World_monographia.pdf.
11. European Commission. (2024). The European Union. What it is and what it does. Retrieved from <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/en/index.html>.
12. European Commission. (2024). EU spending and revenue 2021-2027. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending-and-revenue_en.
13. European Commission. (2023). Directorate-General for Trade, DG Trade statistical guide – August 2023. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2781/378610>.
14. Eurostat. (2024). Database. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2024). Biuleten potochnoho stanu torhovelynykh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta YeS u 2023 rotsi. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelynykhVidnosinMizhUkrainoiuTas>.
16. Ukrainskyi tsentr ekonomichnykh i politychnykh doslidzhen imeni Oleksandra Razumkova. (2022). Ukraina na shliakhu do YeS: realii i perspektyvy. Natsionalna bezpeka i oborona, 1-2, 187-188. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf. Україна на шляху до YeS: realii i perspektyvy. Natsionalna bezpeka i oborona, 1-2, 187-188. Retrieved from https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.

ECONOMIC INTEGRATION OF EUROPEAN COUNTRIES AND ITS IMPACT ON THE POSITION OF THE EU ON THE WORLD COMMODITY MARKET

V. L. Smiesova, D.E., Full Professor, Dnipro University of Technology,

M. V. Cherhyk, Master student, Dnipro University of Technology,

S. O. Herashchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,

S. M. Shahoian, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results of the study were obtained using the following methods: abstraction – in determining the advantages of the EU as an integration association; analysis and synthesis – in substantiating the prospects for Ukraine's participation in the EU's international economic cooperation; grouping – in identifying the economic areas of the EU's activities; statistics and graphical analysis – in assessing the indicators of international trade between the EU and other countries of the world.

Results. The article identifies the benefits of economic integration within the European Union for the protection of European countries' external borders, national and common interests, and expansion of opportunities for participation in global commodity markets. It is found that with each stage of economic integration, EU countries faced new economic, social, and political challenges and at the same time received new prospects for economic development. The article highlights the main economic areas of EU activity in the areas of economy, financial and monetary relations; employment and social justice; investment and economic growth; competition and market; customs and taxes; regional support of member states; innovative development, research and development, space, national security and border protection. It is shown that in close cooperation and due to cohesion, joint problem-solving, the EU countries receive additional funding and investments, have significant comparative advantages, and expand their spheres of influence on the world stage.

The authors analyzed the structure of EU revenues and expenditures, highlight the priorities

of economic development at the present stage, and compare the economic performance of EU countries with the rest of the world. The authors monitored the EU's participation in global commodity markets, analyzed the main export and import flows, areas and positions of the EU countries in international trade, and groups of traded goods. The problems and promising directions of Ukraine's participation in interstate cooperation with the EU in the context of obtaining the status of a candidate for accession to the European integration organization are highlighted.

Novelty. In the course of monitoring the economic and social effects of the EU's functioning as a regional integration association, the main advantages and potential opportunities of the member states from economic integration within the association are highlighted. The economic directions of the EU's activities for the development of the member states are highlighted. The author identifies promising areas of international cooperation between Ukraine and the EU in the modern period.

Practical value. The authors propose promising ways to expand economic cooperation and interstate cooperation between the European Union and Ukraine in the direction of restoring the Ukrainian economy, as well as guidelines for reforms on the path to EU accession.

Keywords: European Union, economic integration, international economic relations, international trade of the EU countries, international cooperation between Ukraine and the EU, regional integration, world commodity market.

Надійшла до редакції 22.01.25 р.

PROGRESS TOWARDS A CIRCULAR ECONOMY AT THE EU LEVEL AND ITS IMPACT ON ECONOMIC DEVELOPMENT

*T. I. Mshvidobadze, Professor, Gori State University (Georgia),
tinikomshvidobadze@gmail.com, orcid.org/ 0000-0003-3721-9252*

Methods. The research is devoted to the study of the circular economy and the establishment of its impact on socio-economic development. To obtain the results, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis were used, which allowed us to consider the essence of the circular economy and establish its advantages for ensuring the sustainable development of the countries of the European Union. Factor analysis was used to identify factors that influence the functioning of the circular economy. Methods of mathematical statistics allowed us to establish the dependence of economic growth on resource productivity. The analysis is based on three statistical hypotheses tested through a panel data model using the EViews 14.0 statistical software.

Results. Based on the results of economic studies on the consequences of industrialization in emerging economies, the paper identifies the economic drivers underlying the development of the European Union's circular economy. It discusses the European Commission's Circular Economy Monitoring Framework (CEMF), which focuses on the European circular economy..

The study was conducted on a sample of 27 European Union countries for the period 2012–2023, during which the positive effects of the implementation of circular economy models were identified, namely: an increase in the level of employed labor, an increase in municipal revenues and profits of enterprises providing environmental infrastructure. The article emphasizes that the circular economy model is determined by resource productivity, labor involved in environmental protection, the level of household waste recycling and the use of renewable energy

Novelty. The results of the study confirm the statistical hypothesis, which is mainly related to the strong and significant effect of resource productivity on economic growth, which confirms the European point of view that a 30% increase in resource productivity by 2030 could lead to an increase in GDP of almost 1%.

Practical value: A linear regression model is presented that can be effectively used in the development and implementation of circular economy models.

Keywords: circular economy, renewable energy, economic growth, sustainable development.

Statement of problem. The use of limited resources is a major concern for governments and researchers as they try to find the best solutions to meet the growing demands of consumer economies and the challenges of climate change. Several institutions have recently provided information on the current state and future prospects of the circular economy in Europe, examining progress, challenges and recommended actions for further mainstreaming circular practices. There is a consensus on recognising some progress, together with a clear need for stronger policy implementation, financial support and scaling

up circular business models and consumption patterns. The European Environment Agency's 2024 report, Accelerating the circular economy in Europe, highlights the same balance between recognising positive progress and the need for bolder action.

Unlike the traditional model, this model is linked to the unsustainable use of resources, which is a major driver of the current triple crisis of climate change, biodiversity loss and pollution.

Europe's response to the abuse of natural resources is to take steps to transition to a circular economy, which involves moving from

linear production and consumption models to circular ones. This transformation is detailed in the Circular Economy Action Plan (CEAP).

Currently, the real challenge is how to transform the current structure of the consumption model, based on the production-consumption-waste model, into a circular economy (CE), which is by definition regenerative. According to Kirchherr et al, CE is most often depicted as a combination of reduction, reuse, and recycling activities [1]. Thus, an essential role in a circular economy is to invest in innovative environmental protection equipment.

The economic literature of the past decades is rich in econometric and economic studies that estimate the impact of environmental management programs and waste on the economic development of countries, according to a general equilibrium model.

McDonogh and Browngart introduced the Cradle to Cradle (C2C) concept, which refers to the recycling of waste and its transformation into new products [2]. It is used in economic analyses that evaluate renewable and clean energy production, ecosystem diversity, and the use of green energy sources [3]. The paper presents an analysis of key CE indicators at the EU level, describing a multiple linear regression model.

Analyses of recent papers. Many aspects of the EU economy need to be transformed to successfully implement the principles of a circular economy and achieve a measurable impact on Europe's resource use and waste generation. This includes comprehensive policy frameworks, the creation of circular economy knowledge, new sets of jobs and skills, the development and scaling up of circular business models, changing consumption habits and rethinking the relationship with materials and waste.

An enabling framework that not only enables circularity but also supports the approach. This means strong policies; adequate financing for the transition should be provided through both public and private financial institutions, and research and innovation should support the transition process.

Businesses should adopt more circular models for the supply of goods and services

that help reduce resource consumption. There are currently several monitoring frameworks focused on the European circular economy, including the European Commission's Circular Economy Monitoring Framework (CEMF). Existing frameworks provide an effective understanding of macro-phenomena related to the flow of materials into and out of the EU economy.

These aspects are crucial for a circular economy, where material flows have a low virgin resource content and waste is recycled. However, other elements of the circular economy are less well monitored, often because the data flows to understand them are fragmented or non-existent. By combining a wide range of new sources and perspectives, the EEA's Circular Metrics Lab (CML) complements existing initiatives by compiling data on the growth of the circular economy [4].

The most important prerequisite for a circular economy in the EU is the support of EU and national policies that promote circularity in various aspects of the economy. Another important factor for circularity is the importance of ensuring adequate financing. According to recent estimates, the financing needs for the circular economy in the EU are €55 billion per year [5]. Encouraging signs of adequate financing for the circular economy come, for example, from the fact that the European Investment Bank's lending for circular projects is steadily increasing and reached €3.8 billion in 2019–2023.

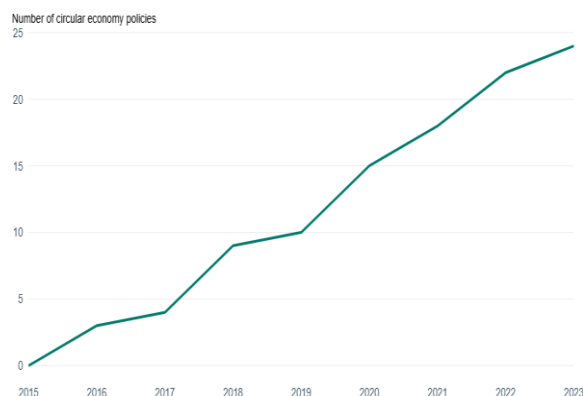


Figure 1. Number of national circular economy policies among EU Member States. Sources: National circular economy policies, European Environment Agency (EEA)

Knowledge creation and innovation are essential pillars to support circularity. If this is approximated by academic publications, the circular economy contributes to the formation of a growing knowledge base. In 2023 alone, almost 4,000 scientific articles on the circular economy were published; this shows the growing level of research and innovation activity for circularity.

However, looking at absolute numbers rather than trends reveals that circular economy-minded businesses still remain somewhat niche and further efforts are needed to mainstream circular practices across the business sector. The literature and case studies on circular business models – which refers to models that aim to offer the same product or service with lower material consumption, such as Product Service Systems (PSS) – indicate that such models have not yet scaled up to have an impact on the EU economy.

Aim of the paper. Based on the results of economic studies on the consequences of industrialization in emerging economies, this study aims to present the economic factors underlying the development of a circular economy at the European Union level. The European Commission's Circular Economy Monitoring Framework (CEMF), which focuses on the European circular economy, is discussed.

Materials and methods. The relationship between circular economy and economic growth has been analyzed by many researchers. It has been shown that there is a strong relationship between the use of circular economy and economic growth.

Moreover, while some researchers [6] argue that the use of renewable energy has a strong impact on economic growth, other economists' Innovative new products with environmental benefits for the market have a greater impact on economic growth [7]. Nevertheless, Giorgi et al, argued that resource productivity and recycling rates have a direct and significant impact on economic growth. [8].

We identify several independent factors that have the most significant impact on the regression model. These include, for example: labor productivity, labor involved in the production of environmental goods, municipal

waste recycling rate, the share of innovative enterprises that have introduced innovative new products with environmental benefits to the market, and the use of renewable energy.

According to the studies mentioned above, these exogenous variables are some of the key important factors in describing the circular economy. To quantify this impact analysis, three statistical assumptions were made, as shown in Table 1.

Table 1

Hypotheses of the research study

Hypothesis 1	European Union (EU) member states with a higher number of employees in the field of the production of goods for environmental protection have higher economic growth.
Hypothesis 2	Renewable energy use at the EU level has a significant and strong impact on economic growth.
Hypothesis 3	Innovative enterprises with big market shares in the EU member states which have brought innovative new products with environmental benefits to the market have a greater impact on economic growth.

This study used several economic indicators that describe CE with a direct impact on economic growth and they were used as proxy variables in the regression model.

According to Blomsma, an important indicator of CE is «resource productivity» [9]. This is defined as the ratio of a country's GDP to its domestic material consumption and shows the efficiency of the economy in the 27 EU member states in using materials to create wealth.

According to the study, the most efficient EU member states in terms of material consumption were the Netherlands (€4.30/kg), Luxembourg (€4.20/kg) and the United Kingdom (€3.80/kg), while the least efficient were Poland (€0.45/kg), Romania (€0.42/kg) and Bulgaria (€0.42/kg). According to Lundvall, another important indicator of CE is the workforce involved in the production of environmental goods. [10].

According to Eurostat, we can conclude that the EU countries with the highest recycling rates for municipal waste were Sweden

(54.9%), Denmark (52.4%) and Hungary (48%). The countries with the lowest recycling rates were Romania (19.6%), Cyprus (13.3%) and Malta (12.1%) [11].

Descriptive statistics (e.g., mean, median, maximum, minimum, and standard error) related to the variables used in the analysis are given in Table 2. The mean and median values of the descriptive statistics for the variables in the model given in Table 2 indicate how close the data are to a normal distribution. In cases where the data have a standard normal distribution, the mean and median values are close to each other [12]. Table 2 also shows that the mean and median values of all variables were very close to each other. For this reason, it was assumed that all variables in the model were close to a standard normal distribution.

Table 2
Statistical description of variables in the model

Variable	Mean	Median	Standard Deviation	N
Y	0.2014	0.1942	0.1043	27
X₁	8.9432	8.9753	3.3022	27
X₂	0.1520	0.2013	0.0834	27
X₃	0.6012	0.7021	0.1027	27
X₄	0.9021	0.8042	0.0702	27
X₅	0.8124	0.9324	0.0987	27

According to Urban, To test the validity of the combined model from planned static panel data models with a fixed effects model [13], we developed a restricted model:

$$\delta = \alpha + \epsilon_i \quad i = \overline{1, N} \quad (1)$$

We examine the performance of the regression equations used to test three statistical hypotheses, using the pooled least squares method. This method was used to estimate performance-based economic growth and circular economy adoption at the EU level in the period 2012–2023.

Table 3
Impact of resource productivity, recycling rate, consumption, environment innovation, and recycling rate of correlations on GDP per capita growth at the EU level

Dependent Variable: GDP_CAPITA_GROWTH				
Method: Pooled least squares				
Sample: 2008–2017				
Total panel observations: 270 GDP_CAPITA_GROWTH = C (1) + C(2) × ROD_OF_RES + C(3) × ENVIRON_EMPL + C(4) × REC_RATE + C(5) × ENVIRON_INNOV + C(6) × RENEWABLE				
	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	−1.2453	1.245	3.252243	0.0084
Prod_of_res	2.324 X ₁	1.430	3.58543	0.0045
Environ_Empl	2.389 X ₂	1.320	4.188850	0.0053
Rec_Rate	1.658 X ₃	1.012	4.821022	0.0047
Environ_Innov	1.476 X ₄	0.795	3.328985	0.0310
Renewable	1.493 X ₅	1.768	4.567883	0.0210
R-squared	0.798652	Mean dependent var		8.7892
Adjusted R-squared	0.824678	S.D. dependent var		0.6043
S.E. of regression	0.098723	Akaike info criterion		1.8023
Sum squared resid	1.408763	Schwarz criterion		1.7098
Log likelihood	119.3076	Hannan–Quinn criter.		1.6987
Durbin–Watson stat	2.088790			

According to the table above, we get the regression equation:

$$\delta = -1.2453 + 2.324X_1 + 2.389X_2 + 1.658X_3 + 1.476X_4 + 1.493X_5 \quad (2)$$

where:

- δ = GDP per capita growth;
- X_1 = labor productivity;
- X_2 = labor force engaged production of environmental goods;

- X_3 = recycling rate of municipal waste;
- X_4 = The share of innovative enterprises, by showcasing innovative products with environmental benefits on the market;
- X_5 = use of renewable energy.

Analyzing the evolution of economic growth in the 27 EU member states in 2008–2017 through independent variables the following results were obtained through the analysis of multifactorial regression (Table 2.): $\delta = -1.2453 + 2.324X_1 + 2.389X_2 + 1.658X_3 + 1.476X_4 + 1.493X_5$, with standard error coefficients (1.245), (1.430), (1.012), (0.795), and (1.768).

Conclusions. The European Commission's report on environmental policy indicates increasing rates of resource reuse in EU countries. The level of implementation of the CE model requires continued and significant investments in environmental infrastructure in order for EU countries to progress towards achieving the EU's environmental objectives.

This paper presents the advantages of using a conceptual model based on the efficient and responsible use of resources for sustainable economic growth.

Studies conducted in developed EU economies have shown various benefits based on environmental education programmed for civil society, as well as investments in infrastructure for collection, sorting and recycling. The positive effects of implementing circular economy models increase the level of employed labor, municipal revenues and profits earned by entrepreneurs providing environmental infrastructure.

The multiple regression analysis conducted in this study reveals the impact of independent CE factors on dependent economic growth.

The results of the study confirm the statistical hypothesis, which is mainly related to the strong and significant effect of resource productivity on economic growth, which confirms the European point of view that a 30% increase in resource productivity by 2030 could lead to an increase in GDP of almost 1% (European Union 2020). [14].

In conclusion, after the analysis, we can say that the economic model of economic growth was valid and well specified and that

renewable energy factors, resource productivity, recycling rate, green employment and innovation were important factors of economic growth at the EU level.

References

1. Kirchherr, J., Reike, D., and Marko, Hekkert. (2020). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling* 127: 221-32. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
2. McDonough, William, and Michael Braungart. (2013). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: North Point Press.
3. Browne, D., Bernadette O'Regan, and Moles R.. (2009). Use of carbon footprinting to explore alternative household waste policy scenarios in an Irish city-region. *Resources, Conservation and Recycling* 54: 113-22. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2009.07.003>
4. EEA. (2022). Monitoring the circular economy using emerging data streams. <https://www.eea.europa.eu/publications/monitoring-the-circular-economy-with>
5. Trinomics. (2024). Study supporting EU green investment needs analysis.
6. Su, Biwei, Almas Heshmati, and Yong Geng. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production* 42: 215-27. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.020>
7. Cota, E.. (2015). Regional performances in the context of a transition towards the circular economy: Structuring the assessment framework. *Ecoforum Journal* 4. Retrieved from <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/222>
8. George, D., Brian A., Chi-ang Lin, and Chen Y.. (2015). A circular economy model of economic growth. *Environmental Modelling & Software* 73: 60-63. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.06.014>
9. Blomsma, Fenna, and Geraldine Brennan. (2017). The emergence of circular economy: A new framing around prolonging resource productivity. *Journal of Industrial Ecology* 21: 603-14; <https://doi.org/10.1111/jiec.12603>
10. Lundvall, Bengt-Ake. (1996). The Social Dimension of the Learning Economy. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/202b/775ebcdcbca5f8fd7c052f9a37a23776a3ea13.pdf>
11. Eurostat. (2020). Eurostat. Your Key to European Statistics. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat>
12. Geng Yong, Jia Fu, Joseph Sarkis, and Bing Xue. (2012). Towards a national circular economy indicator system in China: An evaluation and critical analysis. *Journal of Cleaner Production* 23: 216-24. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.07.005>
13. Urban, M. (2015). The Influence of Blockholders on Agency Costs and Firm Value an Empirical Examination of Blockholder Characteristics and Interrelationships for German Listed Firms. Berlin and Heidelberg: Springer.

ПОСТУП ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА РІВНІ ЄС ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Т. І. Мишвидобадзе, професор, Горійський державний університет (Грузія)

Методологія дослідження. Дослідження присвячено вивченню циркулярної економіки та встановлення її впливу на соціально-економічний розвиток. Для отримання результатів були використані методи наукового абстрагування, аналізу й синтезу, які дозволили розглянути сутність циркулярної економіки та встановити її переваги для забезпечення сталого розвитку країн Європейського Союзу. Факторний аналіз було застосовано для виокремлення чинників, які впливають на функціонування циркулярної економіки. Методи математичної статистики дозволили встановити залежність економічного зростання від продуктивності ресурсів. Аналіз базується на трьох статистичних гіпотезах, перевірених за допомогою моделі панельних даних за допомогою статистичного програмного забезпечення EViews 14.0.

Результати. На основі результатів економічних досліджень наслідків індустріалізації в країнах з економікою, що розвивається, в роботі виокремлено економічні чинники, що лежать в основі розвитку циркулярної економіки Європейського Союзу. Обговорюється Система моніторингу циркулярної економіки Європейської комісії (CEMF), яка зосереджується на європейській циркулярній економіці. Дослідження проводилося на вибірці із 27 країн Європейського Союзу за період 2012–2023 рр., під час якого було виокремлено позитивні ефекти від впровадження моделей циркулярної економіки, а саме: збільшення рівня зайнятої робочої сили, зростання муніципальних доходів та прибутків підприємств, що забезпечують екологічну інфраструктуру. У статті підкреслюється, що модель циркулярної економіки визначається продуктивністю ресурсів, працею, залученою для захисту навколишнього середовища, рівнем переробки побутових відходів і використанням відновлюваної енергії.

Новизна. Результати дослідження підтверджують статистичну гіпотезу, яка пов'язана з сильним і значним впливом продуктивності ресурсів на економічне зростання. Доведено, що збільшення продуктивності ресурсів на 30% до 2030 року може призвести до зростання ВВП майже на 1%.

Практична значущість. Представлена модель лінійної регресії, яка може бути ефективно використана при розробці та впровадженні моделей циркулярної економіки.

Ключові слова: циркулярна економіка, відновлювана енергетика, економічне зростання, сталий розвиток.

Надійшла до редакції 31.01.25 р.

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНИЙ ПРОСТІР

Н. М. Стручок, к. е. н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка, struchok30@gmail.com, orcid.org/00000-0002-6514-2523000-0002-6514-2523

Методологія дослідження. Результати дослідження базуються на застосуванні методів: абстракції – при розкритті змісту дефініції «франчайзинг»; системного аналізу – для обґрунтування засад стратегії франчайзингу, як інструменту інтеграції; статистичні методи – для визначення тенденцій зміни ринку франчайзингових послуг в Україні; метод порівняння – для співставлення стану ринку франчайзингових послуг різних секторів економіки.

Результати. Визначено варіативність дефініції «франчайзинг» в залежності від напрямку діяльності, рівня охоплення та структури. Узагальнено результати наукових досліджень, щодо ефективності франчайзингу, як стратегії організації підприємництва та інтеграції у міжнародний економічний простір на основі підходів Огінок С. В., Демидюк С. М., Шимко О. В., Ногачевського О. Ф. та Мавріду В. Ю.

Актуалізовано сутність та характеристики франчайзингу, зокрема визначено, що він є інструментом об'єднання зусиль і розширення успішного бізнесу. Франчайзинг сприяє підвищенню шансів на стабільність для окремих професійних гравців ринку, а також стимулює розвиток національної економіки. Здійснено аналіз динаміки зміни обсягу експорту послуг франшизи та використання торгової марки для оцінки потенціалу розвитку ринку франчайзингу. В роботі відзначено сфери вітчизняної економіки, де франчайзинг, як форма організації бізнесу найбільш поширений. Відзначено переваги інтеграції, що дозволяють адаптувати світові бізнес-моделі до локальних умов, стимулювати розвиток підприємництва. Сформовано основні ризики, що можуть створювати бар'єри для іноземних партнерів і стримувати розвиток франчайзингових моделей.

Новизна. В процесі дослідження засад розвитку стратегії франчайзингу, визначено, що українське бізнес-середовище активно реалізує дану стратегію. Розкрито питання пріоритетних переваг інтеграції в глобальний простір економіки країни за допомогою стратегії франчайзингу, що дозволить підвищити рівень пізнаваності вітчизняних підприємств, залучити іноземних інвесторів, підвищити стандарти та якість продуктів, рівень їх конкурентних переваг.

Практична значущість. Визначено перспективність розвитку франчайзингу, як стратегії організації бізнесу в умовах статичних змін глобального економічного середовища. Обґрунтовано вагомість розвитку стратегії франчайзингу, як інструменту для створювати передумови для зростання національної економіки в умовах зовнішніх загроз та для відновлення її економічного потенціалу.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, френчайзі, франшиза, експорт послуг, зовнішня торгівля, економіка країни, інтеграція, рівень інтеграції, суб'єкт підприємництва

Постановка проблеми. Сучасні тенденції вітчизняної економіки характеризуються активним процесом глобалізації, що визначає нові умови для національного ринку.

Закріплений курс України в угоді про Асоціацію, яка підписана 1 вересня 2017 року, поклав основи для формування нових стосунків та переходу від співробітництва

до процедур, що дозволяють Україні інтегруватися у Європейську спільноту.

Сьогодні, як глобальний економічний простір так і Україна на шляху глобальних світових економічних змін, а саме трансформації та реорганізації глобального економічного устрою.

У цих умовах актуальності набуває пошук дієвих та ефективних інструментів та механізмів, які здатні інтегрувати умови глобального економічного середовища в економіку країни. Одним з таких інструментів є франчайзинг, що активно розвивається в Україні в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє відзначити, вивчення засад франчайзингових відносин у розвитку підприємництва в Україні та на міжнародному ринку окреслено наукових працях багатьох світових та вітчизняних науковців. Зокрема теоретичну базу розвитку франчайзингу та практичні основи його розвитку через механізми контрольного управління досліджували Демидюк С. М., Шимко О. В. [8], перспективи розвитку франчайзингової стратегії ведення бізнесу на міжнародному ринку окреслені у публікаціях Огінок С. В. [7], як форма інтеграції малого та великого бізнесу визначено у наукових працях Мавріду В. [5], перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні окреслено у працях Когут М. В. [3]. Необхідно підкреслити актуалізація проблематики дослідження, з метою пошуку результативних франчайзингових стратегії для розширення підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Науковці відзначають потребу у прийнятті нових підходів та пошуку шляхів вдосконалення процесу організації, як підприємництва так і процесу виробництва для успіху вітчизняної економіки.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є визначення змісту стратегії франчайзингу, засад її організації, а також моніторинг стану ринку франчайзингу, як інструменту інтеграції економіки у глобальний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного економічного розвитку процеси глобалізації значно впливають на функціонування національних економік. Для України, яка прагне посісти

гідне місце на світовій арені, актуальним є пошук ефективних інструментів інтеграції в глобальний економічний простір. Франчайзинг характеризується можливістю швидкого масштабування бізнесу, передачі знань, стандартів та технологій від франчайзера до франчайзі. Саме через такі механізми він стає важливим інструментом розвитку малого та середнього підприємництва, створення робочих місць та підвищення якості продуктів і послуг на локальних ринках.

Франчайзинг набуває популярності завдяки здатності забезпечувати вигідні умови для розвитку мереж збуту продукції як всередині країни, так і за її межами. Він також сприяє швидкому збільшенню кількості представництв із мінімальними витратами. Для держави, на території якої розвивається франчайзинговий бізнес, це сприяє залученню прямих іноземних інвестицій. Вони забезпечують підприємства необхідними ресурсами, що дозволяє покращувати якість продукції та загалом підвищувати конкурентоспроможність країни.

Для напрацювання практичних рекомендацій інтеграції економіки України у глобальний економічний простір на основі стратегії франчайзингу, передують систематизація та аналіз наукових досліджень, автори яких розкривають зміст дефініції «франчайзинг».

Зокрема у сучасному економічному словнику франчайзинг трактується, як форма поєднання великого та малого підприємництва, за якого великі корпорації або компанії-материнські структури (франчайзери) укладають угоду з меншими підприємствами (франчайзі), надаючи їм право та привілею діяти від їхнього імені [2, с.336]. При цьому мала форма організації бізнесу зобов'язана вести свою діяльність відповідно до умов, які визначені договором франшизи на певний проміжок часу та у визначеному місці. Франчайзер відповідно до договору франшизи бере на себе зобов'язання забезпечити франчайзі технологією, інформаційною та маркетинговою підтримкою, що сприятиме його розвитку.

Дослідник Кузьмін О. Є. трактує франчайзинг, це вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (фра-

нчайзером) права на здійснення визначеної діяльності з використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) впродовж установленого терміну на обмеженій території та на визначених умовах.

Ногачевський О. Ф. визначає франчайзинг як «форму тривалого ділового співробітництва, у процесі якого велика компанія надає індивідуальному підприємцю чи групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції або надання послуг під торговою маркою цієї компанії на обмеженій території, на термін і на умовах, визначених договором», а також як «процес створення, підтримки і розвитку франчайзингової системи за допомогою власників незалежних підприємств» [6, с. 63–69].

Дослідження сутності та характеристик франчайзингу виявило, що він слугує інструментом об'єднання зусиль і розширення успішного бізнесу, сприяючи підвищенню шансів на стабільність для окремих професійних гравців ринку, а також стимулює розвиток національного промислового

сектору загалом. Аналіз природи та особливостей франчайзингу показав, що він виступає ефективним механізмом для об'єднання зусиль і масштабування успішного бізнесу. Це підвищує шанси на стабільність для окремих професіоналів ринку та сприяє загальному розвитку національної економіки.

Рівень інтегрованості економіки країни визначається її обсягами експортного потенціалу. Варто підкреслити у структурі зовнішньої торгівлі України з перших років незалежного розвитку держави торгівля послугами займала пріоритетне місце, а сальдо торговельного балансу за послугами практично завжди мало позитивне значення.

Провівши аналіз структури зовнішньоторговельного обороту послугами України за видами, можна відзначити, що обсяг експорту послуг франшизи та використання торгової марки становить 3,5% від загального обсягу експорту послуг у 2023 році, тоді як обсяг імпорту є значно більшим 37,5% відповідно.

Розглянемо динаміку експорту послуг франшизи та використання торгової марки з 2018 по 2023 роки (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка експорту послуг франшизи та використання торгової марки з 2018 по 2023 рр., у тис. дол. США

Найменування послуги згідно із КЗЕП	2018	2019	2020	2021	2022	2023
усі послуги	11679950,6	15660855,9	11547174,0	13156457,49	9166030,26	8991975,9
Обсяг експорту послуг франшизи та використання торгової марки	12494,8	5982,7	7727,7	8927,3	4071,0	808,5
Частка послуг франшизи та використання торгової марки у загальному обсягу експорту, %	0,1%	0,03%	0,07%	0,07 %	0,04%	0, 01%

Джерело: складено за даними [1]

З таблиці 1 видно, що за обсягом експорту послуг франшизи та використання торгової марки зменшилися більш ніж вдвічі упродовж 2018–2023 років, тоді як до 2021 року обсяг експорту даних послуг зріз з 5982,7 тис.дол.США у 2019 році до 8927,3 тис.дол.США у 2021 році. Зменшення обсягу експорту послуг франшизи та використання торгової марки у 2022 році спричинене

не подіями, що розпочалися у лютому 2022 року. У 2023 році також спостерігаємо зниження обсягу експорту даного виду послуг, що у порівнянні до 2022 року склало 3262, 5 тис. дол. США.

Франчайзинг є дуже затребуваною моделлю торгівлі, яка досить міцно закріпилась в Україні. За даними консалтингової компанії Franchise Group станом на 2021 рік

в Україні 592 пізнавані бізнес одиниці розширюють рівень охоплення ринку за рахунок відкриття, як власних так і франчайзингових об'єктів. Нестійкий та статичний український ринок попри ризики привертає увагу іноземних інвесторів, що свідчить про збільшення темпів зростання кількості франчайзі. Для іноземного інвестора страте-

гія франчайзингу є надійним способом для зниження операційних ризиків та дієвим інструментом розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі.

Як показує динаміка росту франчайзингових компаній в Україні (рис.1), з 2010 по 2021 роки спостерігалось зростання, винятком є період 2016–2018 років.

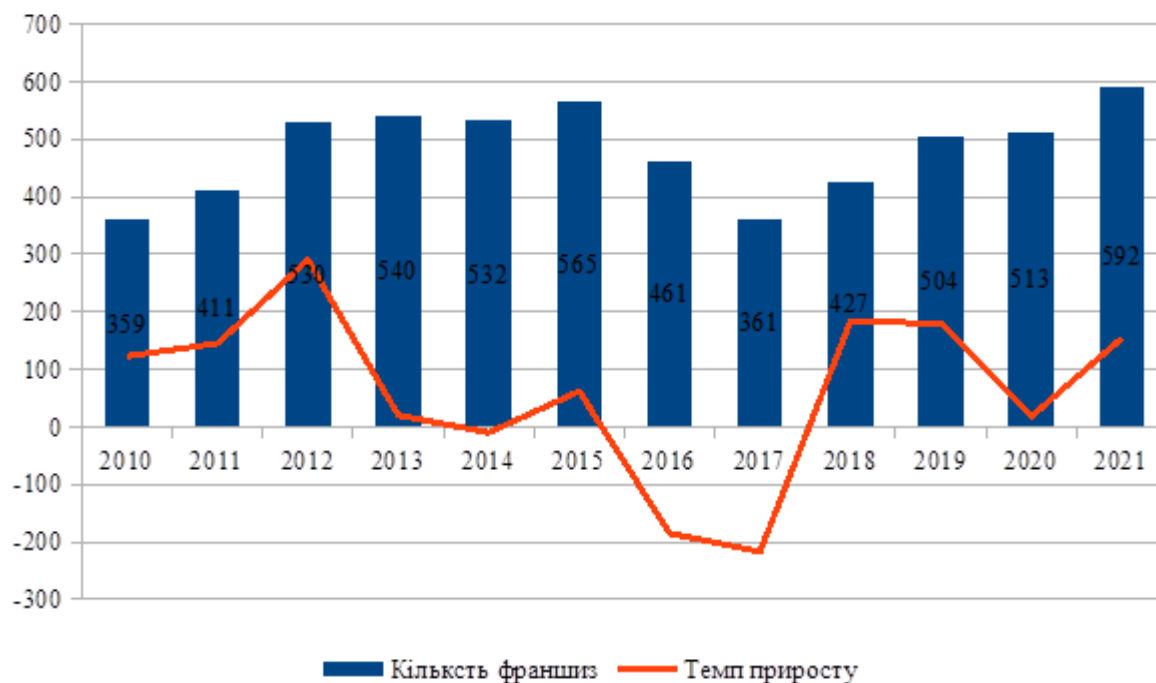


Рис.1. Динаміка зміни франчайзингових компаній в Україні впродовж 2010–2021 років
Джерело: складено автором за [4]

З рисунку 1 бачимо що найбільше кількість франчайзерів зростала упродовж 2012–2015 років (з 359 до 565 франчайзерів). Загальносвітовий економічний спад 2015–2017 років, зовнішні загрози для України 2014 року спричинили зменшення кількості франшиз за досліджуваний період з 565 одиниць у 2015 році до 427 одиниць у 2018 році. З 2018 до 2021 року спостерігалось чергове зростання кількості франчайзерів, однак темпи зростання дещо сповільнилися, в середньому на 13,4%.

У глобальному економічному просторі ринок франчайзингових послуг активно розвивається, зокрема на послуги даного виду у загальному обсязі експорту припадає у Європейських країнах – 36,0%, Азійських країнах - 32,0%, США 12,8%, Латиноамериканських країнах – 10,0%, в Австралії та Океанії – 6,0%, країнах Африки – 4,0%.

За сферами економіки франчайзинг, як форма організації підприємництва поширений у закладах фаст-фуду, роздрібній торгівлі, сфері послуг, автомобільних перевезеннях та обслуговуванні і у будівництві. В структурі експорту послуг франшизи та використання торгової марки України найбільш затребуваними є: логістичні послуги, продовольчий ритейл, продуктовий ритейл, громадське харчування, непродовольчий ритейл. Їх частка у загальному обсязі експорту визначена на рисунку 2.

Результат аналізу дозволяють відзначити, франчайзинг як форма організації підприємництва активно розвивається в Україні. Такий формат ведення підприємницької діяльності стрімко розвивається у багатьох країнах світу, адже забезпечує найкращі умови для розширення збутових мереж на внутрішніх і зовнішніх ринках. Він також дозволяє швидко збільшувати кількість представ-

ництв при відносно невеликих витратах. Розвиток франчайзингового бізнесу на території певної країни свідчить про залучення прямих іноземних інвестицій, які забезпе-

чують підприємства необхідними ресурсами, сприяють покращенню якості продукції та підвищують конкурентоспроможність держави.

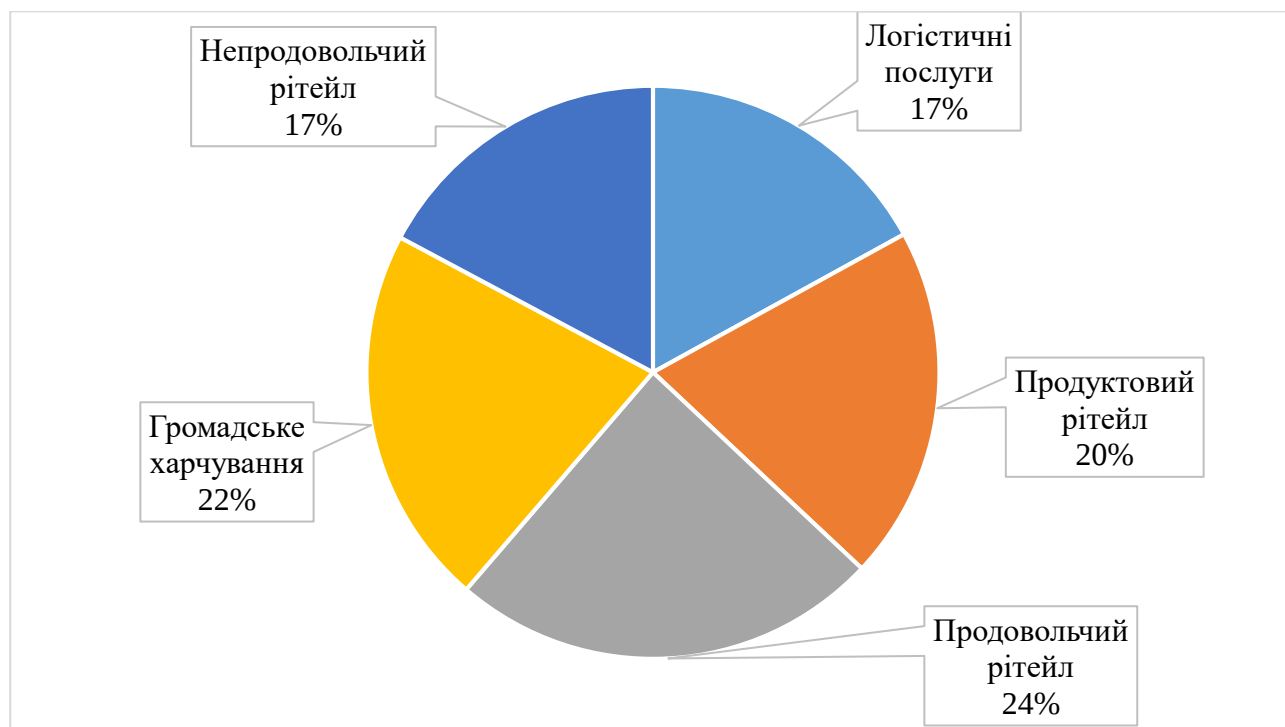


Рис.2. Сфери економіки України, в яких використання франчайзингу є найбільш регулятивним

Джерело: складено автором за [9]

Інтеграція в глобальний простір за допомогою франчайзингу має кілька переваг. По-перше, цей механізм дозволяє залучити прямі іноземні інвестиції. Міжнародні бренди, приходячи на український ринок через франшизи, не тільки приносять капітал, але й сприяють обміну досвідом та впровадженню передових управлінських практик.

По-друге, співпраця з міжнародними компаніями поліпшує репутацію української економіки на світовому рівні, створюючи сприятливий клімат для нових інвестицій. Окремо варто зазначити позитивний вплив франчайзингу на внутрішній ринок. Завдяки прийняттю провідних стандартів якості та сервісу від міжнародних компаній, українські підприємства отримують стимул для підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу, це сприяє розширенню можливостей експорту українських товарів та послуг.

Проте впровадження франчайзингу в Україні має і певні виклики. Насамперед це

стосується недоліків у законодавчому регулюванні цього сегмента бізнесу. Недосконалості правового поля можуть створювати бар'єри для іноземних партнерів і стримувати розвиток франчайзингових моделей.

Важливо також враховувати низьку фінансову грамотність підприємців-початківців, що потребує реалізації освітніх програм і консалтингової підтримки. За належної підтримки на державному рівні франчайзинг може стати потужним рушієм економічного зростання України.

Крім того, розвиток цієї сфери забезпечує не лише економічний приріст, а й культурний обмін, який сприятиме інтеграції нашої країни у світову спільноту.

Висновок. Франчайзинг є ефективним інструментом інтеграції економіки України у глобальний простір. Його потенціал полягає у здатності адаптувати світові бізнес-моделі до локальних умов, стимулювати розвиток підприємництва та створювати

передумови для майбутнього зростання національної економіки. З огляду на це, важливо не лише підтримувати такі ініціативи, а й активно розвивати цю галузь як один із стратегічних напрямків інтеграції України у світову економіку.

Відзначено переваги інтеграції, що дозволять адаптувати світові бізнес-моделі до локальних умов, стимулювати розвиток підприємництва. Для України, де малий і середній бізнес є ключовим елементом економіки, поява франчайзингових проектів здатна стимулювати її зростання.

Сформовано основні ризики, що можуть створювати бар'єри для іноземних партнерів і стримувати розвиток франчайзингових моделей. Впровадження чітких механізмів підтримки локальних франчайзі, створення вигідних умов для міжнародних брендів та забезпечення прозорого правового поля сприятимуть збільшенню кількості франчайзингових партнерств.

Література

1. Державна служба статистики України. Режим доступу: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 336 с..
3. Когут М.В. Франчайзинг як метод інтернаціоналізації бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. Вип 54. С. 30-34.
4. Каталог франшиз. URL: <https://catalog.franchising.org.ua/>
5. Мавриду В.Ю. Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу. *Науково-технічний збірник*. 2006. № 73. С. 303-313.
6. Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні : вибір і купівля франшизи. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 63-69.

7. Огінок С.В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 11. С. 34-37. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/8.pdf>

8. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *БІЗ-БІЗІНФОРМ*. № 1. 2024. С. 363-368.

9. FRANCHISE CAPITAL. Режим доступу: URL: <https://franchise-capital.com/blog/najbilsh-populyarni-napryamky-franchajzyngu/>

Reference

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Osovska, T.V., & Yushkevych, O.O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk*. Kyiv: Kondor.
3. Kohut, M.V. (2023). Franchaizynh yak metod internatsionalizatsii biznesu. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, Ser.: Ekonomika i menedzhment*, Issue 54, 30-34. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-54-4>
4. Katalog franshyz. Retrieved from <https://catalog.franchising.org.ua/>
5. Mavridu, V.Yu. (2006). Teoretychni ta praktychni aspekty franchaizynhu. *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*, (73), 303-313.
6. Nohachevskyi, O.F. (2010). Franchaizynh v Ukraini: vybir i kupivlia franshyzy. *Aktualni problemy ekonomiky*, (12), 63-69.
7. Ohinok, S.V. (2016). Ekonometrychnyŭ analiz vplyvu franchaizynhu na ekonomichne zrostannia. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (11), 34-37. Retrieved from <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/8.pdf>
8. Shymko, O.V., & Demydiuk, S.M. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku franchaizynhu yak biznes-strategii. *BIZNESINFORM*, (1), 363-368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>
9. FRANCHISE CAPITAL. Retrieved from <https://franchise-capital.com/blog/najbilsh-populyarni-napryamky-franchajzyngu/>

FRANCHISING AS A TOOL FOR INTEGRATION OF UKRAINIAN ECONOMY INTO THE GLOBAL SPACE

N. M. Struchok, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

Methods. The research results are based on the application of the following methods: abstraction – when revealing the content of the definition of «franchising»; system analysis – to substantiate the principles of franchising strategy as an integration tool; statistical methods – to determine trends in the franchising services market in Ukraine; comparison method - to compare the state of the franchising services market in different sectors of the economy.

Results. The variability of the definition of «franchising» depending on the direction of activity, level of coverage and structure is determined. The results of scientific research on the effectiveness of franchising as a strategy for organizing entrepreneurship and integration into the international economic space are summarized based on the approaches of Oginok S. V., Demydyuk S. M., Shymko O. V., Nogachevsky O. F. and Mavrida V. Yu.

The essence and characteristics of franchising are updated, in particular, it is determined that it is a tool for combining efforts and expanding a successful business. Franchising helps increase the chances of stability for individual professional market players, and also stimulates the development of the national economy. The analysis of the dynamics of changes in the volume of exports of franchise services and the use of the trademark was carried out to assess the potential for the development of the franchising market. The work noted the areas of the domestic economy where franchising, as a form of business organization, is most widespread. The advantages of integration are noted, which will allow adapting global business models to local conditions and stimulating the development of entrepreneurship. The main risks that can create barriers for foreign partners and hinder the development of franchising models have been identified.

Novelty. In the process of studying the principles of developing a franchising strategy as a tool for integrating the national economy into the global space, it was determined that the Ukrainian business environment is actively implementing this strategy. The issue of priority advantages of integration into the global space of the country's economy through a franchising strategy is revealed, which will allow increasing the level of recognition of domestic enterprises, attracting foreign investors, improving service standards and the level of their competitive advantages.

Practical value. The prospects for the development of franchising as a business organization strategy in the conditions of static changes in the global economic environment are determined. The importance of the development of a franchising strategy as a tool for creating prerequisites for the growth of the national economy in the conditions of external threats and for restoring its economic potential is substantiated.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, franchise, export of services, foreign trade, country's economy, integration, level of integration, business entity.

Надійшла до редакції 02.02.25 р.

ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ФРАНЧАЙЗИНГУ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

І. Б. Назаркевич, д. е. н., професор, Львівський національний університет імені Івана Франка, Ihor.Nazarkevych@lnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>,

О. Я. Мишчичшин, к. ф.-м. н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка, orest.myshchyshyn@lnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-5225-828X>

Методологія дослідження. Дослідження базується на використанні таких загальнонаукових методів, як: системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між елементами фінансових моделей франчайзингу, порівняльного аналізу для порівняння різних фінансових моделей франчайзингу, аналізу статистичних даних для визначення динаміки і характеру діяльності франчайзингових компаній, узагальнення та систематизації для формування теоретичних висновків.

Результати дослідження. Стаття присвячена проблемам теоретико-прикладних аспектів фінансових моделей франчайзингу. Зокрема, обґрунтовано, що фінансовий франчайзинг є популярним у сфері фінансових послуг, оскільки дозволяє швидко розширювати мережу та забезпечує стандартизований підхід до обслуговування клієнтів. Вкрай вагоме значення на розвиток франчайзингу, особливо в умовах війни та структурних ринкових шоків мають ендегенні та екзогенні чинники. Водночас ці чинники впливають і на вибір фінансової моделі. Фінансові моделі франчайзингу дають можливість знаходити оптимальне рішення для різних типів підприємств. вибір фінансової моделі франчайзингу залежить від специфіки бізнесу, галузі та цілей обох сторін. Кожна модель має свої переваги та недоліки, тому важливо ретельно аналізувати умови співпраці.

Визначено базові елементи фінансових моделей франчайзингу. Проаналізовано динаміку кількості франчайзингових компаній і об'єктів в Україні за період з 2018 по 2021 роки та встановлено тренд постійного зростання. Встановлено, що розвиток мережевого бізнесу в Україні, в частині франчайзингу, відповідає глобальним тенденціям.

Новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у визначенні поняття «фінансовий франчайзинг», що розширює теоретичні підходи до розуміння структури і місця франчайзингу у фінансовій сфері.

Практична значущість. Досліджено види фінансових моделей франчайзингу, що дає змогу концептуалізувати стратегічні підходи в розвитку бізнесу виходячи з ключових фінансових умов. У статті досліджено ендегенні та екзогенні чинники, що впливають на ефективність франчайзингу загалом та вибір певної фінансової моделі.

Ключові слова: франчайзинг, фінансові моделі, бізнес, франчайзер, франчайзі.

Постановка проблеми. Франчайзинг є ефективною стратегією розвитку бізнесу, що дає змогу компаніям швидко розширювати свою присутність на ринку, використовуючи капітал та підприємницький потенціал франчайзі. Однак, успіх франчайзингової моделі значною мірою залежить від ефективності фінансових відносин між франчайзером та франчайзі. В умовах динамічного

ринкового середовища та зростаючої конкуренції, вибір оптимальної фінансової моделі франчайзингу є критично важливим для забезпечення взаємовигідного співробітництва та сталого розвитку обох сторін.

В умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції, вибір оптимальної фінансової моделі франчайзингу є критично важливим для забезпечення

взаємовигідного співробітництва та сталого розвитку обох сторін. Недостатнє розуміння та неефективне застосування фінансових інструментів може призвести до конфліктів, фінансових втрат та навіть розірвання франчайзингової угоди.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних фінансових моделей франчайзингу, які б враховували специфіку українського ринку та забезпечували стійке зростання франчайзингових мереж. В умовах війни, євроінтеграційних процесів та посилення конкуренції, дослідження фінансових аспектів франчайзингу набуває особливого значення для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження особливостей франчайзингу як економічної моделі організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні здійснювалося в наукових роботах Бондаренко Н. М., Василевського І. П., Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л., Савченко Д. В. та інших [3–8]. В українській науковій літературі «франчайзинг» розглядається здебільшого як фінансовий інструмент, що дає змогу заробляти як франчайзеру, так і франчайзі, збільшуючи при цьому капіталізацію їх бізнесу в цілому, і торгової марки зокрема. Однак, в зарубіжній науковій літературі, зокрема в праці Р. Хокета і С. Омарова [11] йдеться про більш ширше поняття франчайзингу, а саме як форми безперервного генерування та розподілу капіталу в усій фінансовій системі, як певного засобу перерозподілу і примноження фінансових потоків.

Разом з тим, залишаються недостатньо вивчені питання фінансових моделей франчайзингу та чинників, що впливають на їх ефективність.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є аналіз теоретичних та прикладних аспектів фінансових моделей франчайзингу, а також розробка рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення ефективності франчайзингових відносин в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Франчайзинг є однією з найпопулярніших форм бізнесу, яка дає змогу компаніям швидко розширювати свою мережу, а

підприємцям – стартувати з мінімальними ризиками. Ця форма бізнесу дає змогу підприємцям розширювати свій бізнес шляхом передачі прав на використання бренду та бізнес-моделі іншим компаніям чи особам, відомим як франчайзі. Крім цього, франчайзинг – це партнерство, де один підприємець надає право іншому використовувати свій бренд для ведення бізнесу. За це франчайзі сплачує франчайзеру початковий внесок та регулярні відрахування (роялті) за користування відомим брендом, бізнес-моделлю та досвідом.

Важливим аспектом франчайзингових угод є фінансові відносини між франчайзером та франчайзі. Відповідно одним із ключових аспектів успішного франчайзингу є вибір правильної фінансової моделі. Адже фінансова модель визначає, як будуть розподілятися доходи, витрати та обов'язки між франчайзером і франчайзі.

В іноземних наукових джерелах іноді можна зустріти поняття «фінансовий франчайзинг» [11]. Термін «фінансовий франчайзинг» не позначає окремий вид, фінансові аспекти, такі як інвестиції та зобов'язання, а є невід'ємною частиною будь-якої франшизи.

З фінансової точки зору, франчайзинг може бути вигідним для підприємців, оскільки зменшує ризики завдяки використанню вже перевіреної бізнес-моделі та підтримці франчайзера. Хоча франчайзі самостійно фінансує запуск бізнесу, він часто отримує переваги у вигляді знижок на закупівлі від франчайзера.

Фінансовий франчайзинг можна трактувати як форму франчайзингу, при якій франчайзер (наприклад, банк, страхова компанія, інвестиційна організація або фінансова компанія) надає франчайзі (партнеру) право використовувати свою торгову марку, бізнес-модель, технології та підтримку для надання фінансових послуг. Це дає змогу франчайзі працювати під відомим брендом і користуватися впізнаваністю та довірою клієнтів.

При цьому фінансовий франчайзинг може включати такі послуги, як кредитування, страхування, бухгалтерський облік, фінансове планування та інвестиції.

Прикладами фінансового франчайзингу можуть бути:

- банківські франшизи (наприклад, мережа відділень банку);
- франшизи з надання мікрофінансових послуг;
- франшизи страхових компаній;
- франшизи інвестиційних компаній або фінансових консультантів.

Фінансовий франчайзинг є популярним у сфері фінансових послуг, оскільки дає змогу швидко розширювати мережу та забезпечує стандартизований підхід до обслуговування клієнтів.

В цілому, франчайзинг – це потужний інструмент для масштабування бізнесу, який дає змогу підприємцям використовувати вже перевірену бізнес-модель та бренд. Однак, щоб франчайзингова мережа була успішною, необхідно розробити ефективну фінансову модель. Розробка ефективної фінансової моделі франчайзингу вимагає розуміння усього спектру і особливостей його елементів. Фінансова модель франчайзингу складається з кількох ключових елементів, які забезпечують фінансову стабільність як для франчайзера, так і для франчайзі (див. табл. 1).

Таблиця 1

Основні елементи фінансової моделі франчайзингу

Елементи фінансової моделі	Опис
Паушальний внесок	Одноразова плата франчайзі франчайзеру за право використання бренду, бізнес-моделі та підтримку. Розмір залежить від відомості бренду, обсягу підтримки та ринкової кон'юнктури.
Роялті	Регулярні платежі франчайзі франчайзеру за постійне використання бренду та підтримку. Може бути фіксованою сумою або відсотком від виручки.
Інвестиції франчайзі	Кошти, які франчайзі вкладає у відкриття та розвиток свого франчайзингового підприємства. Включають вартість оренди, обладнання, товарів, реклами тощо.
Інвестиції франчайзера	Витрати франчайзера на підтримку франчайзі, рекламу та розвиток мережі.

Джерело: сформовано авторами

До елементів фінансової моделі можна також віднести оплати у маркетинговий фонд. Згідно цього франчайзі також сплачують внески до спільного маркетингового фонду, який використовується для фінансування рекламних та промо-кампаній на користь всієї франчайзингової мережі. Розмір цих внесків зазвичай становить від 0,5 до 3% від обсягу продажів.

Ефективне управління цими елементами дозволяє франчайзинговій мережі досягти високої ефективності, забезпечуючи: швидке розширення бізнесу та збільшення ринкової частки, зниження ризиків та підвищення рентабельності для франчайзі, покращення якості обслуговування та задоволення клієнтів, зміцнення бренду та підвищення його цінності.

Фінансові моделі франчайзингу дають можливість знаходити оптимальне рішення для різних типів підприємств.

Вибір правильної фінансової моделі франчайзингу є ключовим чинником успіху як для франчайзера, так і для франчайзі.

Ретельний аналіз усіх чинників, що впливають на фінансову модель, сприятиме розробці ефективної стратегії, яка забезпечить стабільний розвиток франчайзингової мережі (див. табл. 2).

Окрім, окреслених в табл. 1 моделей, в окремих країнах є популярною видупрацювана модель (форма субфранчайзингу). За цією моделлю головний франчайзер продає право на франшизу регіональним операторам, які, у свою чергу, розповсюджують бізнес на територіях своєї діяльності.

Загалом фінансові відносини у франчайзингу можуть будуватися за різними моделями, залежно від стратегічних цілей франчайзера та можливостей франчайзі. Вибір оптимальної моделі сприяє ефективній роботі бізнесу та взаємовигідному партнерству.

Визначення неефективної фінансової моделі призведе до того, що франчайзер може мати труднощі з контролем над діяльністю франчайзі, що може негативно вплинути на якість послуг та репутацію бренду.

Натомість франчайзі нестимуть підвищені ризики, пов'язані з інвестиціями та можливими фінансовими втратами у разі невдачі бізнесу.

Тому, фінансова модель франчайзингу забезпечує ефективний механізм розширен-

ня бізнесу та отримання доходів як для франчайзерів, так і для франчайзі. Однак, вона вимагає ретельного планування та управління для мінімізації ризиків та максимізації успіху.

Таблиця 2

Основні моделі фінансування франчайзингової діяльності

Модель франчайзингу	Опис	Фінансові умови
Класична модель	Франчайзі сплачує початковий внесок та регулярні роялті за право використання бренду та бізнес-моделі.	Початковий внесок (паушальний платіж) + регулярні роялті (фіксовані або відсоткові).
Інвестиційна модель / З розподілом прибутку	Франчайзер частково фінансує запуск бізнесу франчайзі, отримуючи відсоток від прибутку.	Часткове фінансування від франчайзера + відсоток від прибутку франчайзі.
Модель ліцензійного франчайзингу	Франчайзі сплачує ліцензійні платежі за використання інтелектуальної власності франчайзера.	Ліцензійні платежі (гнучкі, не завжди включають роялті).
Орендна модель	Франчайзер надає в оренду приміщення та обладнання франчайзі, замість отримання роялті.	Орендна плата за приміщення та обладнання.
Спільне підприємство	Франчайзер та франчайзі створюють спільне підприємство, розділяючи фінансові ризики та прибуток.	Розподіл фінансових ризиків та прибутку між сторонами.

Джерело: сформовано авторами

З огляду на те, що ринок франчайзингу в Україні активно розвивається, можна зробити висновок, що розвиток мережевого бізнесу відповідає глобальним тенденціям. Станом на початок 2022 року в Україні працювало 592 компанії-франчайзери. Це компанії, до яких можна прийти і купити франшизу [1].

За період з 2018 по 2021 р. щорічне середнє зростання кількості операцій становило 26% (див. рис.1). І хоча в останні роки темпи дещо зменшилися, однак вони залишилися вищими, аніж, скажімо у США, де середнє щорічне зростання ринку франчайзингу становить близько 5% [10].

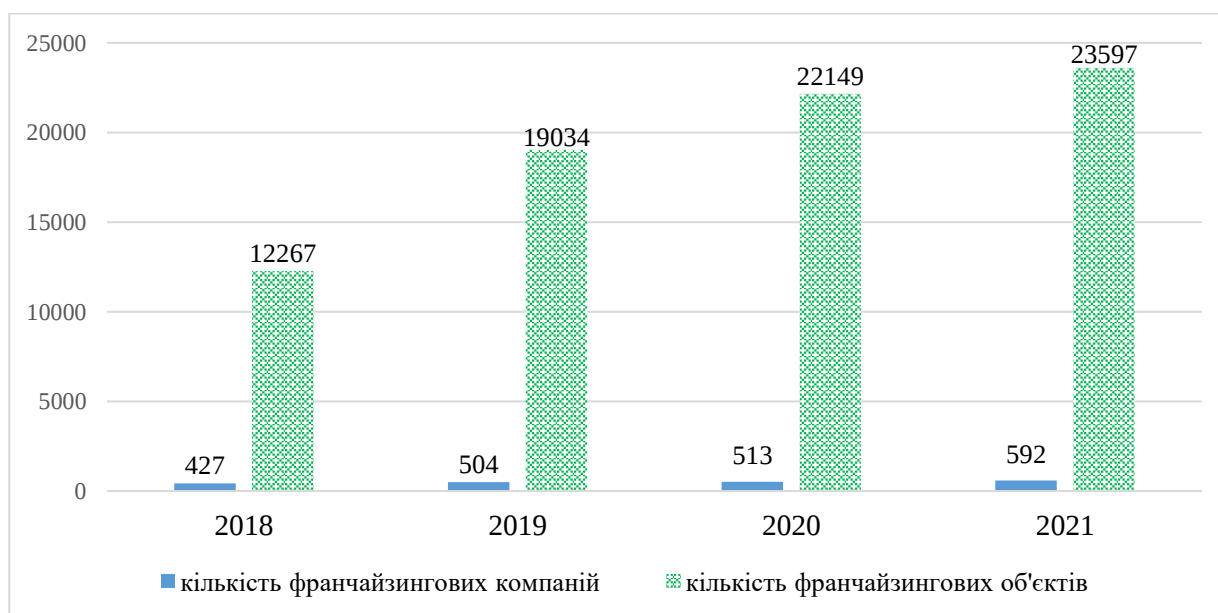


Рис. 1. Динаміка кількості франчайзингових компаній і об'єктів в Україні у 2018–2021 рр.

Джерело: складено на основі [1]

Дещо меншими є темпи зростання кількості самих франчайзингових компаній. Однак навіть середньорічна динаміка зростання у 12% за досліджуваний період є вагомим показником для ринку.

Вкрай вагоме значення на розвиток франчайзингу, особливо в умовах війни та структурних ринкових шоків мають ендогенні та екзогенні чинники. Водночас ці чинники впливають і на вибір фінансової моделі.

Очевидно, що найбільш типовими чинниками є такі як: тип бізнесу (оскільки,

різні види бізнесу можуть вимагати різних фінансових моделей), відомість бренду (відомі бренди можуть вимагати вищих паушальних внесків та роялті), обсяг підтримки (франчайзери, які надають більший обсяг підтримки, можуть вимагати вищих роялті), ринкова кон'юнктура (ринкова кон'юнктура може впливати на розмір паушальних внесків та роялті).

Ефективність франчайзингу залежить від багатьох чинників, які можна розділити на ендогенні та екзогенні, а також економічні та позаекономічні (див. табл. 3).

Таблиця 3

Матриця чинників впливу на ефективність франчайзингу

	Економічні	Позаекономічні
Ендогенні	- Справедливість у розподілі прибутків та ризиків. - Розмір початкових інвестицій. - Розмір роялті та інших платежів. - Рентабельність бізнесу. - Фінансова стабільність франчайзера.	- Сила бренду та його репутація. - Ефективність бізнес-моделі. - Наявність чітких стандартів та процедур. - Якість навчання та підтримки франчайзі. - Інноваційність та адаптивність до змін на ринку. - Рівень комунікації та співпраці. - Взаємна довіра та повага. - Ефективне вирішення конфліктів. - Ефективний контроль якості. - Система моніторингу та оцінки діяльності франчайзі. - Надання маркетингової та рекламної підтримки. - Організація регулярних зустрічей та тренінгів.
Екзогенні	- Стан економіки країни. - Рівень інфляції та безробіття. - Купівельна спроможність населення. - Стабільність валютного курсу.	- Законодавство, що регулює франчайзингову діяльність. - Захист інтелектуальної власності. - Податкове законодавство. - Конкурентне середовище. - Розвиток інформаційних технологій. - Впровадження нових технологій у бізнес-процеси. - Електронна комерція та онлайн-продажі. - Зміни у споживчих звичках та уподобаннях. - Демографічні зміни. - Культурні особливості регіону. - Ставлення суспільства до франчайзингу.

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Врахування цих чинників є ключовим для успішного розвитку франчайзингового бізнесу. Оскільки, це дасть змогу франчайзеру розширювати свій бізнес без значних фінансових витрат, натомість франчайзі зможуть оптимізувати витрати на відкриття та функціонування нових точок. Крім цього, франчайзер зможе отримувати стабільний потік доходів від роялті та інших періодичних платежів. А франчайзі можуть

користуватися популярністю бренду франчайзера, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

У підсумку можна зазначити, що вибір моделі франчайзингу – це складний процес, який вимагає ретельного аналізу багатьох чинників. Важливо враховувати тип бізнесу, фінансові можливості, цілі та стратегію розвитку, ризики та переваги, юридичні аспекти, культурні та соціальні чинники.

Таким чином, вибір фінансової моделі франчайзингу залежить від специфіки бізнесу, галузі та цілей обох сторін. Кожна модель має свої переваги та недоліки, тому важливо ретельно аналізувати умови співпраці. Для франчайзера ключовим є забезпечення стабільного доходу та контролю за якістю послуг, тоді як для франчайзі – мінімізація ризиків та максимізація прибутку. Правильно обрана фінансова модель є основою успішної та довгострокової співпраці у франчайзингу.

Література

1. Аналітика ринку франчайзингу 2021-2022 років. Franchise group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/#:~:text=%>.
2. Аровіна М.П. Перспективи розвитку соціальної франшизи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>.
3. Бондаренко Н.М., Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. С. 7-11.
4. Василевський І.П. Аналіз використання франчайзингу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 46. С. 43-57.
5. Григоренко Т.М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 12. С. 145-153.
6. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46-1. С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>.
7. Когут М.В., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. № 51. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
8. Семенчук І.М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. С. 195-207. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34077/15-6023-PB.pdf?sequence=1>.
9. Стеців І.С., Стеців І.І. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 130-135.
10. Economic outlook franchising (2025). International franchise association. URL: <https://indd.adobe.com/view/41aaf895-c7f7-43ff-9004-9455305199f3>
11. Hockett Robert C., Omarova Saule T., The Finance Franchise, 102 Cornell L. Rev. 1143 (2017). URL: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol102/iss5/1>.

References

1. Analitika rynku franchaizynhu 2021-2022 rokiv. Franchise group. Retrieved from <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/#:~:text=%>.
2. Arovina, M.P. (2022). Perspektyvy rozvytku sotsialnoi franshyzy v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>.
3. Bondarenko, N.M., & Savchenko D.V. (2020). Rynok franchaizynhovykh posluh v Ukraini: perevahy ta nedoliky. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 7-11. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-1>
4. Vasylevskyi, I.P. (2020). Analiz vykorystannia franchaizynhu v Ukraini. *Aktualni problemy ekonomiky*, (46), 43-57.
5. Hryhorenko, T.M. (2022). Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu. *BIZNESINFORM*, (12), 145-153. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>
6. Davydiuk, L.P. (2019). Rozvytok franchaizynhovoho biznesu v Ukraini ta sviti. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue (46-1), 13-19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>.
7. Kohut, M.V., & Prokopysyn-Rashkevych, L.M. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku rynku franchaizynhovykh posluh v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
8. Semenchuk, I.M. (2020). Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku franchaizynhu v torhovelnii sferi ekonomiky Ukrainy. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 195-207. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34077/15-6023-PB.pdf?sequence=1>.
9. Stetsiv, I.S., & Stetsiv, I.I. (2019). Franshyza v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, T.1, (1), 130-135.
10. Economic outlook franchising (2025). International franchise association. Retrieved from <https://indd.adobe.com/view/41aaf895-c7f7-43ff-9004-9455305199f3>
11. Hockett Robert C., Omarova Saule T., The Finance Franchise, 102 Cornell L. Rev. 1143 (2017). Retrieved from <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol102/iss5/1>

FINANCIAL MODELS OF FRANCHISE: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS

I. B. Nazarkevych, D.E., Professor, O. Ya. Myshchyshyn, Ph. D (Phis.-Mat.), Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

Methods. The study is based on the use of such general scientific methods as: system analysis to identify relationships between elements of financial models of franchising, comparative analysis to compare different financial models of franchising, analysis of statistical data to determine the dynamics and nature of the activities of franchise companies, generalization and systematization to form theoretical conclusions.

Results. The article is devoted to the problems of theoretical and applied aspects of financial models of franchising. It is substantiated that financial franchising is popular in the field of financial services, as it allows for rapid network expansion and provides a standardized approach to customer service. Endogenous and exogenous factors are of great importance for the development of franchising, especially in conditions of war and structural market shocks. At the same time, these factors also influence the choice of a financial model. Financial models of franchising make it possible to find the optimal solution for different types of entrepreneurs. The choice of a financial model of franchising depends on the specifics of the business, industry and goals of both parties. Each model has its own advantages and disadvantages, so it is important to carefully analyze the terms of cooperation.

The basic elements of financial models of franchising are determined. The dynamics of the number of franchise companies and facilities in Ukraine for the period from 2018 to 2021 are analyzed and a trend of constant growth is established. It has been established that the development of network business in Ukraine, in terms of franchising, corresponds to global trends.

Novelty. The scientific novelty of the research results lies in the definition of the concept of "financial franchising", which expands theoretical approaches to understanding the structure and place of franchising in the financial sphere.

Practical value. The types of financial models of franchising are studied, which makes it possible to conceptualize strategic approaches to business development based on key financial conditions. The article examines endogenous and exogenous factors that affect the effectiveness of franchising in general and the choice of a particular financial model.

Keywords: franchising, financial models, business, franchisor, franchisee.

Надійшла до редакції 31.01.25 р.

МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*С. М. Мельник, к. е. н., докторант,
Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна,
smelnuk@gmail.com, orcid.org/ 0009-0004-5812-0758*

Методологія дослідження. Представлено критичний огляд позицій вітчизняних та закордонних вчених з приводу змістовного наповнення поняття конкурентоспроможності підприємств, запропоновано авторське бачення вирішення даної проблеми.

Результати. Доведено, що основною причиною існуючих проблем з оцінюванням конкурентоспроможності суб'єктів ринку є складність самого поняття та варіативності форм прояву і способів ідентифікації рівнів конкурентоспроможності підприємств. Це обумовило доцільність застосування комплексного підходу до з'ясування ознак формування і фіксації прояву конкурентних можливостей підприємств, визначення сфер їх діяльності, де реалізуються конкурентні рішення і дії.

Розглянуто основні версії джерел формування конкурентоспроможності підприємств, запропоновано визначення її змісту як комплексної характеристики конкурентного положення підприємств на основних ринках функціонування, де вони виступають продавцями готової продукції і покупцями ресурсів для здійснення виробничої діяльності.

Новизна. Ідентифіковані маркетингові детермінанти конкурентоспроможності суб'єктного, секторального і статусного форматів, надано їх характеристику за видовою структурою.

Обґрунтовано доцільність виокремлення реалізованої, потенційної та функціональної конкурентоспроможності, які у поєднанні з ринками діяльності підприємств складають комплекс конкурентоспроможності. Запропоновано визначення суті комплексу конкурентоспроможності та його призначення, методичні підходи до формування оціночних показників маркетингового потенціалу, функціоналу і результату. Визначено структуру комплексу конкурентоспроможності, що має суб'єктну, секторальну і циклічну побудову, що складається з аналітичних об'єктів, що відповідають числу конкурентних ринків, де представлена діяльність підприємств, і різновидам їх конкурентоспроможності як покупців і продавців за етапами формування.

Практична значущість. Ідентифіковано диференційовані ознаки конкурентоспроможності, що дозволяє вважати товарну, кадрову та інвестиційну конкурентоспроможність об'єктами першочергової аналітичної уваги при дослідженні комплексу конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: маркетинг, ринок, конкуренція, конкурентоспроможність, види конкурентоспроможності, показники конкурентоспроможності, комплекс конкурентоспроможності, ознаки конкурентоспроможності, потреби, ресурси, ефективність.

Постановка проблеми. В сучасній науковій літературі термінологічне різноманіття у проблематиці конкурентоспроможності суб'єктів ринку має широкий діапазон – від звичних: конкурентоспроможність (здатність), конкурентна позиція і конкурен-

тний статус; – до менш поширених словосполучень: конкурентна сила, конкурентний успіх, конкурентний профіль. У свою чергу це є причиною ще більшої варіативності оціночних показників конкурентної діяльності підприємств, які поєднують маркетин-

гові, організаційні, фінансові, технічні та технологічні характеристики з не визначеними критеріями та ступенем вагомості окремих ознак. Відсутність концептуального обґрунтування вибору зазначених показників ускладнює формування методичного інструментарію оцінювання їх рівня, придатного для формування аналітичних висновків. Часто виходом з даного положення слугує застосування інтегральної оцінки конкурентоспроможності на основі даних про окремі опції конкурентних можливостей підприємства, а іноді і характеристик далеких від конкурентної сфери. Крім того, інтегральні оціночні методи будь-яких явищ чи процесів, мають обмежені можливості продуктивного використання. Вони дозволяють отримати комплексні рейтингові оцінки, які можуть стати у нагоді при виборі об'єкту інвестування, або визначення ступеня небезпечності конкурента. Метою ж оцінювання конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, є отримання аналітичної інформації, придатної для прийняття управлінських рішень щодо об'єкту такої оцінки на основі впливу на складові діяльності носіїв конкурентоспроможності.

Причиною проблем оцінювання конкурентоспроможності є складність самого поняття та варіативності форм прояву і способів ідентифікації рівнів конкурентоспроможності підприємств. Це обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до з'ясування ознак формування і фіксації прояву конкурентних можливостей підприємств, визначення сфер їх діяльності, де реалізуються конкурентні рішення і дії. Зазначене обумовлює актуальність проблеми ідентифікації і дослідження детермінант комплексу конкурентоспроможності підприємств і механізму їх взаємодії.

Аналіз основних досліджень і публікацій. До вивчення проблеми конкурентоспроможності долучились такі відомі американські і європейські вчені як: Д. Аакер [1], І. Ансофф [2,3], П. Дойл [4], Д. Леманн і Р. Вінер [5], Н. Пірсі, Дж. Сондерс і Г. Хулей [6], М. Портер [7], А. Стрікланд і А. Томпсон [8], які визначили теоретичні основи розуміння конкурентоспроможності підприємств, з'ясування її ознак і чинників динаміки. Вітчизняні вчені, зокрема: Н. О. Єв-

тушенко і В. В. Варніцький [9], О. С. Шуміло, Д. С. Рудас і В. М. Сукульський [10], М. О. Шульга [11], І. В., Смолін і Ю. І. Опанасюк [12], більше уваги приділили прикладним проблемам конкурентоспроможності, але й не залишили поза увагою питання її змісту та прийомів оцінювання.

В науковій літературі ствердилось щонайменше три версії розуміння змісту конкурентоспроможності – забезпечення низького рівня поточних витрат, ефективність використання ресурсів і задоволення потреб споживачів. Так, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд зазначали: «щоб зберегти конкурентоспроможності, компанія має підтримувати витрати приблизно на рівні конкурентів» [8, с.145], а М. Портер до базових стратегій конкуренції, реалізація яких має забезпечити конкурентоспроможність підприємств, поряд ці стратегіями диференціації і зосередження, відніс стратегію мінімізації витрат [7, с.51].

Ідея ефективності ресурсів як основної ознаки конкурентоспроможності активно підтримана вітчизняними вченими. Н. О. Євтушенко і В. В. Варніцький, сформулювали наступне розуміння змісту конкурентоспроможності: «враховуючи багатогранність економічної категорії «конкурентоспроможність», запропоновано її розуміти як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал з метою отримання бажаних прибутків» [9, с.15]. Подібної позиції дотримувались і О. С. Шуміло, Д. С. Рудас і В. М. Сукульський, вони писали: «конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності та, водночас, можливостей подальшого розвитку» [10, с.293]. А. Девід Аакер стверджував: «нам необхідні показники результатів діяльності, які відображають довгострокову життєздатність і здоров'я компанії, коли у центрі уваги менеджменту знаходяться активи і компетенції...» [1, с.176]. Вчений вважав, що основною умовою досягнення конкурентного результату є формування ефективного ресурсного потенціалу підприємства.

Найбільш поширеною ознакою конкурентоспроможності вважається задоволення

потреб споживачів. Так, М. Портер вважав, що альтернативою стратегії мінімізації витрат є стратегія диференціації, яка спрямована на пропозицію «...такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне» [7, с.54], що дозволяє краще задовольняти потреби споживачів і забезпечувати порівняно вищу конкурентоспроможність його виробника. Цієї ж позиції дотримується і ряд вітчизняних вчених. Так, М. О. Шульга зазначив, що: «конкурентоспроможність – це здатність об'єкта задовольняти певну потребу порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку» [11, с.135], а І. В. Смолін і Ю. І. Опанасюк поширили дію цього твердження і на інші ринки, де представлені виробники продукції. Вони писали, що основою формування конкурентоспроможності суб'єкта ринку: «...є задоволення потреб усіх груп, причетних до діяльності конкретної організації: споживачів – у товарах і послугах; власників – в адекватному авансованому капіталі і ефективності інвестицій; персоналу – в оплаті і умовах праці» [12, с.7].

Мала місце і спроба змістити акценти у з'ясуванні змістовного призначення конкурентоспроможності підприємств. Так, Г. П. Жалдак і А. Р. Мамаджанов оприлюднили наступну версію розуміння суті конкурентоспроможності: «пропонуємо під конкурентоспроможністю підприємства розуміти здатність досягнути такого рівня безпеки, що надасть змогу здобувати стійкі економічні та брендові переваги у важкопрогнозованих та кризових умовах» [13, с.53]. А Р. Л. Лупак і Т. Г. Васильців вважали за доцільне навіть замінити широке поняття конкурентоспроможності частковим аналогом: «потенціал конкурентоспроможності підприємства (ПКП) – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів» [14, с.106].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є визначення змісту поняття та з'ясування складу комплексу конкурентоспроможності підприємств, що дозволить

мати теоретичний базис для вибору показників, придатних для аналізу конкурентоспроможності у різних форматах її прояву. Досягнення даної мети обумовлює необхідність виконання наступних завдань:

- визначити зміст комплексної характеристики конкурентного положення підприємств як покупців ресурсів і продавців продукції на основних ринках функціонування;
- дослідити маркетингові детермінанти комплексу конкурентоспроможності та надано їх характеристику;
- сформулювати визначення комплексу конкурентоспроможності підприємств та запропонувати методичні підходи до формування оціночних показників маркетингового потенціалу, функціоналу і результату;
- ідентифікувати диференційовані ознаки конкурентоспроможності та обрати об'єкти першочергової аналітичної уваги при дослідженні комплексу конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність є відображенням здатності суб'єктів ринку до конкуренції, яка формується під впливом багатьох чинників – маркетингових, організаційних, технічних, технологічних, фінансових тощо. Змістова основа і рівень зазначеної здатності проявляється в результативності дії комплексу перелічених чинників, серед яких маркетингові акумулюють наслідки дію усіх інших, що дозволяє говорити про маркетингову природу формування конкурентоспроможності підприємства.

Кожна з версій прояву конкурентоспроможності має маркетингову природу і так чи інакше пов'язана із задоволенням потреб споживачів. Зменшення витрат виробництва знижує собівартість, що є економічною передумовою зниження ціни реалізації продукції, а, отже, і задоволення потреби більшого числа покупців. Формування ресурсного потенціалу підприємства здійснюється за конкурентних відносин між контрагентами ринку з метою задоволення потреб кожного у тих чи інших видах ресурсів – продавців в грошових коштах, покупців – в сировині, матеріалах, обладнанні, трудових ресурсах.

Отже, предметом конкуренції є ресурси, а засобом їх отримання – задоволення потреб власників, готових за це передати ресурси покупцю. Тому конкурентоспроможність - це здатність підприємств в умовах конкурентного ринку задовольняти потреби власників ресурсів з метою заволодіння необхідними їх видами для здійснення відтворювального процесу з подальшим збереженням/зростанням конкурентних результатів, які мають задовольнити потреби учасників окремого підприємства.

Визнання економічних ресурсів предметом конкуренції, а також той факт, що підприємства потребують ресурсів різного виду з їх внутрішньою взаємозалежністю, дозволяє говорити про комплексний характер конкурентоспроможності як оціночної характеристики положення підприємств на конкурентних ринках. Він виявляється у сукупності маркетингових детермінант комплексу конкурентоспроможності – суб'єктного, секторального, статусного.

Суб'єктний детермінант представлено діяльністю підприємств як покупців ресурсів і продавців готової продукції.

Підприємства на товарних ринках виступають продавцями своєї продукції і їхня конкурентна результативність визначається обсягом отриманих від споживачів грошових коштів – предмету конкуренції суб'єктів товарних ринків. Підприємства як покупці економічних ресурсів, представлені на ринках, де конкуренція відбувається не тільки між виробниками подібної товарної номенклатури, а й з представниками інших галузей, які використовують однакові види ресурсів.

Прояв конкурентоспроможності підприємств як продавців і покупців виявляється у їх здатності обмінювати: товар на грошові кошти (підприємства продавець); грошові кошти на ресурси у необхідному обсязі та бажаної якості (підприємство покупець). В обох випадках цільовою функцією є оптимальне співвідношення між отримуваним (за обсягом чи якістю) предметом конкуренції і обсягом обмінюваного еквіваленту (товарів чи грошових коштів).

Секторальний детермінант конкурентоспроможності відображає конкурентну діяльність підприємств на ринках матері-

альних, трудових та фінансових ресурсів, результативність якої має однакову значимість. Втрата конкурентоспроможності на будь-якому з них беззаперечно призведе до припинення діяльності підприємства.

Статусний детермінант характеризує конкурентоспроможність підприємств на етапах її формування і знаходить втілення у маркетинговому потенціалі, функціоналі і результаті.

Маркетинговий потенціал підприємств на товарному ринку являю собою резерв можливого зростання обсягу реалізації продукції окремим підприємством за умови зниження витрат на стимулювання збуту до рівня собівартості продукції. Маркетинговий функціонал визначається комплексом маркетингових засобів впливу на процес заволодіння предметом конкуренції на товарному ринку – купівельними коштами споживачів. До опцій маркетингового функціоналу належить: ціна продукції, широта асортименту, умови реалізації, форми і режим оплати та інші засоби впливу на попит покупців. Маркетинговий результат конкурентоспроможності характеризується обсягом реалізованої продукції підприємства, який сумарно відповідає величині коштів, сплачених споживачами за продукцію, що задовольнила частину їх потреб.

Маркетинговий результат, потенціал і функціонал підприємства, кількісно визначений і зважений на середнє його значення на досліджуваному конкурентному ринку, є показником рівня конкурентоспроможності – реалізованої, потенційної, функціональної.

Комплексний характер має і конкурентоспроможність підприємств як покупців ресурсів, коли демонструють свою здатність володіти необхідними трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Зазначена комплексність конкурентоспроможності має багаторівневий характер, що реалізується у системі внутрішніх каузальних зв'язків між окремими видами конкурентоспроможності, що формують нову управлінську сутність – комплекс конкурентоспроможності підприємства.

Комплекс конкурентоспроможності підприємства - це сукупність інтегрованих конкурентних здатностей, що виявляють свою дію на цільових конкурентних ринках і

спрямовані на реалізацію наявних можливостей заволодіння відповідними предметами конкуренції, які формують ресурсне забезпечення відтворювального процесу в підприємствах. Його складовими є товарна, матеріально-ресурсна, кредитна, інвестиційна та кадрова конкурентоспроможність підприємств, що реалізується на товарних ринках та ринках матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Він є об'єктом управління на який здійснюється вплив з метою досягнення бажаного стану з відповідними параметрами, що відповідають цілям управління на визначеному етапі розвитку підприємства.

Структура комплексу має продуктово-ресурсну побудову, що відповідає числу конкурентних ринків, де представлена діяльність підприємства (рис. 1).

Між даними структурними елементами існує незаперечний причинно-

наслідковий зв'язок. Зокрема, досягти бажаної конкурентоспроможності підприємств як покупців ресурсів можливо виключно за умови реалізації конкурентних здатностей в процесі реалізації виготовленої продукції. З іншої сторони, підприємства не зможуть забезпечити високу товарну конкурентоспроможність без відповідного рівня їх ресурсного забезпечення.

Секторальна структура комплексу конкурентоспроможності формують статичну модель, що відображає основні ринки реалізації конкурентних здатностей підприємств. Уявлення про механізм динаміки складових комплексу дає поєднання елементів секторального і циклічного детермінант конкурентоспроможності. Циклічний детермінант відображає послідовність трансформації видів конкурентоспроможності у процесі досягнення цільового маркетингового результату (рис 2).

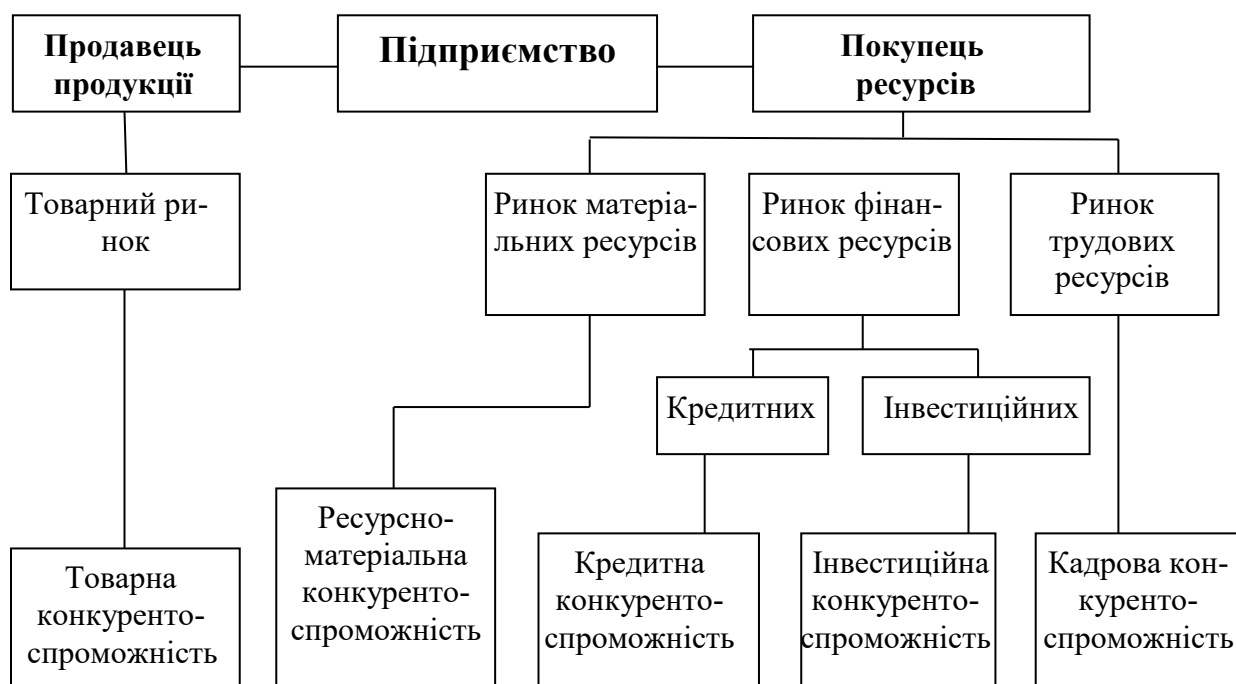


Рис. 1. Секторальна структура комплексу конкурентоспроможності підприємств

Потенційна конкурентоспроможність характеризує резервні можливості задіяних чинників функціональної конкурентоспроможності, що обумовлюють можливість досягнення певного рівня реалізованої конкурентоспроможності. Між потенційною та функціональною конкурентоспроможністю існує обернений зв'язок – чим більше резервів не буде використано, тим менш по-

тужною буде позиція підприємства у боротьбі за об'єкти конкуренції. Результативна компонента – реалізована конкурентоспроможність, залежить від задіяного рівня функціональної конкурентоспроможності та організаційних здатностей конкурентів щодо протидії зовнішньому конкурентному впливу.

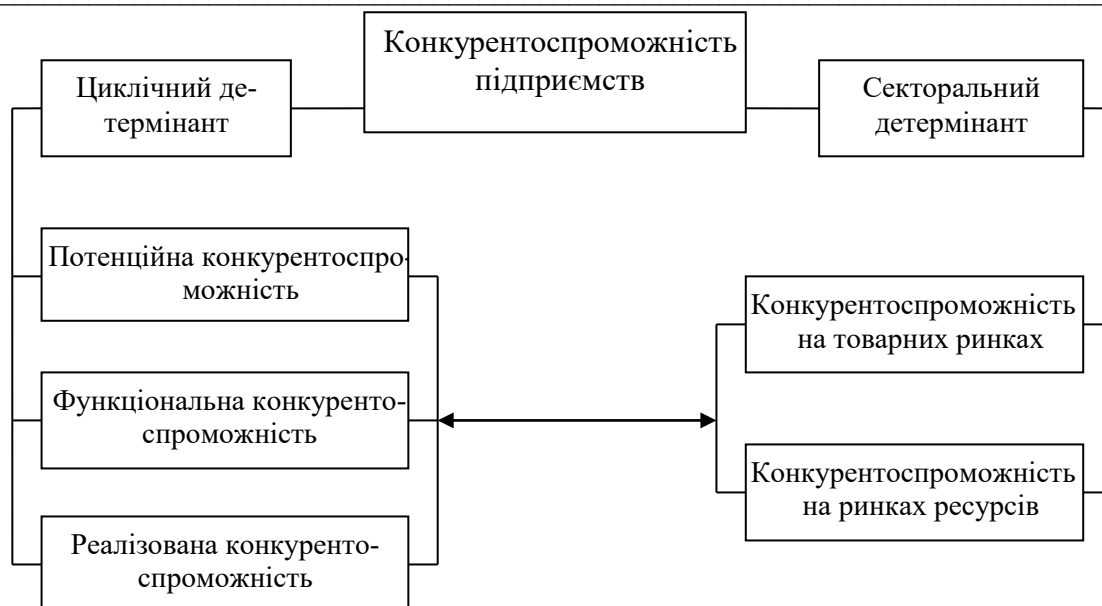


Рис. 2. Взаємозв'язок складових циклічного і секторального детермінант комплексу конкурентоспроможності підприємств

Зазначені види конкурентоспроможності набувають прикладного значення в разі параметризації їх прояву на конкретних ринках діяльності підприємства. Але особливості конкуренції і, як наслідок, управлінське значення конкурентоспроможності підприємств на окремих ринках, має диферен-

ційований характер, що потребує додаткового вивчення.

В табл. 1 представлено характеристики формування конкурентоспроможності підприємств за основними факторними ознаками на основних ринках діяльності.

Таблиця 1

Ознаки конкурентоспроможності підприємства на основних ринках діяльності

Ознаки	Підприємство				
	Продавець Товарної продукції	Споживач/покупець ресурсів			
		Трудових	Матеріальних	Фінансових	
				кредитних	Інвестиційних
Предмет продажу	Товари	-	-	-	-
Предмет купівлі	-	Робоча сила	Сировина, матеріали, обладнання	Кредитні кошти	Кошти інвесторів
Обмінний еквівалент предметів купівлі, продажу	Кошти споживачів	Кошти підприємства (заробітна плата)	Кошти підприємства	Кошти підприємства (% за кредит)	Кошти підприємства (підприємницький дохід)
Потреба в результатах обміну	Не обмежена	Умовно-обмежена	Обмежена	Обмежена	Умовна
Термін акту обміну	Завершений	З не визначеним терміном завершення	Завершений	З визначеним терміном завершення	З не визначеним терміном завершення
Характер конкуренції	Реальний	Реальний, сегментний, перманентний	Умовний	Умовний	Непрямий, перманентний
Інтенсивність конкурентного впливу	Висока	Значима	Не відчутна	Не відчутна	Значима

Аналітична та управлінська значимість конкурентоспроможності підприємств на основних ринках діяльності, з точки зору однакової важливості предметів продажу та купівлі, не викликає сумніву. Але суперництво з приводу продажу готової продукції (товарів) є визначальною сферою конкуренції виробників. При цьому конкуренція за ресурси не має диференційованої значимості – нестача будь-якого ресурсу повністю зупиняє господарську діяльність підприємств.

Характер обмінного еквіваленту, представленого на кожному з ринків, і рівень інтенсивності конкуренції за нього, по різному впливає на значимість дослідження конкурентоспроможності суб'єктів цих ринків. Справа в тому, що для того, щоб отримати предмет конкуренції на товарному ринку – кошти споживачів, підприємства мають докласти чималих зусиль, щоб виробити продукт (обмінний еквівалент цих коштів) відповідної якості. Кошти (у різних формах представлення – заробітна плата, % за кредит, підприємницький дохід), що обмінюються на ресурси, не мають якісних ознак і конкурентоспроможність підприємств на цих ринках залежить виключно від їх здатності/готовності фінансувати купівлю ресурсів. Тож, здатність до конкуренції підприємств на ринках ресурсів обмежується бюджетом і навичками укладення контрактів з власниками ресурсів.

Подальший аналіз аналітично-управлінської значимості конкурентоспроможності на основних ринках діяльності підприємств потребує комплексного дослідження умов формування конкурентоспроможності у розрізі кожного ринку.

Наведені характеристики важливості товарної конкурентоспроможності лише підтверджують її дослідницьку значимість, а саме:

- потреба в коштах споживачів продукції підприємства не має верхньої межі, що обумовлює високу аналітичну значимість товарної конкурентоспроможності як основної умови їхньої максимізації;

- склад конкурентів на даному ринку переважно детермінований, що спрощує формування аналітичної бази та забезпечує високий рівень довіри до аналітичних результатів, які відіграють значиму роль при

прийняття відповідних управлінських рішень;

- термін акту обміну товару на гроші має завершений характер, тому будь які прорахунки із застосуванням факторів конкурентоспроможності на товарному ринку (рівень ціни, широта пропозиції, сервіс при реалізації тощо), мають незворотні наслідки;

- конкуренція на даному ринку має безпосередній характер, за якого рівень конкурентоспроможності учасників ринку є взаємозалежним – зростання конкурентоспроможності одного не можна досягти без відповідного зниження у іншого;

- інтенсивність конкуренції на переважній більшості товарних ринків є незрівнянно вищою ніж на більшості ринків ресурсів, що обумовлює високу значимість аналізу конкурентоспроможності діючих тут підприємств.

Формування та реалізація конкурентоспроможності підприємств на ринку трудових ресурсів мають суттєві особливості:

- змагання за об'єкт конкуренції – роботу силу, має умовно-обмежений характер, оскільки потреба підприємства в працівниках є варіативною величиною, оскільки безпосередньо залежить від якості залученої робочої сили. Особливо це стосується спеціалістів, рівень компетентності яких суттєвим чином коригує потребу у їх чисельності. Тому підприємств акцент конкуренції зосереджують саме на якості спеціалістів, а не їхній чисельності;

- склад конкурентів відрізняється більшою ніж на товарному ринку чисельністю і їх різноманітністю, що пов'язано з міжгалузевим характером використання працівників багатьох професій. Тому конкурентні зусилля підприємств поширюються на учасників інших галузей, що розташовані в даному регіоні. Зазначимо, що конкурентний ринок для профільних спеціалістів є більш концентрованим, а конкуренція на ньому зосереджена на якісних ознаках носіїв робочої сили;

- термін акту обміну грошових коштів та трудові ресурси має не визначений час завершення, а його умови можуть змінюватись. Зазначене свідчить, що підтвердження конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили має перманентний ха-

ракти і потребує постійної уваги з боку кадрового менеджменту;

- конкуренція на ринку робочої сили, хоча і має ознаки сегментності, є реальною та такою, що потребує постійної верифікації конкурентних здатностей підприємства.

Конкурентоспроможність підприємств на ринку матеріальних і кредитних ресурсів має схожі ознаки:

- потреба в предметах конкуренції має обмежений характер. Обсяг необхідних матеріальних і кредитних ресурсів визначається рівнем наявних виробничих потужностей, прийнятою виробничою програмою та обсягом власного капіталу. Перевищення потреби у даних ресурсах призводить до економічних втрат;

- склад конкурентів на даних ринках не обмежений, а на кредитному ринку – не персоніфікований, що фактично унеможливає оцінювання реальної конкурентоспроможності, яка має порівняльний характер;

- термін акту обміну грошових коштів на матеріальні ресурси завершується у момент здійснення такого обміну, тому представлена конкурентоспроможність має моментне значення і реалізується у рівні функціональної конкурентоспроможності. Акт обмін грошових коштів на кредитні ресурси розтягнуто у часі, що обумовлено тимчасовим характером їх використання, а прикладне значення конкурентоспроможності реалізується виключно у момент отримання кредиту. Визначення потенційної та реалізованої конкурентоспроможності на цих ринках неможливе з причини відсутності кількісно вимірюваних ознак;

- динамізм складу конкурентів та детермінованість потреби в даних ресурсах обумовлюють умовність конкуренції та невідчутність конкурентного впливу суперників. Зазначене знижує аналітичну значимість конкурентоспроможності підприємств на цих ринках.

Інвестиційна конкурентоспроможність є визначальною передумовою формування комплексу конкурентоспроможності підприємств. Демонстрація здатності створеного підприємства залучати інвестиційні ресурси

дозволяє купувати інші ресурси, що забезпечують процес господарської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємств на інвестиційному ринку має наступні характерні ознаки:

- потреба в інвестиційних ресурсах має суб'єктивний характер і обмежується баченням вищого менеджменту завдань розвитку підприємства;

- склад конкурентів не фіксується, а базовою порівняльною ознакою слугує середня норма ефективності капіталу у галузі або регіоні;

- термін залучення інвестицій у підприємствах з приватною формою власності не має фіксації, що обумовлює необхідність постійного підтримання функціональної конкурентоспроможності на достатньому порівняльному рівні;

- конкуренція має опосередкований характер з причини неможливості ідентифікації складу суперників, але постійність конкурентного тиску середовища обумовлює аналітичну значимість конкурентоспроможності підприємства на даному ринку.

Визначені ознаки конкурентоспроможності підприємств на основних ринках діяльності дозволяють зробити висновок, що аналітичну, а отже, і управлінську значимість мають товарна, кадрова та інвестиційна конкурентоспроможність. Конкурентна здатність підприємств на ринках матеріальних і кредитних ресурсів не потребує систематичного аналітичного супроводження, оскільки є похідною від конкурентоспроможностей підприємств на товарному, кадровому та інвестиційному ринку. Їхні рівні слугують базовими параметрами при формуванні купівельної здатності підприємств на ринку матеріальних ресурсів та кредитороспроможності у отриманні позикових коштів.

Отже, основними об'єктами аналізу конкурентних здатностей підприємств слугують їх конкурентоспроможність на товарному, кадровому та інвестиційному ринках, диференційовану за етапами її формування. Конфігурації названих видів конкурентоспроможності представлено у табл. 2.

Конфігурації видів конкурентоспроможності підприємства
за диференціації її маркетингових детермінант

Базові характеристики		Секторальні детермінанти		
		Товарна конкурентоспроможність	Кадрова конкурентоспроможність	Інвестиційна конкурентоспроможність
Циклічні детермінанти	Потенційна конкурентоспроможність	Продуктово-потенційна	Кадрово-потенційна	Інвестиційно-потенційна
	Функціональна конкурентоспроможність	Продуктово-функціональна	Кадрово-функціональна	Інвестиційно-функціональна
	Реалізована конкурентоспроможність	Продуктово-реалізована	Кадрово-реалізована	Інвестиційно-реалізована

З огляду на складність забезпечення та рівень інтенсивності конкуренції на ринках, пріоритетом уваги є товарна конкурентоспроможність. На товарному ринку реалізується увесь комплекс конкурентних переваг підприємств, а варіація змін рівня товарної конкурентоспроможності є суттєво більшою за фактичну динаміку кадрової та інвестиційної, що є об'єктивною передумовою отримання вагомих аналітичних висновків, придатних для прикладного управлінського використання.

Висновки. Конкурентоспроможність – це здатність суб'єктів ринку в умовах конкуренції задовольняти потреби власників ресурсів з метою заволодіння необхідними ресурсами для здійснення відтворювального процесу з подальшим збереженням/зростанням конкурентних результатів, які мають задовольнити потреби учасників окремого підприємства.

Комплексний характер конкурентоспроможності як оціночної характеристики положення підприємств на конкурентних ринках обумовлений сукупністю її маркетингових детермінант суб'єктного, секторального і циклічного форматів.

Суб'єктний детермінант представлено діяльністю підприємств як покупців ресурсів. Продавців готової продукції, секторальний – товарними і ресурсними ринками.

Циклічний детермінант характеризує конкурентоспроможність підприємств на етапах її формування і відображається у маркетинговому потенціалі, функціоналі і результаті.

Маркетинговий потенціал підприємств на товарному ринку являю собою резерв можливого зростання обсягу реалізації про-

дукції окремим підприємством за умови зниження ціни до рівня собівартості; маркетинговий функціонал визначається комплексом маркетингових засобів впливу на процес заволодіння предметом конкуренції на товарному ринку – купівельними коштами споживачів; маркетинговий результат характеризується обсягом реалізованої продукції підприємства, який сумарно відповідає величині коштів, сплачених споживачами за продукцію, що задовольнила частину їх потреб.

Маркетинговий результат, потенціал і функціонал підприємства, кількісно визначений і зважений на середнє його значення на досліджуваному конкурентному ринку, є показниками рівня конкурентоспроможності – реалізованої, потенційної, функціональної.

Конкурентні характеристики підприємств – потенційна, функціональна і реалізована конкурентоспроможності на товарних і ресурсних ринках, формують поняття комплексу конкурентоспроможності – сукупності інтегрованих конкурентних здатностей, що виявляють свою дію на цільових конкурентних ринках і спрямовані на реалізацію наявних можливостей заволодіння відповідними предметами конкуренції, які формують ресурсне забезпечення відтворювального процесу в підприємствах.

Прикладна структура комплексу має секторальну і циклічну побудову, що відповідає:

- числу конкурентних ринків, де представлена діяльність підприємства;
- різновидам конкурентоспроможності за етапами її формування.

Секторальна структура комплексу конкурентоспроможності формує статичну

модель, що відображає основні ринки реалізації конкурентних здатностей підприємств. Уявлення про механізм динаміки складових комплексу дає поєднання елементів секторального і статусного детермінант конкурентоспроможності. Статусний детермінант відображає послідовність трансформації видів конкурентоспроможності у процесі досягнення цільового маркетингового результату

Визначені диференційовані ознаки конкурентоспроможності підприємств, а саме: предмет продажу і купівлі, обмінний еквівалент предметів купівлі-продажу, рівень потреби в результатах обміну, термін здійснення акту обміну, характер конкуренції, інтенсивність конкурентного впливу дозволяють стверджувати, що аналітичну, а отже, і управлінську значимість мають товарна, кадрова та інвестиційна конкурентоспроможність.

Література

1. Aaker David, McLoughlin Damien. *Strategic Market Management. Global Perspectives/Special Edition*: «Wiley», Printed at: Magic International Pvt. Ltd., Greater Noida, UP, 2014, 544 pages.
2. Ansoff Igor H. *New Corporate Strategy*. Macmillan, 2008, 416 pages.
3. Ansoff Igor H. *Strategic Management*. Macmillan, 1979, 658 pages.
4. Doule Peter, Stern Philip. *Marketing Management and Strategy*. Fourth Edition. Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow, England, 2006, 461 pages. www.pearsoned.co.uk
5. Lehmann Donald R, Winer Russell S. *Product Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill/Irwin series in marketing, 2004, 510 pages.
6. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование* / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
7. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і конкурентів*. К.: Основи, 1997. 390 с.
8. Thompson Arthur A., Strickland Jr. A. J. *Strategic Management*, 12-editions, McGraw-Hill Companies, Inc., 2011, 928 pages.
9. Євтушенко Н.О., Варницький В.В. Конкурентоспроможності підприємств: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3(37). С. 12-17. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2675/2568>
10. Шуміло О.С., Рудас Д.С., Сукульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-ІНФОРМ*. 2020. № 6. С. 291-297. [https://mail.business-](https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf)

[inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf](https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf)

11. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135-141.
12. Смолін І., Опанасюк Ю. Трьохмірність конкурентоспроможності економічної організації та прикладні аспекти її реалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць*. 2013. №32. С. 3-17.
13. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52-59
14. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. *Конкурентоспроможність підприємств: навч. пос.* Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

Reference

1. Aaker, D., & McLoughlin, D. (2014). *Strategic Market Management. Global Perspectives/Special Edition*. Wiley. Printed at: Magic International Pvt. Ltd., Greater Noida, UP. 544 pages.
2. Ansoff, I.H. (2008). *New Corporate Strategy*. Macmillan. 416 pages.
3. Ansoff, I.H. (1979). *Strategic Management*. Macmillan. 658 pages. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6>
4. Doule, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Fourth Edition. Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow, England. 461 pages. Retrieved from <http://www.pearsoned.co.uk>
5. Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2004). *Product Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill/Irwin series in marketing. 510 pages.
6. Khuley, H., Saunders, D., & Pirsy, N. (2005). *Marketingovaya strategiya i konkurentnoe pozitsionirovanie*. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks.
7. Porter, M. (1997). *Stratehiya konkurentsii: metodyka analizu haluzei i konkurentiv*. Kyiv: Osnovy.
8. Thompson, A.A., & Strickland, A.J.Jr. (2011). *Strategic Management* (12th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc. 928 pages.
9. Yevtushenko, N.O., & Varnytskyi, V.V. (2021). Konkurentospromozhnosti pidpriemstv: Poniattia, pidkhody ta metody otsinky. *Ekononika. Menedzhment. Biznes*, 3(37), 12-17. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2675/2568> DOI: 10.31673/2415-8089.2021.030202
10. Shumilo, O.S., Rudas, D.S., & Sukulskyi, V.M. (2020). Pryntsyipy ta metody otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Biznes-Inform*, (6), 291-297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>
11. Shulha, M.O. (2020). Rozroblennia napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (12), 135-141. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>
12. Smolin, I., & Opanasiuk, Yu. (2013). Triokhmirnist konkurentospromozhnosti ekonomichnoi orhanizatsii ta prykladni aspekty yii realizatsii. *Strategiia*

MARKETING COMPLEX OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

*S. M. Melnyk, Ph. D (Econ.), Doctoral Student,
State University of Infrastructure and Technologies*

Methods. This paper presents a critical review of the positions held by domestic and international scholars regarding the substantive content of the concept of enterprise competitiveness. The author's perspective on addressing this issue is proposed.

Results. It has been proven that the main reason for the existing challenges in assessing the competitiveness of market players is the complexity of the concept itself, along with the variability of its manifestations and the methods for identifying levels of enterprise competitiveness. This necessitates the application of a comprehensive approach to understanding the characteristics of forming and recording the manifestation of competitive capabilities of enterprises, as well as determining the areas of their activities where competitive decisions and actions are realized.

The main sources of enterprise competitiveness formation are examined, and a definition of its content is proposed as a comprehensive characteristic of the competitive position of enterprises in their primary markets, where they act as sellers of finished products and buyers of resources for production activities.

Novelty. Marketing determinants of competitiveness of subject, sectoral and status formats are identified, their characteristics are given by specific structure.

The expediency of distinguishing between the realized, potential and functional competitiveness is substantiated, which in combination with the markets of enterprise activity constitute a competitiveness complex. The definition of the essence of the competitiveness complex and its purpose are proposed, methodological approaches to the formation of evaluation indicators of marketing potential, functionality and result are proposed. The structure of the competitiveness complex is determined, which has a subject, sectoral and cyclical structure, consisting of analytical objects corresponding to the number of competitive markets where the activities of enterprises are represented, and the types of their competitiveness as buyers and sellers at the stages of formation.

Practical value. Differentiated features of competitiveness have been identified, enabling product, personnel, and investment competitiveness to be regarded as primary analytical focus areas in studying the competitiveness framework of enterprises.

Keywords: marketing, market, competition, competitiveness, types of competitiveness, competitiveness indicators, competitiveness framework, features of competitiveness, needs, resources, efficiency.

Надійшла до редакції 28.01.25 р.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Ю. В. Захарченко, к. пед. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,

Zakharchenko.yu.v@ntnu.one, orcid.org/0000-0002-4465-9056

Т. В. Куваєва, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», kuvaieva.t.v@ntnu.one,

orcid.org/0000-0002-8796-3189,

Ю. М. Макуха, старший викладач, НТУ «Дніпровська політехніка»,

makukha.yu.m@ntnu.one, orcid.org/0000-0001-6931-9042

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування загальних та спеціальних методів наукового пізнання: системний підхід – при дослідженні проблеми та викликів в сфері енергетики, з якими стикається Україна; теоретичного узагальнення – при дослідженні цифрових інструментів маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури для відповідних цілей; розглянуто сутність, та типи енергетичного ритейлу; порівняння – при дослідженні можливостей та загроз їх впровадження та їх аналізі.

Результати. Сформульовано основні проблеми, з якими стикається енергетичний сектор України внаслідок війни, а саме: масштабні руйнування інфраструктури, необхідність залучення інвестицій, забезпечення енергетичної незалежності та підвищення енергоефективності. Проаналізовано цифрові інструменти маркетингу, які можуть бути ефективно застосовані для вирішення проблем енергетичного сектору. До таких інструментів відносяться: соціальні мережі, чат-боти, мобільні додатки, інтерактивні карти, відеоконтент, онлайн-платформи та інші.

Оцінено можливості впровадження цифрових інструментів маркетингу для інформування громадськості, залучення інвестицій, просування енергоефективних рішень, створення позитивного іміджу енергетичних компаній та загрози, пов'язані з використанням цифрових інструментів маркетингу в енергетичному секторі, такі як кіберзагрози, дезінформація та недовіра споживачів.

Сформульовано рекомендації щодо ефективного використання цифрових інструментів маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України.

Новизна. Дослідження фокусується на актуальних проблемах енергетичного сектору України, пов'язаних з відновленням після війни та надає детальний опис цифрових інструментів маркетингу та особливості їх застосування відповідно до сформульованої мети.

Практична значущість. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень в галузі цифрового маркетингу в енергетиці.

Ключові слова: цифрові інструменти, маркетинг, енергетична інфраструктура, відновлення України, соціальні мережі, чат-бот, лояльність, імідж, цифрова грамотність.

Постановка проблеми. Ефективність використання цифрових технологій у різних галузях економіки багаторазово підтверджено та має масштабний позитивний досвід. Цифрові сервіси спрощують впровадження та пришвидшують розповсюдження різних фізичних технологій як найчастіше надаючи сервіс щодо доступу до даних та їх обробки у віддаленому режимі.

Поточний стан енергетичної системи яка знаходиться під тиском бойових дій характеризується високодинамічними змінами у топології електричних мереж, раптовим від'єднанням генеруючих потужностей від енергосистеми тощо. Водночас, активно розвиваються генеруючі системи альтернативної енергетики: сонячної, вітрової, водневої тощо.

У поєднанні з розвитком та доступністю на ринку нових акумулюючих систем з покращеними експлуатаційними характеристиками, системи зеленої енергетики відіграють помітну роль у забезпеченні стійкості енергосистеми України. Слід звернути увагу, що системи зеленої генерації є розподіленими та такими, що потребують узагальненої диспетчеризації. Цифрові інструментарії маркетингу можуть відігравати певну стимулюючу та, водночас – регуляторну роль для власників генеруючих потужностей, стимулюючи до формування адаптивних по відношенню до поточної ситуації на енергетичному ринку, алгоритмів керування режимами роботи, що обумовлює актуальність роботи.

Головна проблема – це масштабні руйнування енергетичної інфраструктури. Війна завдала значних збитків енергетичному сектору України, що потребує швидкого та ефективного відновлення. Останнє вимагає значних фінансових ресурсів, які необхідно залучити з різних джерел, у тому числі закордонних.

Необхідно також звернути увагу на важливість забезпечення енергетичної незалежності шляхом поєднання процесів відновлення та модернізації енергетичної системи.

Сучасні цифрові технології пропонують нові можливості для вирішення складних завдань у сфері енергетики – диспетчеризація, формування сервісів, що є зручними для кінцевих споживачів електричної енергії, що у сукупності формує та створює новий сегмент енергетичного ринку.

У контексті відновлення енергетичної інфраструктури України цифровий маркетинг є потужним інструментом, що дозволяє:

- швидко і ефективно донести інформацію про масштаби руйнувань та потреби щодо відновлення до широкої аудиторії зацікавлених сторін (інвесторів, донорів, міжнародних організацій);

- сформувати позитивний імідж України як країни, яка активно розвиває свою енергетичну систему та впроваджує сучасні технології, що забезпечує її відкритість та гнучкість;

- залучити інвестиції в енергетичні проекти шляхом створення привабливого інвестиційного клімату;

- підвищити обізнаність громадськості про енергоефективні рішення та відновлювальні джерела енергії, що сприяє формуванню енергоощадливої поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів цифрового маркетингу здійснюють вчені, акцентуючи увагу на тому, що цифровий маркетинг є важливим інструментом щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, в тому числі в міжнародній діяльності, особливо за умови його поєднання з іншими комунікаційними інструментами [1–6]. Сфера енергетичного маркетингу постійно розвивається, реагуючи на зміни в технологіях, регуляторному середовищі та потребах споживачів [7–10]. Науковці зосереджують увагу на низці зазначених питань, а деякі питання залишаються недостатньо дослідженими.

Аналіз наукових досліджень щодо цифрових інструментів маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України є не дослідженим та потребує подальших наукових досліджень, обґрунтувань.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є оцінка потенціалу цифрових інструментів маркетингу, що сприяють прискоренню відновлення енергетичної інфраструктури України, залученню інвестицій, підвищенню обізнаності громадськості та формуванню позитивного іміджу країни як перспективного напрямку для енергетичних інвестицій, та особливостей їх використання.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання: дослідити головну проблему та перелічені вище виклики, з якими стикається енергетичний сектор, узагальнити цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури для відповідних цілей, дослідити можливості та загрози їх впровадження, проаналізувати, як цифрові інструменти можуть бути використані для підвищення обізнаності громадськості про енергоефективні рішення, сформулювавши відповідні рекомендації щодо ефективного використання цифрових

інструментів маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу дослідження. До початку повномасштабного збройного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року Україна виробляла 44,1 ГВт електроенергії на своїх атомних, теплових, гідроелектростанціях та з відновлюваних джерел. Узимку перед початком війни споживання електроенергії складало близько 26 ГВт, а надлишки електроенергії експортувалися [11].

Внаслідок окупації та руйнування російська агресія завдала значної шкоди енергетичній системі України. Українська енергосистема втратила значну частину своїх виробничих потужностей. Крім того, було пошкоджено 45% кіловольтних автоматичних трансформаторів, що спричинило перебої в електропостачанні для цивільного населення [11]. За офіційними даними Міністерства енергетики України, «2024 рік став найскладнішим для української енергосистеми з початку повномасштабного вторгнення. росія здійснила 13 масованих атак на енергетичну інфраструктуру, застосовуючи нову тактику, балістичні ракети та касетні боеприпаси. Це призвело до втрати близько 10 ГВт генеруючої потужності» [12]. За даними звіту ООН атаки 2024 року пошкодили втричі більше її енергоблоків, ніж взимку 2022–2023 років. Хоча атаки взимку 2022–2023 років в основному були спрямовані на об'єкти передачі електроенергії, атаки з березня значно більшою мірою були спрямовані на об'єкти генерації електроенергії [11].

Війна призвела до значного погіршення економічної ситуації в країні. Відсутність достатніх фінансових ресурсів є одним з основних стримувальних факторів щодо відновлення енергетичної інфраструктури. Відновлення таких масштабних руйнувань потребує суттєвих інвестицій та часу.

Доцільно зазначити, що значних інвестицій та узгодження технічних стандартів потребує також повна інтеграція української енергосистеми в європейську енергетичну систему ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity), що відбулась 16 березня 2022 року [13].

Враховуючи, що значна частина енергетичного обладнання в Україні фізично

зношена і потребує модернізації, зазначене ускладнює інтеграцію в європейську енергетичну систему та впровадження нових технологій.

Із позитивного, це дозволить забезпечити стабільне постачання електроенергії та відкрити нові можливості для експорту електроенергії.

Таким чином, приєднання до європейської електромережі, взяті зобов'язання щодо побудови енергоефективної країни, а також вимушене відновлення енергосистеми є впевненими кроками на шляху до енергетичної незалежності України.

Сучасні маркетингові цифрові технології та їх швидкий розвиток відкриває нові можливості для вирішення складних завдань у відновленні енергетичної інфраструктури України після руйнувань, завданих війною, дозволяючи їм ефективніше взаємодіяти зі споживачами, підвищувати лояльність та стимулювати розвиток ринку.

Які саме цифрові інструменти маркетингу можуть бути використані для відновлення енергетичної інфраструктури України для відповідних цілей (рис. 1).

Ціль 1. Інформування та залучення громадськості.

1. Соціальні мережі дозволяють енергетичним компаніям спілкуватись зі споживачами, проводити опитування, організовувати конкурси та поширювати корисну інформацію. Соціальні мережі дозволяють оперативно доносити до споживачів важливу інформацію про стан енергосистеми, графіки відключень, рекомендації щодо безпеки та енергозбереження.

Наприклад, у Twitter використання хештегів для об'єднання користувачів сприяє швидкому поширенню інформації про відключення електроенергії. Соціальні мережі створюють платформу для зворотного зв'язку між енергетичними компаніями та споживачами. Користувачі можуть повідомляти про проблеми, задавати питання та отримувати оперативні відповіді. Наприклад, створення сторінки компанії у Facebook дозволяє публікувати новини, проводити прямі ефіри з експертами, відповідати на запитання користувачів.

Соціальні мережі дозволяють залучати споживачів до вирішення проблем,

пов'язаних з енергопостачанням. Наприклад, можна організувати онлайн-опитування для збору інформації про наслідки відключень або запропонувати користувачам поділитися своїми ідеями щодо покращення якості послуг. Зазначене можна реалізувати також за допомогою створення чат-ботів в Telegram через автоматизацію відповідей на питання, що запитують найчастіше, та надання персоналізованих рекомендацій. Соціальні мережі допомагають створити онлайн-спільноти, де користувачі можуть обмінюватись досвідом, ділитися порадами щодо енергозбереження та підтримувати один одного. Наприклад, в YouTube публікація відеороликів з інструкціями щодо безпечного користування електроприладами, щодо енергозбереження тощо. Соціальні мережі є енергоефективним інструментом для просування енергоефективних рішень, що допомагає знизити споживання енергії та зменшити навантаження на енергосистему.



Цифрові інструменти маркетингу у
відновленні енергетичної інфраструктури
України

Ціль 1. Інформування та залучення громадськості

- Соціальні мережі
- Чат-боти
- Мобільні додатки
- Інтерактивні карти

Ціль 2. Залучення інвестицій

- Відеоконтент
- Кейс-стаді
- Онлайн-платформи для інвесторів

Ціль 3. Просування енергоефективних рішень

- Контент-маркетинг
- Вебінари та онлайн-курси
- Партнерство з блогерами та інфлюенсерами

Ціль 4. Створення спільноти

- Форуми та чати
- Програми лояльності
- Соціальні мережі

Ціль 5. Підтримка місцевого виробництва

- Онлайн-маркетплейси
- Просування брендів

Рис. 1. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України

Джерело: сформовано авторами самостійно

За допомогою таргетованої реклами енергетичні компанії можуть доносити свої пропозиції до конкретної аудиторії, збільшуючи ефективність маркетингових кампаній.

2. Чат-боти, як інструменти штучного інтелекту, дозволяють енергетичним компаніям оптимізувати свою роботу з точки зору якості обслуговування споживачів. Завдяки своїм можливостям чат-боти можуть зробити енергетичні послуги більш доступними, зручними та прозорими для споживачів, що дозволить швидко та ефективно спілкуватися з клієнтами, інформуючи їх про аварійні та планові відключення електроенергії, графіки подачі, а також надаючи рекомендації щодо енергозбереження. Шляхом опитування або збору даних через чат-бот, компанії можуть швидко отримувати інформацію про пошкодження енергомереж, що дозволяє оперативно реагувати на аварійні ситуації. Також, чат-боти можуть автоматизувати багато рутинних завдань, таких як прийняття заявок на стандартне приєднання, збираючи необхідну інформацію від споживачів, звільняючи таким чином співробітників для виконання більш складних завдань. Аналізуючи дані про споживання енергії, чат-боти можуть надавати персоналізовані рекомендації щодо енергозбереження, вибору оптимальних тарифних планів та проведення розрахунків вартості споживання. Чат-боти можуть просувати енергоефективні технології та послуги, надаючи користувачам інформацію про державні програми підтримки та можливості фінансування на енергомодернізацію. Чат-боти дозволяють отримувати зворотній зв'язок від клієнтів щодо якості послуг, що допомагає енергетичним компаніям покращувати свою роботу.

3. Мобільні додатки стали невід'ємною частиною нашого життя, а в контексті відновлення енергетичної інфраструктури України вони набувають особливої важливості. Завдяки мобільним додаткам можна ефективно вирішувати багато завдань, від інформування населення про відключення електроенергії до координації ремонтних робіт. Мобільні додатки можуть надсилати споживачам оперативні повідомлення про аварійні або планові відключення електроенергії. За допомогою інтерактивних карт можна відс-

тежувати зони відключень та отримувати інформацію про орієнтований час відновлення електропостачання. Крім того, мобільні додатки дозволяють оперативно публікувати новини про стан енергосистеми, плани відновлення та інші важливі повідомлення. Користувачі можуть легко повідомляти про виявлені пошкодження електромереж за допомогою мобільного додатку, прикріплюючи фотографії та вказуючи точне місце знаходження пошкоджень. Мобільні додатки можуть проводити опитування серед населення для збору інформації про наслідки відключень електроенергії та потреби споживачів. Споживачі можуть комунікувати зі службою підтримки через чат в мобільному додатку для отримання консультацій та вирішення проблем. Мобільні додатки дозволяють здійснювати оплату рахунків за електроенергію в кілька кліків. Інтеграція мобільних додатків з розумними лічильниками дозволяє споживачам контролювати своє споживання енергії, передавати показання лічильників та відстежувати своє споживання енергії в режимі реального часу та оптимізувати витрати. Мобільні додатки можуть містити каталог енергоефективних рішень, що допоможе споживачам зробити свій вибір. За допомогою калькуляторів економії споживачі можуть розрахувати реальну економію від використання енергоефективних рішень.

4. Інтерактивні карти. Створення інтерактивних карт, що відображають стан енергомережі в режимі реального часу, дозволяють споживачам бачити, де відбуваються відключення та коли очікується відновлення електропостачання.

Ціль 2. Залучення інвестицій

1. Відеоконтент. Створення відеороликів, які демонструють масштаби руйнувань та необхідність відновлення енергетичної інфраструктури, а також потенціал для інвесторів.

2. Кейс-стаді. Публікація кейсів про успішні проекти з відновлення енергетики, що допоможе залучити інвесторів та партнерів. Успішні приклади впровадження, економічно-технічне підтвердження ефективності впровадження є найкращим стимулом для залучення нових інвестицій.

3. Онлайн-платформи для інвесторів. Створення спеціальних онлайн-платформ, де інвестори можуть отримати детальну інформацію про проекти, оцінити ризики та інвестиційну привабливість.

Ціль 3. Просування енергоефективних рішень.

1. Контент-маркетинг. Створення якісного контенту (статей, відео, інфографіки) про енергоефективність, переваги відновлювальних джерел енергії та можливості для економії.

2. Вебінари та онлайн-курси. Проведення вебінарів та онлайн-курсів для фахівців та широкої аудиторії з питань енергоефективності.

3. Партнерство з блогерами та інфлюенсерами. Співпраця з популярними блогерами та інфлюенсерами для просування енергоефективних рішень.

Ціль 4. Створення спільноти.

1. Форуми і чати. Створення онлайн-платформ для обміну досвідом, ідеями та питаннями щодо енергозбереження.

2. Програми лояльності. Розробка програм лояльності для заохочення споживачів до енергоефективної поведінки.

3. Соціальні мережі. Активне використання соціальних мереж для створення спільноти, де споживачі можуть обмінюватись інформацією та підтримувати один одного. Окремо слід виділити спільноти в соціальних мережах, де відбуваються обмін інформацією між досвідченими користувачами та початківцями, а також тими хто намагається долучитися до спільної, що генерує «зелену електроенергетику». Також в них є фахівці від провідних виробників цієї техніки. Таким чином збільшується кількість і якість невеликих енергогенеруючих осередків, що підвищують розосередженість і надійність енергосистеми країни.

Ціль 5. Підтримка місцевого виробництва.

1. Онлайн-маркетплейси. Створення онлайн-платформ для продажу продукції українських виробників енергетичного обладнання та послуг.

2. Просування брендів. Активне просування українських енергетичних брендів через соціальні мережі та інші онлайн-канали. Створення відкритих майданчиків

підвищує впізнаваність вітчизняних брендів та сприяє здоровій конкуренції задля підвищення якості.

Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України має певні можливості та загрози.

Серед можливостей можна відзначити наступне.

1. Завдяки великим даним та аналітиці, енергетичні компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції для кожного споживача, враховуючи його споживчі звички та потреби. Споживачі відчують, що компанія дбає про їхні потреби, що підвищує рівень задоволеності та лояльності, створює позитивний імідж енергетичної компанії.

Крім того, персоналізований підхід підвищує ймовірність того, що споживач скористається додатковими послугами або придбає нові продукти, оптимізує свої витрати завдяки більш точному прогнозуванню споживання енергії

2. Соціальні мережі, чат-боти, мобільні додатки дозволяють компаніям будувати більш тісні відносини зі споживачами, оперативно реагувати на їх запити та надавати підтримку, створюючи певні взаємовідносини та взаємодію зі споживачами.

3. Говорячи про просування енергоефективних рішень, цифровий маркетинг дозволяє ефективно просувати енергоефективні технології та послуги, сприяючи зменшенню споживання енергії та зменшенню викидів парникових газів.

4. Цифрові платформи можуть бути використані для залучення інвестицій у відновленні енергетичної інфраструктури України, демонструючи інвесторам потенціал та перспективи українського ринку. Крім того, інтерактивні платформи дозволяють споживачам отримувати інформацію про різні види енергії, порівнювати тарифи та вибирати найкращі пропозиції.

5. За допомогою цифрового маркетингу енергетичні компанії можуть створювати певний імідж, будувати довіру споживачів та підвищувати впізнаваність бренду.

Створення якісного контенту (статей, відео, інфографіки) дозволяє підвищити обізнаність споживачів про енергоефективні

рішення та послуги, а також позиціонувати компанії як експерта в галузі енергетики.

Таким чином, цифрові інструменти маркетингу пропонують безліч можливостей для відновлення енергетичної інфраструктури України, але існують певні загрози, які необхідно врахувати (рис. 2).



Рис. 2. Загрози впровадження інструментів цифрового маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України
Джерело: сформовано авторами самостійно

Зростання кібератак створює додаткові ризики для безпеки енергетичної системи. Хакери можуть атакувати енергетичні об'єкти, що призведе до перебоїв у постачанні електроенергії та інших негативних наслідків. Зловмисники можуть атакувати цифрові системи енергетичних компаній, красти конфіденційні дані, виводити з ладу системи управління, що може призвести до перебоїв в електропостачанні. Вони також можуть використовувати фішингові атаки та соціальну інженерію для отримання доступу до облікових даних як внутрішніх (співробітників) так і зовнішніх клієнтів) споживачів.

Поширення фейкової та недостовірної інформації про стан енергосистеми може викликати негативну реакцію споживачів та дестабілізувати ситуацію в країні. Дезінформація може використовуватися для маніпу-

лювання громадською думкою, дискредитації енергетичних компаній та підризу довіри до них.

Частина населення може бути скептично налаштована щодо цифрових технологій та не довіряти інформації, яка поширюється в Інтернет-мережі. Обережність щодо безпеки особистих даних може стримувати людей від використання цифрових сервісів.

Перебої в роботі Інтернету можуть призвести до недоступності цифрових сервісів та ускладнити комунікацію зі споживачами. Помилки в програмному забезпеченні можуть призвести до втрати даних або некоректного функціонування автоматизованих систем.

Не зважаючи на загрози, цифрові інструменти маркетингу можуть зіграти вирішальне значення у відновленні енергетичної інфраструктури України. Для успішного впровадження цих інструментів необхідно:

- вжити комплексних заходів щодо забезпечення кібербезпеки – забезпечити впровадження сучасних систем захисту інформації, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання співробітників правилам кібербезпеки;

- підвищити довіру користувачів та прозорість роботи енергетичних компаній – публікувати достовірну інформацію про стан енергосистеми, активне спілкування з громадськістю, залучення незалежних експертів для оцінки ситуації;

- співпрацювати з правоохоронними органами та спецслужбами для боротьби з кіберзлочинністю;

- проводити інформаційні кампанії для підвищення цифрової грамотності населення, навчання медіаграмотності, вміння розпізнавати фейкові новини та захищати свої особисті дані;

- на постійній основі створювати резервні копії даних для відновлення у разі втрати або пошкодження.

Використання інструментів цифрового маркетингу в комплексі з іншими інструментами дозволить ефективно відновити енергетичну інфраструктуру України та забезпечити стабільне енергопостачання для всіх споживачів.

Висновки. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфра-

структури України дозволять інформувати громадськість, залучати інвестиції, просувати енергоефективні рішення та створювати сприятливе середовище для розвитку вітчизняного виробництва енергетичного обладнання.

Соціальні мережі, чат-боти, мобільні додатки та інші інструменти цифрового маркетингу надають безліч можливостей для взаємодії зі споживачами, підвищення лояльності та прозорості роботи енергетичних компаній.

Персоналізація пропозицій, заснована на аналізі великих даних, дозволяє підвищити задоволеність споживачів та оптимізувати витрати енергетичних компаній.

Просування енергоефективних рішень через цифрові канали сприяє зменшенню споживання енергії.

Створення онлайн-спільнот дозволяє об'єднати споживачів, сприяти обміну досвідом та ідеями щодо енергозбереження.

Існує низка загроз, пов'язаних з використанням цифрових інструментів маркетингу, таких як кіберзагрози, дезінформація та недовіра користувачів.

Для успішного використання цифрових інструментів маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України необхідно забезпечити сучасний рівень кібербезпеки, побудувати довіру до цифрових каналів, проводити заходи щодо підвищення цифрової грамотності споживачів та співпрацювати з державними органами та іншими зацікавленими сторонами з питань кібербезпеки та розвитку цифрової інфраструктури.

Таким чином, ефективне використання цифрового маркетингу є ключовим фактором успішного відновлення енергетичної інфраструктури України. Завдяки постійному розвитку технологій та зростанню цифрової грамотності населення, можливості застосування цифрових інструментів маркетингу в енергетичному секторі будуть розширюватись. Це дозволить не тільки відновити енергосистему після війни, але й створити більш ефективну, сталу та орієнтовану на споживача енергетичну систему.

Напрями подальших досліджень повинні ґрунтуватися на аналізі поведінки споживачів для розуміння їх потреб та очі-

кувань, а також оцінці їх «цифрової грамотності». Розуміння рівня «цифрової грамотності» споживачів дозволить енергетичним компаніям застосувати більш ефективні цифрові інструменти маркетингу.

Література

1. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2018. № 2(1). С. 55-73.
2. Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 40.
3. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету. 2020. Випуск 825. С. 33-40
4. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. 2023. Економічний простір, (184), С. 164-168. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>
5. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.
6. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. [та ін.]. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія. За ред. д. е. н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 296 с
7. 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>
8. Куваєва Т.В., Захарченко Ю.В. Вплив концепції маркетингу 4.0 на функціонування конкурентного ринку електроенергії України. Економічний вісник НТУ "Дніпровська політехніка". 2022. №2 (78). С. 159-170. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_159-170.pdf
9. 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>
10. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мороз Л.А. Маркетинг енергозабезпечення. Монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2001. 196 с.
11. Атаки на енергетичну інфраструктуру України: Шкода цивільному населенню. 2024. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-09/UKR_Attacks_on_Ukraine%E2%80%99s_Energy_In_frastructure_Harm_to_the_Civilian.pdf)

09/UKR_Attacks_on_Ukraine%E2%80%99s_Energy_In_frastructure_Harm_to_the_Civilian.pdf

12. Підсумки 2024 року. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>

13. Захарченко Ю. Інтеграція ринків електроенергії України та країн ЄС: аналіз сильних та слабких сторін. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, (м. Дніпро, 25-26 лист. 2024 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 69-72.

References

1. Kovalchuk, S.V., Kivinjo, O.M., & Lisovskiy I.V. (2018). Rolj tsyfrovoho marketynhu v aktyvizatsii mizhnarodnoi biznes-dialnosti pidpriemstv. Marketynh i Tsyfrovі tekhnolohii, 2(1), 55-73.
2. Vytvytska, O.M., Suvorova, S.H., & Koriuhin, A.V. (2022). Vplyv Tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpriemstva v umovakh viyny. Ekonomika ta suspilstvo, Issue 40.
- DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
3. Bilyk, V.V., Serhiienko, O.A., & Krupenna, I.A. (2020). Instrumenty Tsyfrovoho marketynhu v umovakh transformatsii komunikatsiy suchasnoi orhanizatsii. Naukoviy visnyk Chernivetskoho universytetu, Issue 825, 33-40.
4. Suvorova, S., & Karpenko, Yu. (2023). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na pidvyshchennia konkurentospromozh-nosti vitchyznianoho biznesu. Ekonomichnyi prostir, (184), 164-168. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>
5. Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Somerset: Wiley.
6. Oklander, M.A., Oklander, T.O., Yashkina, O.I (et al.). (2017). Tsyfrovі marketynh – model marketynhu XXI storichchia. M.A. Oklander (Ed.). Odessa: Astroprynt.
7. 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/mgi/our-research/the-hard-stuff-navigating-the-physical-realities-of-the-energy-transition) Retrieved from <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-hard-stuff-navigating-the-physical-realities-of-the-energy-transition>
8. Kuvaieva, T.V. & Zakharchenko, Yu.V. (2022). Vplyv kontseptsii marketynhu 4.0 na funktsionuvannia konkurentnoho rynku elektroenerhii Ukrainy. Ekonomichnyi visnyk NTU «Dniprovskа politekhnika», 2(78), 159-170. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.146>
9. How UK energy retailers can rethink strategies as the market reopens. (2023). McKinsey Global Institute. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/strategies-to-win-in-uk-energy-retail-as-the-market-reopens) 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>

10. Krykavskiy, Ye.V., Kosar, N.S., & Moroz, L.A. (2001). *Marketynh enerhozabezpechennia* [Energy delivery marketing]. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika».
11. Ataky na enerhetychnu infrastrukturu Ukrainy: Shkoda tsyvilnomu naselenniu. (2024). *Monitorynhova misiia OON z prav liudyny v Ukrainy*. Retrieved from [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-09/UKR_Attacks_on_Ukraine%E2%80%99s_Energy_Infrastructure_Harm_to_the_Civilian.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-09/UKR_Attacks_on_Ukraine%E2%80%99s_Energy_Infrastructure_Harm_to_the_Civilian.pdf)
12. Pidsumky 2024 roku. (2024). Ministerstvo enerhetyky Ukrainy. [mev.gov.ua](https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku). Retrieved from <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>
13. Zakharchenko, Yu. (2024). *Intehratsiia rynkiv elektroenerhii Ukrainy ta krain YeS: analiz sylnykh ta slabkykh storin*. Proceedings from MIIM '24: XXXVII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv «Transformatsiia ekonomichnykh system ta instytutiv u novykh heostratehichnykh realiakh». (m. Dnipro, 25-26 lystopada, 2024). (pp. 69-72). Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelja.

DIGITAL MARKETING TOOLS IN RECOVERY OF ENERGY INFRASTRUCTURE OF UKRAINE

Yu. V. Zakharchenko, Ph. D (Pedagogy), Associate Professor, T. V. Kuvaeva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Yu. M. Makukha, Senior Lecturer, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained through the application of general and specific methods of scientific knowledge: a systemic approach – when studying the problems and challenges in the energy sector that Ukraine faces; theoretical generalization – when studying digital marketing tools in the restoration of energy infrastructure for relevant purposes; the essence and types of energy retail are considered; comparison – when studying the opportunities and threats of their implementation and their analysis.

Results. The main problems that the energy sector of Ukraine faces as a result of the war are formulated, namely: large-scale destruction of infrastructure, the need to attract investments, ensure energy independence and increase energy efficiency.

Digital marketing tools that can be effectively used to solve the problems of the energy sector are analyzed. Such tools include: social networks, chat-bots, mobile applications, interactive maps, video content, online platforms and others.

The possibilities of implementing digital marketing tools for informing the public, attracting investments, promoting energy-efficient solutions, creating a positive image of energy companies and the threats associated with the use of digital marketing tools in the energy sector, such as cyber threats, disinformation and consumer distrust, were assessed.

Recommendations were formulated for the effective use of digital marketing tools in the restoration of Ukraine's energy infrastructure.

Novelty. The study focuses on the current problems of the energy sector of Ukraine related to the post-war recovery and provides a detailed description of digital marketing tools and their application in accordance with the formulated goal.

Practical value. The results obtained can become the basis for further research in the field of digital marketing in the energy sector.

Keywords: digital tools, marketing, energy infrastructure, restoration of Ukraine, social networks, chat-bot, loyalty, image, digital literacy.

Надійшла до редакції 02.02.25 р.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ НАУКОВО-ОСВІТНІХ УСТАНОВ ТА БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФЕРОМ ТЕХНОЛОГІЙ

*О. В. Трифонова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
trifonova.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-2283-6258,*

*Г. В. Баранець, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
baranets.g.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3172-3001,*

*М. І. Іванова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
ivanova.m.i@ntu.one, orcid.org/0000-0002-1130-0186*

Методологія дослідження. Результати наукового дослідження, викладені в статті, одержані із застосуванням таких методів наукового пошуку: теоретичного узагальнення – для дослідження взаємодії науково-освітніх установ – продуцентів «академічних» наукових розробок та бізнесу в системі управління трансфером технологій; систематизації – для виявлення переваг академічного трансферу технологій; кількісні (статистичні, економетричні) методи аналізу – для оцінювання результативності трансферу знань, виявлення тенденцій основних показників та взаємозв'язку між ними; критичного аналізу та синтезу – для виявлення причин низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу.

Результати. У статті продемонстровано важливість трансферу технологій як сполучної ланки між науково-освітніми установами та бізнесом. Визначено переваги академічного трансферу технологій з точки зору бізнесу, університетів як продуцентів наукових розробок, студентів, країни та суспільства. Охарактеризовано підходи до оцінювання результативності трансферу знань та на основі статистичних даних США визначено тенденції та взаємозв'язки основних показників такого трансферу, а також виявлено особливості формування трендів з огляду на специфіку наукових досліджень та комерціалізації їх результатів. Визначено та охарактеризовано основні причини низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу в системі управління трансфером технологій.

Новизна. На основі визначених закономірностей зміни та взаємозв'язків основних показників результативності трансферу знань та виявлених переваг для його учасників визначено причини низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу.

Практична значущість. Одержані наукові результати можуть бути корисними для всіх учасників трансферу знань, зокрема для держави в частині формування політики підтримки університетів як центрів генерації наукових розробок, для університетів – для удосконалення роботи офісів трансферу знань, а також для зацікавленого бізнесу, що прагне розвиватися відповідно до світових трендів.

Ключові слова: трансфер знань, академічний трансфер технологій, управління, об'єкти інтелектуальної власності, ліцензії, патенти, стартапи, витрати на дослідження та розробки, тенденція, кореляція, авторегресія.

Постановка проблеми. Наукові дослідження університетів є важливими для активізації інноваційного розвитку, впровадження передових технологій. Такі винаходи,

як вакцина від поліомієліту, 3D-принтер, лазерні технології та штучний інтелект не були можливі без фундаментальних і прикладних досліджень, які проводяться в уні-

верситетах. Разом з реалізацією наукової та освітньої функцій від університетів очікують реалізації так званої «третьої місії», яка має два пріоритети: цілеспрямовано використовувати академічні розробки для розв'язування суспільних проблем і сприяти трансферу технологій та інновацій для приватного і публічного секторів. Започаткування процесів трансферу технологій відбулося з кінця 1980-х років як наслідок другої академічної революції в американських університетах. Це було спричинено тим фактом, що незначна частка досліджень, які фінансувалися з федерального бюджету, були комерціалізовані.

Такі фактори, як жорсткі обмеження щодо ліцензування, варіабельність патентної політики та її відмінності між різними федеральними агентствами, відсутність виключних прав на державні патенти, зумовили ризикованість пропозицій для компаній щодо розробки продукту. У 1980 році, як зазначено у [1], лише 5% державних патентів привели до появи нових або вдосконалених продуктів.

Задля усунення проблеми Конгрес США у 1980 році ухвалив Закон про патенти та товарні знаки (Закон Бея-Доула), який встановив єдину державну патентну політику, що дозволяла університетам та іншим некомерційним організаціям зберігати право власності на винаходи, фінансовані федеральним бюджетом, і співпрацювати з компаніями, щоб вивести ці продукти на ринок. У такий спосіб закон сприяв передачі технологій, а роль університетів як постачальників знань була переведена у площину інтелектуальної власності. Саме через інститут інтелектуальної власності результати наукових досліджень сьогодні передаються та використовуються в промисловості.

Описаний революційний тренд охопив і європейські країни, які разом сьогодні утворюють світовий академічний центр із провідними університетами та науковими публікаціями, утримують першість за кількістю академічних публікацій на душу населення. Примітно, що 29 країн належать до держав-членів Європейської патентної організації (EPO), а їх університети увійшли до ТОП-100 університетів у рейтингу Шанхаю (Shanghai Rankings, 2023) [2].

У доповіді Маріо Драгі для Європейської комісії «Майбутнє європейської конкурентоспроможності» [3] зокрема комерціалізація фундаментальних досліджень висвітлюється як ключовий виклик для майбутнього європейської економіки. Це значною мірою пояснюється слабкими зв'язками між вищою освітою та промисловістю, а також обмеженими стимулами для дослідників створювати свої наукові винаходи та провадити підприємницьку діяльність.

Разом з тим, саме трансфер технологій забезпечує промислові компанії тими нематеріальними активами, завдяки котрим в сучасній глобалізованій економіці вони можуть підтримувати високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності. Отже, створення стійких і взаємовигідних взаємозв'язків між університетами як продуцентами інновацій та промисловими компаніями як їх споживачами постає як одна з важливих проблем, що потребує дослідження та свого вирішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні питання налагодження ефективної взаємодії між наукою та промисловим сектором економіки знаходяться в полі дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Так, авторами [4] на підставі ґрунтовного огляду наукових праць, присвячених питанням встановлення партнерства між промисловістю та університетами, розроблено концептуальну модель організації такої співпраці, яка дозволяє не тільки систематизувати фактори впливу (інституційні, контекстуальні, фактори взаємовідносин та результатів), а також додатково виокремити так звані модератори, тобто умови, які визначають зміну окремих факторів та у підсумку впливають на успішність взаємодії партнерів, як то: фаза реалізації співпраці; масштаб (розмір) підприємств-партнерів; рівень, на якому залучаються учасники; наукові напрями (враховуючи той факт, що окремі з них є більш «відкритими» до потреб промисловості. Безумовно, проведене дослідження має вагоме наукове значення, проте отримані результати не є практично орієнтованими.

Необхідність проведення дослідження в [5], обґрунтована тим, що зв'язок між нау-

ковою продуктивністю та ефективністю співпраці університетів із бізнесом залишається неочевидним через розрив між академічними дослідженнями та потребами місцевого бізнесу. Використовуючи дані Community Innovation Survey (CIS) для норвезьких компаній та дані Scopus щодо дослідницької діяльності норвезьких університетів за різними науковими напрямками, автори виявили, що інтенсивність і якість досліджень університетів негативно корелюють із рівнем участі компаній у співпраці на місцевому рівні. Натомість характеристики самих компаній, зокрема їхня загальна стратегія співпраці та географічне розташування, виявилися набагато важливішими факторами для налагодження ефективної взаємодії.

У дослідженні взаємодії освітніх установ та бізнесу, проведеному в [6], науковці спираються на положення концепції Потрійної спіралі (Triple Helix), що описує взаємозв'язок університетів, промисловості та уряду у контексті глобальних економічних змін. Авторами запропоновано модель проєктування плану академічно-промислової співпраці, що складається з трьох основних складових: процесів, які виступають дорожньою картою для залучених сторін, допомагаючи налагодити співпрацю між академічною спільнотою та промисловістю; методів, які забезпечують ефективну реалізацію цих процесів та інструментів, які використовуються для вдосконалення механізмів співпраці, що сприяє інноваціям. Розроблена модель допомагає усунути бар'єри між університетами та бізнесом, спрощуючи організацію співпраці та сприяючи впровадженню інновацій.

У статті [7] досліджено питання розвитку співпраці між університетами та промисловістю. Проаналізовано бар'єри та чинники, що сприяють такій співпраці. Основну увагу авторами приділено чотирьом етапам еволюції співробітництва: ембріональному, який характеризується недовірою, страхом втрати знань та небажанням ділитися інформацією; ініціації, коли партнери починають визначати механізми співпраці, але ще стикаються з організаційними труднощами; залучення – етапу, на якому формується довіра, укладаються угоди про інте-

лектуальну власність та безпосередньо співпраці, коли створена мережа приваблює нових учасників та інвестиції, стає центром передового досвіду. Проведене дослідження доводить, що форми та методи подолання бар'єрів залежать від стадії співпраці.

Дослідження, проведене Сич Т. В. показало, що на еволюційний процес, що веде до виникнення та розвитку підприємницького університету у світовій практиці, сильно вплинуло обмеження кількості коштів, які університети отримують від національних урядів, а скорочення систем фінансування досліджень посилює конкуренцію між університетами. Автором розглянуто сучасні механізми підтримки урядом впровадження та реалізації підприємницьких ініціатив університетів, які застосовуються у світовій практиці. Особливу увагу приділено дослідженню внутрішніх факторів впливу на розвиток підприємницької діяльності університетів, зокрема питанню розвитку єдиної культури в академічних колах та серед академічного персоналу [8].

Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., досліджуючи питання взаємозв'язку результативності трансферу технологій та ефективності реалізації логістичної підтримки як інструменту активізації, комерціалізації та соціалізації процесу трансферу, з поміж інших питань виокремлюють: аналіз трансферу технологій ЗВО України, ролі учасників процесу передачі знань, чинники впливу на ефективність трансферу знань, формування попиту на знання. Науковці приходять до висновку, що трансфер нових знань із галузі науки до бізнес-сектору, і зокрема сфери малого та середнього бізнесу, відбувається сьогодні занадто повільно, проте не надають рекомендацій щодо усунення існуючих перепон задля підвищення ефективності взаємодії учасників [9].

Дума О. І. висвітлює проблеми та виокремлює фактори зовнішнього середовища, які впливають на розвиток академічного трансферу технологій в Україні. Особливу увагу автор приділяє вивченню європейського досвіду в організації трансферу технологій, аналізу ефективності роботи центрів з трансферу технологій провідних Європейських університетів. Виокремлення бізнес-процесів у центрах трансферу технологій

європейських університетів має прикладне значення і створює базис для організації роботи центрів трансферу технологій в Україні [10].

Отже, у наукових працях зарубіжних вчених переважно досліджуються концептуальні засади встановлення взаємодії науки та промисловості, натомість вітчизняні дослідники намагаються виокремити організаційні, культурні, маркетингові та навіть логістичні аспекти співпраці у формі трансферу технологій (знань). Разом з тим, обмеженим є використання кількісних методів для об'єктивної оцінки результативності та визначення на цій підставі тенденцій у розвитку процесів трансферу знань, що могла б слугувати підґрунтям для визначення причини низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу.

Формулювання мети статті. У статті за мету поставлено дослідити взаємодію науково-освітніх установ – продуцентів «академічних» наукових розробок та бізнесу в системі управління трансфером техноло-

гій, оцінити результативність і тенденції такого трансферу, а також виявити основні чинники, що впливають на рівень взаємодії науково-освітніх установ і бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансфер технологій – спільний процес, який дозволяє науковим висновкам, знанням та інтелектуальній власності передаватись від творців, таких як університети та дослідницькі установи, до державних і приватних користувачів. Його мета полягає у перетворенні винаходів та інших наукових результатів на нові продукти та послуги, які приносять користь суспільству. Трансфер технологій тісно пов'язаний з передачею знань, адже остання передбачає передавання «академічних» розробок до реального сектору економіки. Часто поняття академічного трансферу технологій та трансферу знань використовують як синоніми.

У той же час переваги мають всі учасники процесу академічного трансферу технологій (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги академічного трансферу технологій

Перевага	Пояснення
Отримання додаткового доходу	- додаткові кошти для університетів, дослідницьких установ від ліцензійного доходу (роялті, паушальні, комбіновані платежі) - прямі особисті фінансові вигоди для винахідників та авторів
Збільшення можливостей для фінансування	- забезпечення права на державне фінансування - збільшення можливостей для отримання міжінституційних та міждисциплінарних грантів - розширення зв'язків, ліцензування та сприяння створенню нових стартапів, що приводить до нових партнерств у фінансуванні - збільшення можливостей для отримання доступу до фінансування через встановлення комерційного партнерства - сприяння встановленню міжнародних наукових відносин, у тому числі шляхом розширення програм академічної мобільності
Сприяння культурі підприємництва та інновацій	- зміцнення бренду та підвищення престижу науково-освітніх установ - розширення можливостей зміцнення зв'язків з донорами через взаємодію зі стартапами - сприяння залученню висококваліфікованого персоналу та підвищенню рівня його вмотивованості - підвищення продуктивності дослідницьких структур, офісів трансферу технологій
Успіх студентів	- надання можливості студентам брати участь у реальних дослідженнях - ознайомлення з процесом отримання охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності - створення кращих перспектив працевлаштування
Суспільна користь	- вирішення науково-освітніми установами ширшого кола соціальних, екологічних, технологічних проблем суспільства - підвищення якості життя
Економічний розвиток	- позитивний вплив на економіку країни доходів від продажу ліцензій науково-освітніми установами - сприяння утриманню місцевих талантів - створення нових робочих місць завдяки утвореним стартапам

Джерело: систематизовано та доповнено авторами на основі [11]

Важливість трансферу знань для університетів та дослідницьких організацій, суб'єктів бізнесу та економічного розвитку країн у цілому зумовлюють потребу в оцінюванні інтенсивності й ефективності цього процесу та його наслідків. На міжнародному рівні прийнято та рекомендовано для використання різноманітні індикатори, які охоплюють широкий діапазон аспектів, пов'язаних із трансфером знань. У багатьох країнах індикатори враховують різні канали залучення промисловості, зокрема співпрацю в сфері досліджень, а також часто передбачають охоплення користувачів і учасників трансферу знань з інших галузей, які не ма-

ють стосунку до університетів та дослідницьких організацій.

Зокрема, Об'єднаним дослідницьким центром (JRC) European Commission's science and knowledge запропоновано більш широку систему індикаторів, які охоплюють такі аспекти: внутрішній контекст, що характеризує організаційно-фінансові умови та стратегічні засади трансферу знань у науково-освітніх установах; екосистему, покликану оцінити зовнішні умови трансферу знань; активність університетів і дослідницьких установ у комерціалізації знань та співпраці з бізнесом; вплив, вимірюваний показниками результатів та ефекту (табл. 2).

Таблиця 2

Групи індикаторів трансферу знань (академічного трансферу)

Група	Індикатори
Внутрішній контекст	Кількість, розмір, зрілість офісів трансферу технологій (знань)
	Пряме фінансування трансферу технологій (знань)
	Непряме фінансування трансферу технологій (знань)
	Стратегія передачі знань у науково-освітніх установах
	Політика науково-освітніх установ щодо трансферу знань та інтелектуальної власності
	Витрати на дослідження та розробки
	Чисельність дослідників
Екосистема	Витрати на дослідження і розробки у % до ВВП
	Витрати науково-освітніх установ на дослідження та розробки
	Витрати бізнесу на дослідження та розробки
	Державне фінансування трансферу технологій (знань)
	Інвестиційний капітал
	Підтримка екосистеми та інфраструктура
Активність	Повідомлення про винаходи (новації)
	Видані ліцензії
	Компанії спін-офф
	Контракти на виконання досліджень
	Дослідницькі колаборації
	Консультаційні послуги
Вплив	Створені та збережені робочі місця
	Сукупні інвестиції у компанії спін-офф
	Продукти, виведені на ринок
	Зміни організаційної культури науково-освітніх установ
	Соціальний ефект
	Економічний ефект

Джерело: складено за [12]

Динаміка окремих показників з наведених чотирьох груп за результатами щорічного опитування, проведеного Асоціацією технологічних менеджерів університетів США щодо результативності академічного трансферу технологій, зокрема у формі ліцензування, представлена в табл. 3.

Попередній аналіз даних табл. 3 показав, що впродовж досліджуваного періоду на тлі майже незмінної кількості повідомлень

про винаходи, скорочувалась кількість поданих патентних заявок, у той час як кількість виданих патентів збільшилася, що пояснюється тривалою процедурою їх розгляду та видачі. Зростання кількості виданих ліцензій є прямим свідченням підвищення результативності трансферу знань, а скорочення створених нових видів продукції може бути свідченням переважання технологічних (процесних) інновацій у результатах дослід-

жень і розробок. Зменшення кількості створених стартапів, особливо яскраво виражене впродовж останніх чотирьох років, є загрозливою ознакою, оскільки активні форми підприємництва з «науковим корінням» є запорукою економічного зростання.

Слід зазначити, що акцент на ліцензійних угодах для демонстрування результативності трансферу знань зроблено виходячи з описаних нижче позицій.

Таблиця 3

Показники результативності академічного трансферу технологій у США

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темп приросту, %
Повідомлення про винаходи	25313	25825	24998	26217	25392	27112	23713	24140	25124	-0,7
Подані нові патентні заявки	15953	16487	15335	17087	15972	17738	15845	16857	14634	-8,3
Кількість виданих патентів	6680	7021	7459	7625	7528	8706	8075	7739	7391	10,6
Видані ліцензії та опціони	7942	7730	7849	9350	9751	10050	10347	9884	9299	17,1
Створені нові продукти	879	798	755	828	711	933	794	850	714	-18,8
Створені стартами	1012	1024	1080	1080	1040	1117	996	998	903	-10,8
Стартапи, які продовжили функціонувати станом на кінець року	5057	5237	6050	6518	6725	6567	6144	6801	7214	42,7
Загальні витрати на дослідження, млрд дол.	66,57	66,87	68,20	71,66	77,18	83,07	81,9	91,8	104,9	57,6

Джерело: складено авторами за [13]

Інститут інтелектуальної власності є важливим інструментом на рівні досліджень і розробок. Він допомагає гарантувати право власності на інтелектуальні відкриття та можливість контролювати використання інтелектуальної власності відповідно до місії установи (університету чи дослідницької організації) та основних цінностей.

Інтелектуальна власність також є потужним бізнес-інструментом для утримання позиції на ринку та ексклюзивності щодо нового продукту чи процесу. Це робить її

важливим інструментом для залучення партнерів і потенційного отримання прибутку від інвестицій у дослідження через співпрацю в розробці або ліцензійні угоди.

Наведена нижче діаграма (рис. 1) демонструє, що згідно з національним законодавством розвинених країн-продуцентів інтелектуальної власності та українським законодавством у цій сфері не всі об'єкти інтелектуальної власності підлягають ліцензуванню.



Рис. 1. Інтелектуальна власність, покладена в основу ліцензійних угод
Джерело: [12]

Необхідно зазначити, що ліцензії та гонорари за початкові результати університетських досліджень нечасто бувають значними, оскільки більшість технологій є рудиментарними та ризикованими, тому потрібні значні додаткові інвестиції, щоб перетворити їх на корисний продукт або процес. Одночасно для тих небагатьох технологій, які мають чітке комерційне застосування та значні потенційні ринки, можна обговорювати більш високі комісії та ставки роялті.

Коли університети отримують гонорари, вони використовують їх для покриття витрат на передачу технологій, таких як оплата частини юридичних послуг, пов'язаних із патентуванням і ліцензуванням, а також адміністративних витрат, пов'язаних з передачею технологій.

Університети також діляться гонорами з університетськими винахідниками та реінвестують доходи, що залишилися, на підтримку аспірантів, придбання дослідницького обладнання та фінансування додаткових досліджень [1].

Недостатня інтенсивність та ефективність трансферу знань, що зумовлює недостатньо вагомі гонорари для розвитку університетської науки, у поєднанні із згаданими вище причинами низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу в багатьох країнах вимагають від національних урядів державного фінансування наукових розробок. Обсяги такого фінансування та принципи його розподілу не завжди відповідають потребам наукових установ та спрямовуються на найперспективніші дослідження з точки зору подальшої комерціалізації їхніх результатів. Так, у США, де традиційно підтримуються значні обсяги фінансування, за період 2015-2023 роки вони збільшилися майже в 1,6 рази (рис. 2).

Не зважаючи на незначне скорочення витрат на дослідження у 2021 році, пов'язане з пандемією COVID-19, в цілому з високим ступенем достовірності (96,74%) простежується тенденція до збільшення обсягів фінансування. Звертає на себе увагу саме стрімке збільшення фінансування у 2021-2023 роках, яке не збігається з тенденцією одного з показників трансферу технологій – кількості повідомлень про винаходи (рис. 3).

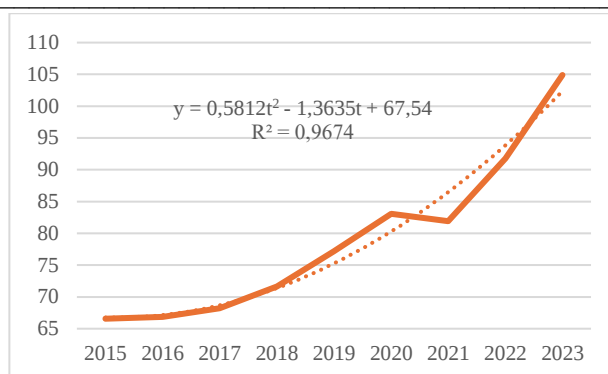


Рис. 2. Тенденція загальних витрат на дослідження у США, млрд дол.

Джерело: побудовано за даними [13]

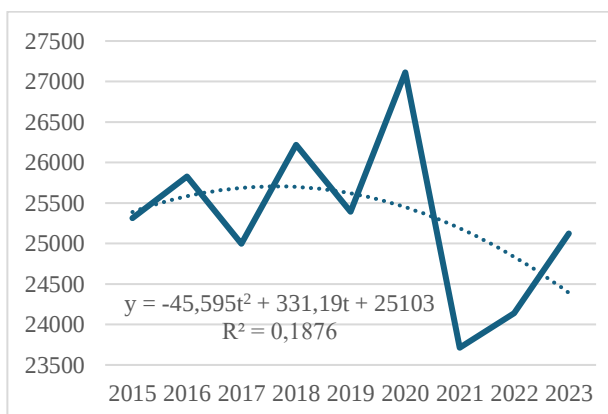


Рис. 3. Тенденція кількості повідомлень про винаходи у США

Джерело: побудовано за даними [13]

На відміну від обсягу фінансування досліджень кількість повідомлень має тенденцію до зменшення, що із середнім рівнем достовірності (18,76%) описується трендом $y = -45,595t^2 + 331,19t + 25103$. Спадаюча тенденція сформувалася, переважно, через стрімке (на 13%) скорочення кількості розробок у 2021 році унаслідок пандемії COVID-19. Окремо варто наголосити на тому, що саме через певну інерційність системи наукових досліджень, зумовлену їхньою значною тривалістю, скорочення кількості повідомлень про винаходи прийшлося на 2021 рік, а не на попередній.

Для глибшого вивчення взаємозв'язку між обсягом фінансування досліджень та їхньою результативністю на основі часових рядів було вилучено трендову компоненту з вихідних рядів динаміки, що дозволило виявити наявність щільного кореляції (парний коефіцієнт кореляції Пірсона склав 0,85) між показниками. Побудована лінійна модель залежності кількості повідомлень про вина-

ходи від обсягу фінансування досліджень (рис. 4) виявилася адекватною (критерій Фішера 18,36 та перевищує критичне значення 5,59 для рівня значимості $\alpha=0,05$), а її параметр при факторній ознаці (обсяг фінансування) – значимим (критерій Стюдента 4,28 та перевищує критичне значення 2,37 для рівня значимості $\alpha=0,05$).

Це дозволяє стверджувати, що з високим ступенем достовірності (коефіцієнт детермінації 72,39%) при збільшенні фінансування досліджень на 1 млрд дол. США кількість винаходів (повідомлень про них) збільшується в середньому на 337 одиниць.

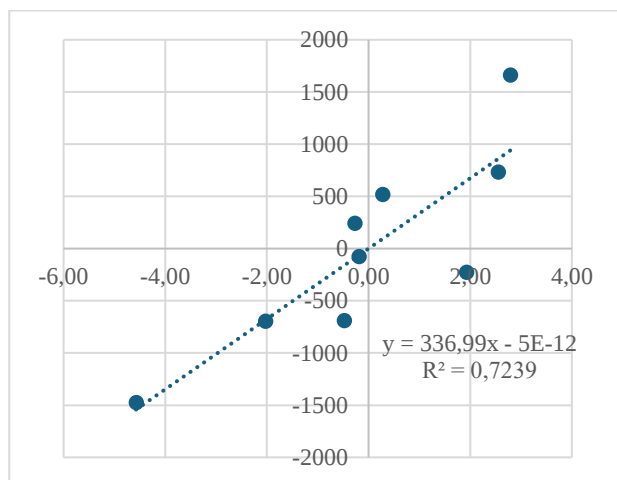


Рис. 4. Залежність кількості повідомлень про винаходи від обсягу фінансування досліджень

Джерело: побудовано за даними [13]

Тим не менше, доволі часто після повідомлення про винаходи справа не доходить до подачі нових патентних заявок і тим більше – до одержання патентів. Так, частка поданих нових заявок на патенти відносно повідомлень про винаходи за період 2015–2023 роки коливалася від 69,8% у 2022 році до найнижчого рівня 58,2% у 2023 році. У цілому ж за досліджуваний період динаміка кількості поданих нових заявок на патенти міняла свій характер (рис. 5): тенденція до повільного збільшення, що переважала до 2019 року, змінилася на спадну, про що з середнім ступенем достовірності (коефіцієнт детермінації 27,1%) свідчить параболічний тренд.

Звертає на себе увагу той факт, що спадна тенденція цього показника сформувалася ще до того, як у 2021 році проявилася

відтермінована реакція на пандемію COVID-19 вже розглянутих вище показників результативності трансферу знань та ще двох показників – кількості виданих патентів та виданих ліцензій та опціонів (рис. 5).

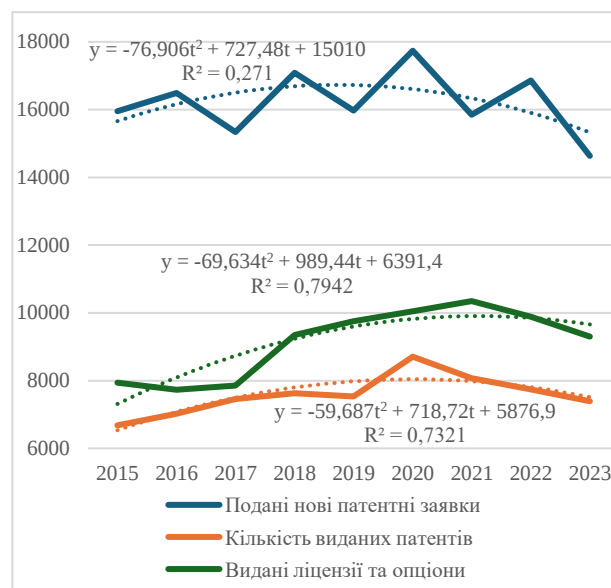


Рис. 5. Тенденція кількості поданих нових патентних заяв, виданих патентів та виданих ліцензій й опціонів

Джерело: побудовано за даними [13]

Стосовно кількості виданих патентів варто відмітити, що їхня частка відносно поданих нових заявок коливалася протягом досліджуваного періоду з 41,9% у 2015 році до 51,0% у 2020 році. Тим не менше, в абсолютному вираженні кількість виданих патентів не досягла навіть рівня 2017 року та останнім часом характеризується тенденцією до зменшення, що з високим ступенем достовірності (коефіцієнт детермінації 79,42%) описується параболічним трендом.

На відміну від США, в Україні за даними [14] кількість патентів, отриманих закладами вищої освіти, почала стрімко зменшуватися ще у 2020 році (на 28,6% порівняно з попереднім роком). За останні два роки активність університетів дещо підвищилася, але залишається все ще на низькому рівні: кількість отриманих патентів становить тільки третину від їхньої кількості у 2013 році та не впливає на тенденцію, що сформувалася.

У процесі управління трансфером знань важливим етапом є передача наукових результатів на підставі ліцензій та опціонів,

яка дозволяє комерціалізувати академічні розробки. На відміну від тенденції кількості виданих патентів у динаміці кількості виданих ліцензій та опціонів спадна тенденція з високою ймовірністю (коефіцієнт детермінації 79,42%) сформувалася на рік пізніше – у 2021 році, що може пояснюватися значною тривалістю реалізації етапу передавання бізнес-структур прав використання об'єктів інтелектуальної власності. Така гіпотеза зумовила проведення додаткових досліджень із застосуванням економетричних методів. Побудована кореляційна функція (рис. 6) підтверджує гіпотезу про відставання в часі зміни кількості виданих ліцензій та опціонів від зміни кількості виданих патентів на один рік, оскільки саме за лагу 1 рік коефіцієнт кореляції є найбільшим.

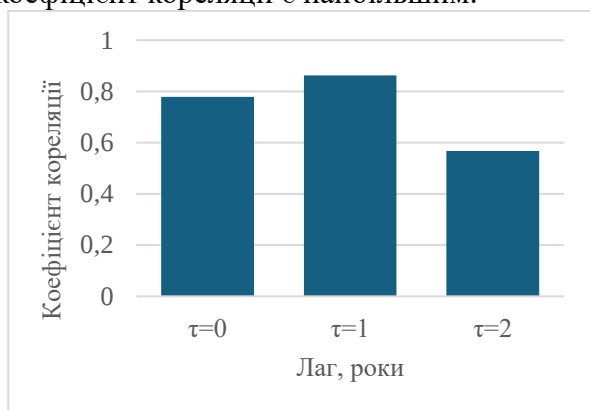


Рис. 6. Кореляційна функція кількості виданих ліцензій та опціонів
Джерело: побудовано за даними [13]

З урахуванням визначеного лагу побудовано регресійну модель між вищезазначеними показниками (рис. 8), яка описується параболою $y = -0,0007t^2 + 12,416t - 43363$.

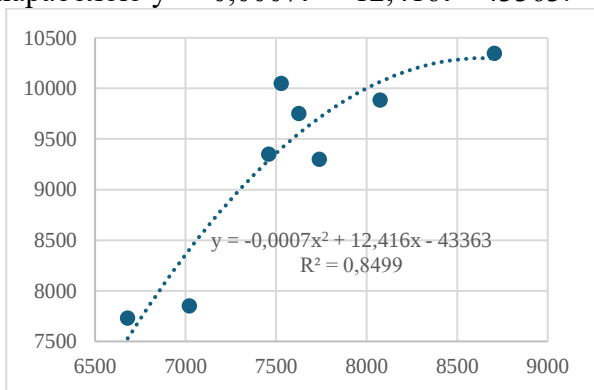


Рис. 7. Залежність кількості виданих ліцензій та опціонів від кількості виданих попереднього року патентів
Джерело: побудовано за даними [13]

Це рівняння є адекватним за критерієм Фішера, що дорівнює 14,15 та перевищує критичне значення 5,79 для рівня значимості $\alpha=0,05$. Отже, можна стверджувати, що 84,99% варіації кількості виданих ліцензій та опціонів зумовлено варіацією кількості патентів, виданих попереднього року. Одночасно вплив кількості виданих патентів у поточному році та інші чинники мають незначний вплив у межах 15,01%.

Важливим показником, що характеризує найвищий ступінь готовності результатів наукових досліджень до практичного використання, є кількість створених нових продуктів (рис. 8).

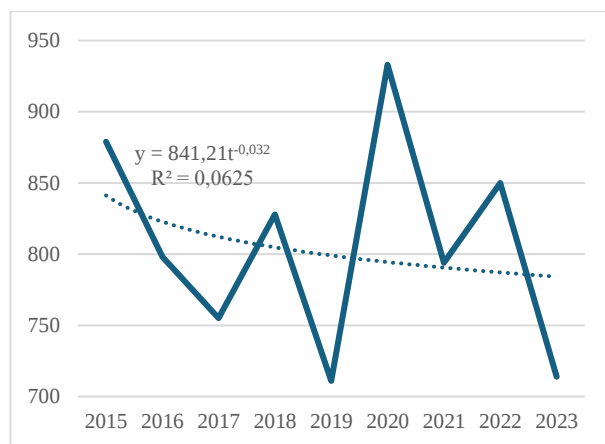


Рис. 8. Динаміка кількості створених нових продуктів
Джерело: побудовано за даними [13]

Суттєві коливання кількості створених нових продуктів протягом досліджуваних років та відсутність тенденції (про що свідчить вкрай низьке значення коефіцієнту детермінації 6,25%) свідчить про відсутність комплексу постійно діючих чинників, які б впливали на створення нових продуктів і їхня поява є результатом дії виключно випадкових чинників. Така ситуація суттєво ускладнює процес виведення наукових розробок на ринок, зокрема через стартапи.

Процес комерціалізації академічних розробок часто пов'язаний із залученням бізнес-структур як інвесторів та пов'язаний із створенням стартапів. Протягом досліджуваних років у США спостерігалася доволі мінлива ситуація із залученням бізнесу до наукових досліджень та їхнього виведення на ринок (рис. 9).

Стрімке зменшення кількості стартапів, що розпочалося у 2021 році, зумовило формування спадного параболічного тренду. Високий ступінь достовірності цього тренду (коефіцієнт детермінації 78,37%) свідчить про те, що навіть у разі суттєвого збільшення кількості нових стартапів у 2024 році, навряд чи відбудеться перелам, адже для цього потрібні спеціальні заходи та програми зі стимулювання інтересу бізнесу до реалізації на практиці наукових розробок.

Разом з тим, ситуація з стартапами, які продовжили функціонування станом на кінець року, є значно оптимістичнішою: в динаміці з високим ступенем достовірності (коефіцієнт детермінації 82,26%) простежується тенденція до збільшення їхньої кількості за логарифмічною кривою.

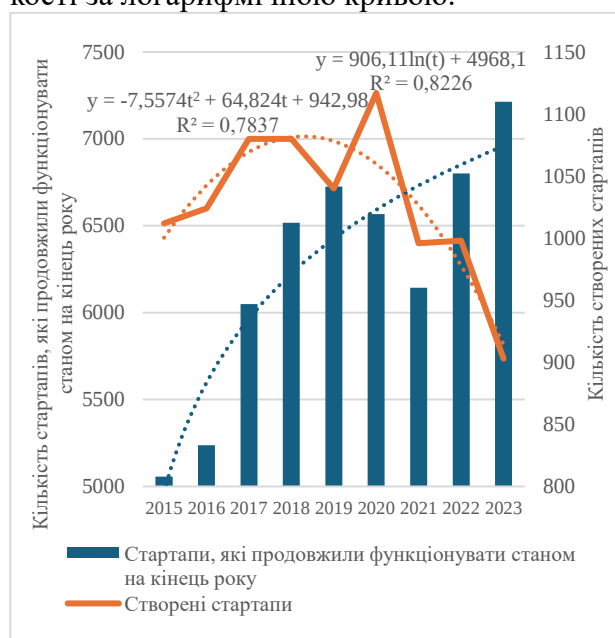


Рис. 9. Тенденція кількості створених стартапів та стартапів, які продовжили функціонувати станом на кінець року
Джерело: побудовано за даними [13]

Отже, можна зробити висновок, що кількість функціонуючих стартапів не залежить від кількості тих з них, що започатковані в поточному році, а зумовлена тривалістю життєвого циклу стартапів, реалізація котрих розпочалася у попередніх роках.

Для перевірки такого висновку розраховано коефіцієнти автокореляції трьох порядків та побудовано корелограму (рис. 10).

Характер зміни коефіцієнтів автокореляції підтверджує попередній висновок про залежність кількості функціонуючих ста-

ртапів від їхньої кількості у попередньому році. З урахуванням виявлених особливостей побудовано автокореляційну функцію $y = 0,7147y_{t-1} + 2020,8$ (рис. 11), що характеризується високим ступенем достовірності (коефіцієнт детермінації 63,07%).

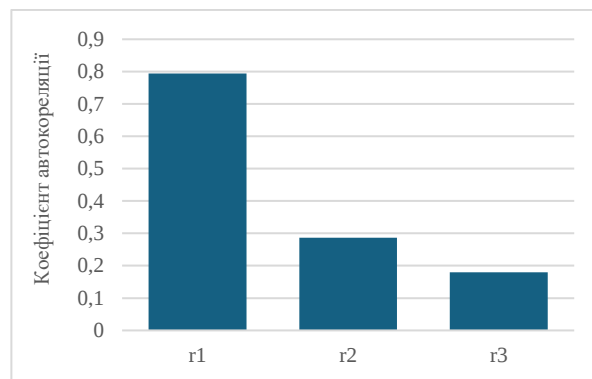


Рис. 10. Корелограма кількості стартапів, які продовжили функціонувати станом на кінець року
Джерело: побудовано за даними [13]

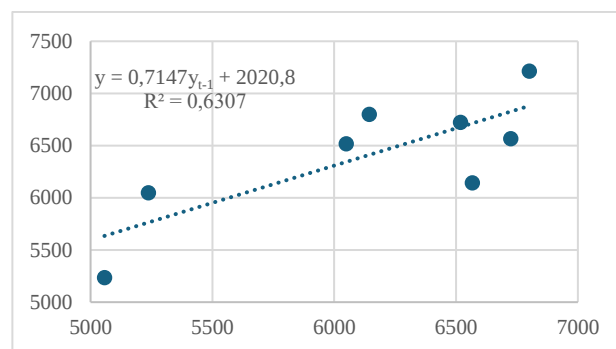


Рис. 11. Автокореляційна функція залежності кількості стартапів, які продовжили функціонувати станом на кінець року, від їхньої кількості попереднього року
Джерело: побудовано за даними [13]

Значення параметра біля факторної ознаки автокореляційної функції (y_{t-1}) свідчить про те, що з тисячі стартапів, що функціонують у попередньому періоді, в наступному році продовжують своє існування в середньому 715 стартапів. Разом з тим, вплив інших чинників, що зумовлюють результативність комерціалізації наукових розробок через створення стартапів, становить тільки 33,93%.

Отже, дослідження показало, що перешкоди в організації тісної науково-

виробничої співпраці, переважно пов'язані з такими факторами (рис. 12).

Зокрема, низький рівень довіри між сторонами виникає переважно через відсутність попередньої взаємодії, низьку обізнаність про діяльність одне одного та використання різних «мов».

Дослідники не завжди довіряють намірам бізнесу щодо інвестування в знання. Зі свого боку, компанії часто не впевнені у найманих фахівців-науковців, оскільки побоюються, що ті можуть: мати низьку мотивацію, прагнути реалізовувати власні незалежні проєкти, не володіти навичками, необхідними для роботи у динамічному, орієнтованому на швидке ухвалення рішення середовищі.

Представники бізнесу, особливо малих та середніх підприємств, потужних компаній у середньо- та низькотехнологічних секторах економіки, демонструють низьку обізнаність про дослідницьку діяльність. Вони не знають, які потенційно корисні R&D-розробки ведуться в університетах і дослідницьких центрах, навіть якщо вони тісно пов'язані з їхньою діяльністю. Ця проблема особливо загострюється, якщо компанія географічно віддалена від таких наукових установ.

У той же час компанії у наукоємних секторах мають тісні зв'язки з університетами та державними дослідницькими організаціями. Часто такі компанії самі є спін-оффами (відокремленими стартапами) цих установ, тому вони краще обізнані про дослідницькі проєкти та команди, що працюють у суміжних напрямках.

Одна з ключових проблем співпраці між наукою та бізнесом – розбіжність у дослідницьких цілях і часових горизонтах. Так, академічні дослідники зосереджені на довгострокових наукових напрямках і прагнуть розширювати кордони знань у певній галузі. Їхні дослідження часто мають фундаментальний характер і відірвані від ринкових потреб, і вони самі можуть не мати мотивації чи інтересу до їхньої комерціалізації. Компанії, навпаки, орієнтовані на короткострокові цілі та зацікавлені у швидкому створенні конкретних ринкових рішень або вдосконаленні внутрішніх процесів. Ця невідповідність може ускладнювати ефек-

тивну взаємодію між науковими установами та бізнесом.



Рис. 12. Причини низького рівня взаємодії представників науки та бізнесу
Джерело: авторська розробка

Відсутність спільних та стандартизованих процедур для діяльності у сфері трансферу знань між різними науковими установами також створює плутанину. У деяких випадках це може навіть відлякувати компанії, які розглядають можливість співпраці в галузі спільних R&D та інновацій.

Окрему проблему становить інноваційна культура компаній, недостатньо інтегрована у бізнес-стратегії, через що інноваційна діяльність не відбувається системно. Як наслідок, оцінка ефективності інноваційних проєктів у таких компаній орієнтована на досягнення короткострокових фінансових показників. У такій ситуації залучення університетів та державних дослідницьких організацій до проведення досліджень розглядається більше як витрати, а не як інвестиція у розвиток продуктів чи процесів.

Висновки. Передача технологій має розглядатися як успішна стратегія для досягнення високого рівня інноваційності та ефективності компаній і світової економіки в цілому. Академічний трансфер технологій несе явні вигоди для кожного учасника цього процесу, одночасно співпраця між зацікавленими сторонами дозволяє досягати синергетичного ефекту завдяки об'єднанню

їхніх сильних сторін і забезпечити підґрунтя для створення інновацій та ухвалення про-
ривних рішень.

Оцінювання результативності транс-
феру знань за статистичними даними США
дозволило виявити суттєвий відкладений
негативний вплив пандемії COVID-19 на
основні показники трансферу знань, а також
інерційність наукових розробок та процесу
їхньої комерціалізації. Виявлені тенденції та
взаємозв'язки основних показників резуль-
тативності трансферу знань, а також виявле-
ні переваги для його учасників дозволили
визначити причини низького рівня взаємодії
науково-освітніх організацій та бізнесу в
системі управління трансфером технологій.

Отже, трансфер знань поєднує універ-
ситети, здатні генерувати нові ідеї на базі
науково-дослідних проєктів, промислових
партнерів, котрі пропонують свій практич-
ний досвід та знання ринку, а також ста-
ртапи, які забезпечують впровадження інно-
ваційних продуктів і технологій.

Література

1. Understanding University Technology Transfer. Association of American Universities. 2011. URL : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED517264.pdf>.
2. The role of European universities in patenting and innovation. A study of academic inventions at the EPO. October 2024. URL : <https://surl.lu/nkewqu>.
3. Draghi M. The future of European competitiveness. European Commission. 2024. URL : <https://surl.li/tveciv>.
4. Rybnicek R., Königsgruber R. What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics*. 2019. Vol. 89. pp. 221-250. <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0916-6>.
5. Atta-Owusu K., Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A. What drives university-industry collaboration? Research excellence or firm collaboration strategy? *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121084>.
6. Farah A., Tahir FM., Rizwan AS., Noor ER. Strengthening the Bridge Between Academic and the Industry Through the Academia-Industry Collaboration Plan Design Model. *VolFrontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. pp. 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.875940>.
7. O'dwyer M., Filieri R., O'Malley L. Establishing successful university–industry collaborations: barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Vol. 48. pp. 900-931. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>.
8. Сич Т.В. Роль уряду щодо впровадження третьої місії в українських університетах в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміні-*

стрування. 2022. Спецвипуск, присвячений євроінте-
граційній тематиці. С. 123-128.
<https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.20>.

9. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Логістична підтримка трансферу знань зі сфери науки до сектору малих та середніх підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 40-45. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.7>.

10. Дума О.І. Академічний трансфер техноло-
гій: механізми реалізації та європейський досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.203>.

11. McDevitt VL., Mendez-Hinds J., Winwood D., Nijhawan V., Sherer T., Ritter JF., Sanberg PR. More than Money: the Exponential Impact of Academic Technology Transfer. *Technology & Innovation*. 2014. Vol. 16 (1). pp. 75–84. <https://doi.org/10.3727/194982414X13971392823479>.

12. Campbell A., Cavallade C., Haunold Ch., Karanikic P., Piccaluga A., Dinnetz M. Knowledge Transfer Metrics. Towards a European-wide set of harmonised indicators. *Publications Office of the European Union*. 2020. doi:10.2760/907762.

13. Official site of Association of University Technology Managers (AUTM). Licensing Activity Surveys. URL : <https://surl.li/mxcgdf>.

14. Офіційний сайт Центру міжнародних про-
єктів «Євроосвіта». URL : <https://euroosvita.net/>.

References

1. Understanding University Technology Transfer. (2011). Association of American Universities. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED517264.pdf>.
2. The role of European universities in patenting and innovation. A study of academic inventions at the EPO. October 2024. Retrieved from <https://surl.lu/nkewqu>.
3. Draghi, M. (2024). The future of European competitiveness. European Commission. Retrieved from <https://surl.li/tveciv>.
4. Rybnicek, R., & Königsgruber, R. (2019). What makes industry-university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics*. Vol. 89. 221-250. <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0916-6>.
5. Atta-Owusu, K., Fitjar, R. D., Rodríguez-Pose, A. (2021). What drives university-industry collaboration? Research excellence or firm collaboration strategy? *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121084>.
6. Farah, A., Tahir, FM., Rizwan, AS., Noor, ER. (2022). Strengthening the Bridge Between Academic and the Industry Through the Academia-Industry Collaboration Plan Design Model. *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.875940>.
7. O'dwyer, M., Filieri, R., O'Malley, L. (2023). Establishing successful university-industry collaborations: barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 48. 900-931. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>.
8. Sych, T.V. (2022). Rol uriadu shchodo vprovadzhenia tretoi misii v ukrainskykh universytetakh

v umovakh yevrointehratsii. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. Spetsvypusk, prysviachenyi yevrointehratsiinii tematytsi. 123-128. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.20>.

9. Lypych, L., Khilukha, O., Kushnir, M. (2021). Lohistychna pidtrymka transferu znan zi sfery nauky do sektoru malykh ta serednikh pidpriemstv. Pidpriemnytstvo ta innovatsii. (18). 40-45. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.7>.

10. Duma, O.I. (2021). Akademichniy transfer tekhnolohii: mekhanizmy realizatsii ta yevropeiskyi dosvid. Efektyvna ekonomika, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.203>.

11. McDevitt, V.L., Mendez-Hinds, J., Winwood, D., Nijhawan, V., Sherer, T., Ritter, J.F., & San-

berg, P.R. (2014). More than Money: the Exponential Impact of Academic Technology Transfer. Technology & Innovation. Vol. 16 (1). 75-84. <https://doi.org/10.3727/194982414X13971392823479>.

12. Campbell, A., Cavallade, C., Haunold, Ch., Karanikic, P., Piccaluga, A., & Dinnetz, M. (2020). Knowledge Transfer Metrics. Towards a European-wide set of harmonised indicators. Publications Office of the European Union. doi:10.2760/907762.

13. Official site of Association of University Technology Managers (AUTM). Licensing Activity Surveys. Retrieved from <https://surl.li/mxcgdf>.

14. Ofitsiyni sait Tsentru mizhnarodnykh proektiv «levroosvita». Retrieved from <https://euroosvita.net/>.

TENDENCIES AND PROSPECTS OF INTERACTION BETWEEN SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND BUSINESS IN THE SYSTEM OF TECHNOLOGY TRANSFER MANAGEMENT

*O. V. Tryfonova, D.E., Professor, H. V. Baranets, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
M. I. Ivanova, D.E., Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. The results of the scientific study presented in this article were obtained using the following research methods: theoretical generalization was used to study the interaction between scientific and educational institutions which produce «academic» research developments, and businesses within the technology transfer management system; systematization was applied to identify the advantages of academic technology transfer; quantitative analysis methods (statistical, econometric) was used to assess the effectiveness of knowledge transfer, identify trends in key indicators, and analyze their interrelationships; critical analysis and synthesis was used to identify the reasons for the low level of interaction between representatives of science and business.

Results. The article demonstrates the importance of technology transfer as a connecting link between the scientific and educational institutions and business. The advantages of academic technology transfer are identified from the perspective of businesses, universities as producers of scientific developments, students, the country, and society. Approaches to evaluating the effectiveness of knowledge transfer are characterized, and trends and interrelationships of key indicators of such transfer are determined based on statistical data from the United States. The peculiarities of trend formation considering the specifics of the scientific research and commercialization of their results are determined. The main reasons for the low level of interaction between representatives of science and business in the technology transfer management system are identified and characterized.

Novelty. The reasons for the low level of interaction between representatives of science and business have been determined based on the identified patterns of change and interrelationships of key indicators of knowledge transfer effectiveness, as well as the revealed benefits for its participants.

Practical value. The scientific results can be useful for all participants in knowledge transfer, particularly for the state in shaping policies to support universities as centers of scientific development generation, for universities in improving the effectiveness of knowledge transfer offices, and for business seeking to develop in line with global trends.

Keywords: knowledge transfer, academic technology transfer, management, intellectual property objects, licenses, patents, startups, research and development (R&D) expenditures, trend, correlation, autoregression.

Надійшла до редакції 31.01.25 р.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ОБЛІКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*А. А. Макурін д. е. н., професор, Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка», makurin.A.A@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0001-8093-736X>,
Н. Л. Шишкова, к. е. н., доцент, Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка», shyshkova.n.l@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-6675-8223>*

Методологія дослідження. Дослідження базується на використанні таких загальнонаукових методів, як: абстракція – при визначенні сутності цифрового ризику, що у подальшому впливає на формування інформації на підприємстві. Метод групування застосовувався під час надання характеристик різним видам ризику та формування їхнього ранжування з метою визначення напрямів управління їхнім впливом на господарюючих суб'єктів.

Результати дослідження. У статті проаналізовано вплив цифровізації на інформаційне забезпечення обліку. Встановлено, що в рамках комунікації бухгалтер повинен вміти використовувати сучасні технології, нові платформи та сервіси у процесі взаємодії із внутрішніми та зовнішніми користувачами інформації, дотримуючись при цьому правил етикету та поведінки, що існують в рамках даного формату взаємодії. Зазначено, що управління ризиком для цілей обліку в умовах цифровізації набуває особливої актуальності через зростаючу складність інформаційних систем і впровадження новітніх технологій, що впливають на ведення фінансового обліку та управлінські процеси. Виокремлено основні види ризиків при цифровій трансформації обліку, які включають: технологічні, кіберризики, ризики баз даних, операційні, правові, стратегічні, фінансові. Розглянуто загрози та особливості цифрового середовища формування інформації в обліку, які можуть викривити фінансову звітність підприємства або вплинути на прийняття управлінських рішень через недостатній рівень захищеності даних.

Новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у виокремленні ризиків, які притаманні сучасному підприємству в умовах цифровізації, що в подальшому дозволяє їх ідентифікувати, вимірювати, управляти та контролювати.

Практична значущість. Результати дослідження розкривають змінність інформаційної площини бухгалтерського обліку на підприємстві, яка виконує функцію доведення інформації до структурних підрозділів з метою створення підґрунтя для подальшого прийняття управлінських рішень. Оскільки цифровізація передбачає вирішення великого кола питань, пов'язаного зі збором, обробкою і аналізом інформації та застосування професійного судження бухгалтера, то результати даного дослідження набувають великого значення для ефективної діяльності підприємства.

Ключові слова: цифровізація суспільства, управління ризиком та його інформаційне забезпечення, бухгалтерський облік, функціонування підприємства, зовнішній та внутрішній ризик.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація суспільства спонукає до змін в усіх сферах суспільно-економічного життя людства. В свою чергу, це відзначається на господарській діяльності суб'єктів господа-

рювання, в тому числі й на їх обліковій практиці. Відбувається значна переорієнтація траєкторії розвитку бізнеса на різних рівнях (мікро, регіональний, глобальний). Віртуалізація бізнес-процесів вимагає змін організа-

ційного та методичного забезпечення обліку. Також цифровізацією викликані зміни в частині формування компетенцій фахівців, необхідних в сучасних умовах господарювання, які повинні навчитись ідентифікувати та управляти ризиками на підприємстві.

Перед фахівцями різних галузей постають нові завдання які вимагають оперативного втручання та отримання інформації з різних структурних підрозділів підприємства для прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства, що в свою чергу неможливо без інформації про ризики та стан діяльності суб'єкта господарювання. Оскільки управління ризиком це система прийняття управлінських рішень та реалізація заходів, спрямованих на його контроль, зменшення рівня чи усунення. Під час впровадження інформаційних систем та технологій перелік зовнішніх ризиків впливає на внутрішнє середовище підприємства. Тому необхідним є дослідження не тільки зовнішніх, а й внутрішніх ризиків на підприємстві. Враховуючи умови цифровізації та управління в сучасних умовах підприємством суттєво змінює традиційні підходи в обліковій практиці. Свою особливість має зберігання, обіг та захист інформації на підприємстві з подальшим інноваційним процесом обробки. Все це сприяє оптимізації роботи та оброблення інформації, проте разом із додатковими можливостями виникають і додаткові ризики, пов'язані з впровадженням інформаційних систем та технологій у діяльність суб'єкта господарювання.

Таким чином, необхідно розробити вимоги до інформаційного забезпечення ризику на підприємства для облікових цілей в розрізі ведення фінансового та управлінського обліку з подальшим виокремленням внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив цифровізації на інформаційне забезпечення обліку на підприємстві досліджували різні науковці. Більшість наукових досліджень стосовно даної теми мають фрагментарний характер та спрямовані на формування теоретико-методичного підґрунтя нової цифрової парадигми в розрізі інформаційного забезпечення. Серед науковців, які досліджували цю тему, слід відзначити такі праці, зокрема: Абрамова А. С. в

своїй статті розглянула основні тенденції діяльності підприємств в сучасних глобалізаційних умовах господарювання [3]. В дослідженні авторка розглянула механізм управління ризиками цифровізації. Лише правильний підхід та підбір елементів та інструментів управління ризиками в майбутньому може забезпечити стабільність та ефективність функціонування. Руденко С. В., Погрібняк Д. С. в своєму дослідженні наголошують увагу на тому, що трансформаційні зміни в суспільно-економічному житті світу значно вплинули і на господарську діяльність суб'єктів, що вимагає змін у обліковій практиці також [4]. Охарактеризували коло перешкод, які гальмують розвиток цифрових трансформацій в Україні: інституційні, інфраструктурні, екосистемні.

Наведено хронологію розвитку практики обліку у розрізі промислових революцій та визначено в їх контексті основні управлінські цілі та завдання обліку, що виникають. Довели необхідність формування нової методичної основи для ідентифікації, оцінювання та обліку нових об'єктів, що виникають в умовах цифровізації. Відзначено зростання ролі облікової-інформації для менеджменту підприємств в сучасних умовах. Осадча О. О., Павленко О. В. розглядали проблеми впровадження електронних технологій фінансової звітності в Україні, виокремили фактори які гальмують розвиток цифровізації на підприємствах [5]. Запропонували шляхи удосконалення технологій побудови звітності та управління інформаційними потоками на підприємстві.

Power M. стверджує, що аналіз фінансової звітності сприймається як найбільший внесок в управління ризиками. Як зазначає автор, функція управлінського обліку була значною мірою залучена до управління ризиками організації [7]. Бюджетний контроль, бюджетування та стратегічне планування відіграють важливу роль в управлінні ризиками. Van der Poll H., Mthiyane Z. Z. F. автори наголошують, що цінності корпоративного управління та управління ризиками, які недостатньо встановлені та порушені, можуть призвести до гальмування потенціалу зростання підприємства [8]. Основною метою дослідження було перевірити взаємозалежність управління ризиками, корпоратив-

ного управління та управлінського обліку в найефективніших публічних компаніях. Для проведення дослідження використовували огляд літератури, структуровану анкету та огляд документів. Емпіричні результати дослідження демонструють, що існує взаємозалежність управління ризиками, корпоративного управління та управлінського обліку. Науковці зазначили, що майбутні дослідження повинні охоплювати управління ризиками шахрайства, управління зацікавленими сторонами та сфери управління інформацією. Селезньова Г. О. у дослідженні розглядала питання щодо вияву загроз і ризиків для економічної безпеки підприємств в умовах цифровізації і глобалізації економіки та управління ними [9]. Автор зазначила основні ризики економічної безпеки в умовах цифровізації бізнесу, навела принципи управління ризиками, а також результативність системи управління ризиками з метою підвищення економічної безпеки. Зазначено, що необхідно своєчасно здійснювати моніторинг економічної безпеки на основі ризикорієнтованого підходу, а також моделювання організаційного підходу для стейкхолдерів підприємства в умовах змін та достовірності фінансової звітності на основі виявлених ризиків, які встановлено на підприємстві.

Формулювання мети статті. Метою статті є ідентифікація вимог до інформаційного супроводу та управління ризиком в сучасних умовах цифровізації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрових трансформацій в нашій країні гальмується певним колом перешкод, до яких належить інституційне коло, інфраструктурне та екосистемне. Інституційне коло пов'язано з державним впливом, тобто як нормативна база країни встигає регулювати питання цифровізації та цифрової трансформації. Інфраструктурне полягає в формуванні цифрової культури, рівних умов доступу до інформації різних верст населення до цифрових технологій та необхідний перелік інфраструктур які притаманні розвиненим цифровим країнам. Екосистема полягає з площиною інноваційних аспектів, відсутність належних умов для формування сприятливого інвестиційного

клімату, впровадження та залучення ринку капіталу інвестицій в країні та на підприємстві в IT-сферу. Залучення кваліфікованих фахівців в процес цифрової трансформації суспільства.

Цифрова трансформація суспільства вимагає набуття відповідних знань в цій галузі різними фахівцями, в тому числі й бухгалтерами. Так бухгалтер при сучасних умовах цифровізації повинен набутися значної кількості навичок, які дещо виходять за звичні рамки кваліфікації даної професії, а саме: вміти орієнтуватися у процесах фільтрування та відбору даних серед масивів інформації в цифровому контенті, використовувати нейронні мережі, ідентифікувати бізнес-процеси та використовувати сучасні інформаційні технології в роботі з обліковою інформацією. Розуміти специфіку цифрового аудиту тощо. В рамках комунікації та взаємодії бухгалтер повинен вміти використовувати сучасні технології, нові платформи та сервіси у процесі взаємодії із внутрішніми та зовнішніми користувачами інформації, дотримуючись при цьому правил етикету та поведінки, що існують в рамках даного формату взаємодії. Важливим умінням є створення, зміни та удосконалення цифрового контенту, що передбачає також знання нормативно-законодавчих аспектів щодо авторських прав, політики рецензування; вміння використовувати імітаційне моделювання та адаптувати бухгалтерські програми до існуючих вимог. Перед бухгалтером стоїть завдання збереження та захисту цифрової інформації, яка в рамках використання цифрових технологій може стати доступною для шахраїв, конкурентів сторонніх осіб, адже виток інформації, особливо тієї, що належить до комерційної таємниці, негативно вплине на господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Таким чином, цифровізація передбачає виникнення значного кола технічних проблем, які бухгалтер також повинен вміти вирішувати у процесі своєї професійної діяльності, тому креативний підхід до адаптації цифрових технологій під власні потреби з метою вирішення облікових проблем є досить важливою здатністю, оскільки виникнення ризиків в такій системі є неминучим процесом. Креативність по відношенню

до обліку як «інтелектуалізація інформаційних систем бухгалтерського обліку» є досить влучним положенням, який заслуговує, на нашу думку, стати частиною нової цифрової облікової парадигми.

Управління ризиком для цілей обліку в умовах цифровізації набуває особливої актуальності через зростаючу складність інформаційних систем і впровадження новітніх технологій, що впливають на ведення фінансового обліку та управлінські процес. Серед основних аспектів варто зазначити:

1. Автоматизація облікових процесів. Цифровізація дає можливість автоматизувати безліч рутинних облікових операцій, таких як обробка первинних документів, ведення реєстрів, складання звітів. Однак це створює нові ризики, пов'язані з: помилки програмного забезпечення; неправильні чи некоректні конфігурації автоматизованих систем; втрата контролю над коректністю введених даних.

2. Кібербезпека та захист інформації У сучасних умовах кіберзагрози є одним з ключових ризиків для облікових даних. Можливі загрози включають: кіберзлочинність (крадіжка даних, маніпуляція фінансовими звітами); хакерські атаки на облікову систему; незахищені канали передачі даних та недостатня захищеність інформаційних систем.

3. Доступ до даних і управління доступами з ідентифікації користувачів. Підвищення прозорості та швидкості доступу до фінансових даних, які забезпечують цифрові рішення, також несе ризики. Потрібно належно керувати правами доступу до інформаційних систем: контроль рівнів доступу до різних категорій даних; відстеження активності користувачів для запобігання несанкціонованому доступу; аудит логінів та контроль за змінами в облікових даних.

4. Точність і достовірність даних Автоматизовані системи спрощують процес обробки великої кількості даних, але водночас збільшується ймовірність механічних помилок або неправильного налаштування алгоритмів. Тому управління ризиками має включати: перевірку та валідацію даних на різних етапах обробки; Використання технологій штучного інтелекту для виявлення аномалій у даних. Резервне копіювання кри-

тичних даних і своєчасне оновлення систем.

5. Регулювання і нормативне середовище З розвитком цифрових технологій зростає потреба адаптації бухгалтерського обліку до змін у нормативно-правовій базі. Важливо стежити за: новими стандартами, що регулюють цифрові облікові системи; впровадженням вимог щодо захисту персональних даних. Відповідністю міжнародним стандартам фінансової звітності.

6. Впровадження штучного інтелекту та аналітики даних. Використання аналітичних інструментів на базі штучного інтелекту дозволяє покращити управління ризиками в обліку через: виявлення потенційних шахрайств; прогнозування ризиків на основі історичних даних; Оптимізацію проведення аудиту та здійснення контролю.

7. Ризики людського фактору. Незважаючи на автоматизацію, людський фактор залишається суттєвим ризиком у системі обліку. Це може включати: помилки при введенні даних або налаштуванні систем; несвоєчасне оновлення програмного забезпечення; ненавмисне створення вразливостей через неправильне поводження з технікою або програмними продуктами. Використання не захищених Wi-Fi мереж, тощо [10].

Управління ризиками в умовах цифровізації вимагає інтегрованого підходу, який включає не тільки технічні засоби захисту, але й удосконалення процесів управління, підвищення рівня обізнаності персоналу та створення нових нормативних основ для захисту облікових даних. При цифровій трансформації обліку виникають нові ризики, які можуть суттєво вплинути на фінансову інформацію, процеси та безпеку даних, які формуються на підприємстві. Основні види ризиків при цифровій трансформації обліку включають: технологічні, кіберризики, ризики баз даних, операційні, правові, стратегічні, фінансові.

Цифрова система може бути неготова до майбутніх змін в облікових стандартах або законодавстві. Управління всіма цими ризиками вимагає комплексного підходу, який включає постійний моніторинг, оцінку та адаптацію до змін. Ідентифікація всіх цих ризиків допомагає в подальшому управляти ними та контролювати їх. В першу чергу

варто розподілити ризики на категорії та надати їм відповідну характеристику. Так, пропонується розподіляти ризики на такі категорії як, внутрішні, зовнішні, стратегічні. Відповідно до категорії необхідно виокремити особливості та причини їх виникнення.

В обліковій практиці варто зазначити внутрішні ризики – які пов'язані з безпосереднім досягненням мети, цілей та завдань обліку на підприємстві. Необхідно врахувати особливості галузі, підприємства та об'єкту обліку. Крім того, на ризики цієї групи будь-яке підприємство має вплив та може їх контролювати. До основних причин виникнення належать: шахрайство, використання неналежного програмного забезпечення, відвідування небажаних web-ресурсів, втрата електронно-цифрового підпису, плинність кадрів.

Категорія зовнішніх ризиків полягає з досягненням мети та місії підприємства. Саме ці ризики пов'язані з зовнішнім впливом на підприємство. Основна проблема полягає у визначенні, яка саме подія чи загроза призведе до негативних наслідків на підприємстві. Розглядаються можливості як зробити установу більш стійкою до їх впливу. До них належать природні явища та катастрофи, кібератаки (фішинг), форс-мажори.

До категорії стратегічних ризиків за міжнародною практикою управління ними прийнято виділяти наступні: ідентифікація – визначаються потенційні ризики та їх можливий вплив шляхом використання «сценарного планування» [10].

Враховуючи особливості цифрового середовища та формування інформації в обліку існують наступні загрози, які можуть викривити фінансову звітність підприємства або вплинути на прийняття управлінських рішень через недостатній рівень захищеності даних. Так, наприклад,

Ботнет – комп'ютерна мережа що складається з великої кількості хостів і запущеними ботами, які працюють автономно. Найчастіше вони прикріплені до звичайного програмного продукту та як тільки користувач встановлює його на свій пристрій, бот автоматично встановлюється. Такий комп'ютер вже є інфікований. Хакер зможе

викрасти інформацію про користувача, здійснити розсилку від його імені, перебрати паролі від гаманців та отримати доступ до кредитних карток чи розрахункових рахунків установи.

Наприклад, використання мережі WiFi в готелі не є безпечним, оскільки на пристрої може з'явитись прохання оновити програмне забезпечення чи ще якийсь його компонент, що автоматично дає можливість встановити Backdoor, який виступає віддаленим керуванням гаджету. Вся інформація з пристрою доступна не тільки його власнику, а й зловмиснику.

Фішинг – вид шахрайства, метою якого є отримання прибутку чи конфіденційної інформації. Приклад фішингу – SMS повідомлення та дзвінки від незнайомих осіб, а також відправлення листів електронною поштою від імені певних користувачів яким довіряє особа.

Малвертайзинг – поширення небажаного програмного забезпечення через онлайн ресурси, закриття реклами на певній сторінці активує код і вся інформація з пристрою передається хакеру.

Кардинг – рід шахрайства який здійснюється через використання платіжних карток та їх реквізитів, що не ініційовано власником такої картки. Реквізити платіжних карток, як правило, беруть зі зламаних серверів інтернет-магазинів, платіжних і розрахункових систем, а також з персональних комп'ютерів.

Враховуючи вище наведені особливості пропонується виділити та надати можливість ідентифікувати як зовнішні так і внутрішні ризики на підприємстві, а саме:

1. Технологічні ризики, пов'язані з використанням нових технологій, програмного забезпечення і систем обробки даних: Збоїв в роботі систем виникають внаслідок помилок програмного забезпечення, відмови систем, технічних збоїв. Має місце неправильна інтеграція: труднощі з поєднанням нових цифрових рішень зі старими обліковими системами. Швидкий розвиток технологій може призвести до того, що впроваджені рішення не будуть відповідати сучасним вимогам.

2. Ризики, пов'язані з даними, можуть бути викликані помилками при автоматич-

ній обробці, що призводить до перекручення фінансової інформації. Неналежне збереження резервних копій або ненадійні системи можуть призвести до втрати важливих даних. Порушення конфіденційності фінансової або персональної інформації може виникнути через незахищений доступ до даних.

3. Операційні ризики пов'язані з перебоями або помилками в процесах, що виникають через цифрові інструменти. Це можуть бути помилки автоматизації (неправильні налаштування алгоритмів або автоматизованих систем обліку, що тягнуть масові помилки), залежність від технічної інфраструктури: будь-який збій в ІТ-інфраструктурі може паралізувати роботу бухгалтерії. Також надмірна довіра до автоматизованих рішень без належного контролю може призвести до ігнорування важливих аспектів обліку.

4. Правові ризики. Використання цифрових інструментів може супроводжуватися юридичними проблемами, до яких належать невідповідність нормативним вимогам (технологічні зміни можуть випереджати зміни у законодавстві та стандартах бухгалтерського обліку), а також порушеннями вимог щодо захисту персональних даних (недотримання законодавчих норм, наприклад, GDPR). Присутні і ліцензійні ризики: використання програм з порушенням прав інтелектуальної власності.

5. Ризики людського фактору. Незважаючи на автоматизацію процесів, люди продовжують бути важливим фактором функціонування підприємства. Тому можуть виникати помилки, які є наслідком недостатньої цифрової кваліфікації співробітників. Можуть мати місце навмисні шахрайські дії співробітників, пов'язані з маніпуляцією цифровими даними або їхнє небажання адаптуватися до нових технологій.

6. Фінансові ризики. Впровадження цифрових технологій часто вимагає значних фінансових ресурсів, що може призвести до фінансових втрат. Цифрові рішення можуть не виправдати очікувань і не принести необхідної фінансової вигоди. Мають місце також і зміни в обліковій політиці: цифровізація може вимагати перегляду облікової політики підприємства, що може вплинути на

його фінансові результати.

7. Стратегічні ризики. Вони пов'язані з вибором невідповідних або застарілих стратегій цифрової трансформації: рішення про впровадження конкретної технології може виявитися неефективним або несумісним із бізнес-процесами, а цифрова система може бути неготовою до майбутніх змін в облікових стандартах або законодавстві. Управління усіма цими ризиками вимагає комплексного підходу, який включає постійний моніторинг, оцінку та адаптацію до змін.

З метою ранжування та управління ризиками пропонується наступна їх градація. Низький рівень впливу має цифрове значення 1. Ймовірність виникнення ризику та його вплив на підприємство малий або незначний. Якщо ризик має високу ймовірність, то його можна віднести до середнього рівня впливу. Проте ця група вже має показник 2. та ті ж види ймовірності. Високий рівень впливу – група має показник 3. та характеризується значним впливом на діяльність підприємства, отримання перекурен у його фінансовій звітності чи викривлення даних або технічні особливості, що значно впливають на нормальну діяльність.

У міжнародній практиці встановлення різних видів ризиків, визначення їхнього рівня, ймовірності настання та впливу відбувається у різний спосіб і має неоднакові механізми подолання. Найпоширенішим способом боротьби з різними видами ризику є такі методи, як: вартості, контролю поточного рівня, історичного рівня, аналізу показників діяльності підприємства, стрес-тестування, експертної думки фахівця, комбінований метод. Використання будь-якого з них на практиці потребує додаткових досліджень.

Висновки. В умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки виникає величезна кількість передумов для формування нової парадигми з ведення бухгалтерського обліку, формування інформаційних потоків на підприємстві, захисту інформації. Моніторинг – з метою своєчасного реагування на можливі ризики здійснюється постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, аналізується інформація у засобах масової інформації, статистичні дані, відомості про можливі

зміни у законодавстві. Способи реагування - визначаються заходи контролю на ідентифіковані ризики з метою запобігання їх виникненню або мінімізації впливу.

Перспективами подальшого дослідження є розроблення наукового підходу до формування моделі ведення обліку в цифровій площині з виокремленням відповідних ризиків та використання методів їх контролю, аналізу та впливу на їх рівень. З метою покращення інформаційної функції обліку.

Література

1. An endurance course surviving and thriving through 10 major risks over the next decade. Tenth annual EY. [Electronic resource] Accessed mode: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-risk-survey2019/\\$FILE/ey-globalrisk-survey-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-risk-survey2019/$FILE/ey-globalrisk-survey-2019.pdf)
2. Івлєва М.І. Тенденція цифровізації банківської галузі. *Молодий вчений*. 2020. №2(292). С. 268-270. Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/292/66194>.
3. Абрамова А. Система ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №4(28). С. 186-193. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262944>
4. Руденко С.В., Погрібняк Д.С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації *Вісник Хмельницького нац-го ун-ту (Економічні науки)*. 2021. №1.
5. Осадча О.О., Павленко О.В. Розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. №94. С. 162-174.
6. Подання фінансової звітності у новому форматі iXBRL. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2019. Режим доступу: https://nfp.gov.ua/files/tacsonomia/NSSMC_Financial%20Reporting%20System%20XBRL.pdf
7. Pover, M. (2019). The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*. Vol. 5. No. 3. pp. 58-65. <https://doi.org/10.1108/eb023001>
8. Van der Poll H., Mthiyane Z. Z. F. The interdependence of risk management, corporate governance and management accounting. *Southern African Business Review*. 2018. Т. 22. №1.
9. Селезнєва Г.О. Сучасні ризики забезпечення економічної безпеки підприємств за умов циф-

ровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 167-173.

10. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

References

1. An endurance course surviving and thriving through 10 major risks over the next decade (2019). Tenth annual EY. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-risk-survey2019/\\$FILE/ey-globalrisk-survey-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-risk-survey2019/$FILE/ey-globalrisk-survey-2019.pdf)
2. Ivlieva, M.I. (2020). Tendentsia tsyfrovizatsii bankivskoi haluzi. *Molodyi vchenyi*, 2(292), 268-270. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/292/66194>.
3. Abramova, A. (2021). Systema ryzykiv diialnosti komertsiiynkh bankiv v umovakh tsyfrovizatsii. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(28), 186-193. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-186-193
4. Rudenko, S.V., & Pohribniak, D.S. (2021). Bukhhalterskyi oblik v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk Khmelnytskoho nats-ho un-tu (Ekonomichni nauky)*, (1).
5. Osadcha, O.O., & Pavlenko, O.V. (2021). Rozvytok oblikovo-analitychnoi systemy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, (94), 162-174. <https://doi.org/10.31713/ve2202115>
6. Podannia finansovoi zvitnosti u novomu formati iXBRL. (3019). Natsionalna komisiiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Retrieved from https://nfp.gov.ua/files/tacsonomia/NSSMC_Financial%20Reporting%20System%20XBRL.pdf
7. Pover, M. (2019). The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*, Vol. 5, (3), 58-65. <https://doi.org/10.1108/eb023001>
8. Van der Poll H., & Mthiyane, Z. Z. F. (2018). The interdependence of risk management, corporate governance and management accounting. *Southern African Business Review*, (1). <https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344>
9. Seleznova, H.O. (2023). Suchasni ryzyky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv za umov tsyfrovizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (4), 167-173. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-26>
10. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

RISC MANAGEMENT FOR ACCOUNTING PURPOSES IN THE MODERN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

A. A. Makurin, D.E., Professor, N. L. Shishkova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The study is based on the use of such general scientific methods as: abstraction – when determining the essence of digital risk, which subsequently affects the formation of

information at the enterprise. The grouping method was used when characterizing various types of risk and forming their ranking in order to determine the directions of managing their impact on business entities.

Results. The article analyzes the impact of digitalization on the information support of accounting. It was established that in the framework of communication and interaction, the accountant must be able to use modern technologies, new platforms and services in the process of interaction with internal and external users of information, while observing the rules of etiquette and behavior that exist within this format of interaction. It is noted that risk management for accounting purposes in the context of digitalization is gaining special relevance due to the growing complexity of information systems and the introduction of the latest technologies that affect financial accounting and management processes. The main types of risks in the digital transformation of accounting are given, which include technological, cyber risks, database risks, operational, legal, strategic, financial. There are considered threats and features of the digital environment for the formation of information in accounting which can distort the financial reporting of the enterprise or affect management decisions due to an insufficient level of data security.

Novelty. The scientific novelty of the research results lies in the identification of risks that are inherent in a modern enterprise in conditions of digitalization. Which in turn allows them to be identified, measured, managed and controlled.

Practical value. The results of the study reveal the variability of the information plane of accounting at the enterprise, which performs the main function related to the informativeness of structural divisions for further decision-making in its management. Since digitalization involves solving a wide range of issues related to the collection, processing and analysis of information and the application of the accountant's professional judgment then the results of this study are of great importance for the effective operation of the enterprise.

Keywords: digitalization of society, risk management and its information support, accounting, enterprise functioning, external and internal risk.

Надійшла до редакції 30.01.25 р.

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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

О. Г. Федорова, асистент, НТУ «Дніпровська політехніка», fedorova.o.h@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3030-7778,

А. О. Борисенко, магістрант, НТУ «Дніпровська політехніка», Borysenko.Anto.O@ntu.one, orcid.org/0009-0009-6380-750X

Методологія дослідження. У дослідженні використано системний підхід для аналізу механізмів забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Для оцінки міжнародного досвіду застосовано методи порівняльного аналізу, що дозволило ідентифікувати ключові особливості програм державної підтримки у Європейському Союзі, США, Японії та Південній Кореї. Проведено моделювання адаптації цих практик до українських умов із урахуванням специфіки економічної структури країни. Використано метод контент – аналізу для вивчення наукових публікацій, офіційних звітів та даних міжнародних організацій, а також експертних оцінок ефективності запропонованих інструментів державної підтримки. Обґрунтування практичних рекомендацій здійснено на основі інтерпретації отриманих результатів у контексті впровадження цифрових технологій.

Результати. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій, таких як блокчейн, є ключовою для підвищення прозорості та ефективності державної підтримки. Виділено перспективи державно – приватного партнерства для інвестицій у стратегічні галузі, включаючи зелену економіку та цифрову промисловість. Виявлено необхідність розширення програм грантів та субсидій для інноваційних стартапів, особливо у високотехнологічних сферах. Обґрунтовано доцільність створення національної платформи управління кризовою підтримкою бізнесу. Результати демонструють, що комплексний підхід, адаптований до сучасних викликів, сприятиме зміцненню фінансової безпеки підприємств.

Новизна Запропоновано моделі інтеграції міжнародного досвіду з урахуванням цифрових змін, включаючи використання блокчейн-рішень для прозорого моніторингу фінансових потоків, адаптацію програм кризового фінансування та підтримку інноваційного бізнесу через субсидії. Оригінальність дослідження полягає у синтезі традиційних та сучасних підходів до управління фінансовою безпекою з акцентом на кризові умови.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики України у сфері підтримки бізнесу, зокрема у періоди економічної нестабільності та післявоєнного відновлення. Рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до глобальних викликів та мінімізації фінансових ризиків.

Ключові слова: фінансова безпека, державна підтримка, цифрові технології, гранти, субсидії, державно-приватне партнерство, інновації, економічна стабільність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зростаючих загроз економічній безпеці та поширення кризових явищ, питання забезпечення фінансової безпеки суб'єктів

господарювання набуває особливого значення. Сьогодні більшість підприємств стикаються із численними викликами: воєнний стан та ризики бойових дій, інфляційними ризиками, коливанням валютних курсів,

зростанням вартості кредитних ресурсів та іншим. Водночас, обмежені фінансові ресурси знижують можливості підприємств забезпечувати сталий розвиток і адаптацію до швидкозмінних ринкових умов.

У цьому контексті особливу роль відіграє державна підтримка суб'єктів господарювання, яка спрямована на зміцнення фінансової стабільності та забезпечення довготривалої безпеки бізнесу. Однак, на даний момент, не існує єдиного підходу до вибору оптимальних механізмів державної підтримки, що робить цю тему особливо актуальною для наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження державної підтримки суб'єктів господарювання в аспекті забезпечення фінансової безпеки охоплює широке коло робіт. Зокрема, важливий внесок у розвиток цієї теми зробили вітчизняні й закордонні економісти, які вивчали різні аспекти забезпечення економічної безпеки та фінансової стабільності на макро- та мікрорівнях. Окремі роботи зосереджені на інструментах і механізмах державної підтримки бізнесу в умовах кризових явищ.

У дослідженні В. Дем'янишина та В. Костецького основна увага приділяється ролі державних ресурсів у зміцненні фінансової безпеки через впровадження реформ в управлінні публічними фінансами. [1] Зокрема, автори акцентують на необхідності адаптації державних механізмів з метою підвищення стійкості підприємств у нестабільних економічних умовах. Робота О. Васильєва і В. Галенко зосереджена на особливостях забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств під час воєнного стану, в якій розглядається вплив державної політики на стабільність аграрного сектору в умовах кризи [2]. У роботі Ю. Шопської проаналізовано ризики та загрози для малого підприємництва в Україні, наголошуючи на важливості державної підтримки, спрямованої на зміцнення стійкості малого бізнесу в умовах економічної нестабільності [3]. О. М. Куницька-Іляш досліджує стратегічні напрями державної підтримки у забезпеченні безпеки пріоритетних галузей національної економіки, звертаючи увагу на розробку та реалізацію національних програм [4]. М. Бурдін аналізує фактори, що

впливають на стабільність підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, особливо підкреслюючи роль державної підтримки у зміцненні фінансової безпеки бізнесу під час військових дій [5].

Аналіз зазначених робіт свідчить, що дослідження здебільшого зосереджуються на адаптації державної підтримки у відповідь на кризові явища, зокрема на тлі воєнного стану, приділяючи увагу різним аспектам забезпечення фінансової безпеки традиційних галузей економіки, таких як аграрний сектор та малий бізнес. Водночас недостатньо висвітленим залишається питання комплексного підходу до вибору механізмів державної підтримки з урахуванням специфічних потреб різних економічних секторів. В умовах сучасних викликів особливо актуальною є потреба у визначенні оптимальних стратегій і методів підтримки, що враховували б відмінності між секторами, такі як технологічний рівень розвитку, інноваційний потенціал та роль на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, актуальною є необхідність глибшого дослідження міжнародного досвіду у сфері державної підтримки з урахуванням масштабних цифрових змін, що відбуваються в економіці.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування ролі та значення державної підтримки у забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів господарювання в сучасних умовах, а також визначення основних механізмів та інструментів, які можуть сприяти зміцненню фінансової стійкості підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ефективної підтримки суб'єктів господарювання та забезпечення їх фінансової безпеки державі необхідно реалізовувати комплексну політику, спрямовану на зменшення впливу фінансових ризиків, створення сприятливих умов для доступу до фінансових ресурсів та стимулювання інноваційного розвитку. Серед основних напрямів державної підтримки виділяються бюджетно-податкові інструменти, кредитно-фінансові механізми та регуляторні заходи.

Одним із ключових інструментів державної підтримки є податкові стимули, зокрема, зменшення податкового навантаження на малі та середні підприємства, введення

податкових канікул для новостворених підприємств та інвесторів у певних галузях, а також надання пільгових умов для тих суб'єктів, що здійснюють інноваційну діяльність. Такі заходи дозволяють підприємствам направляти зекономлені кошти на розвиток, зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Кредитно-фінансові механізми також відіграють значну роль у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. Державні програми пільгового кредитування, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами та створення фондів підтримки для підприємств, що мають важливе значення для національної економіки, сприяють зниженню фінансових ризиків. Особливо ефективними виявляються програми державних гарантій за кредитами, які забезпечують доступ до фінансових ресурсів для підприємств, що не мають достатньо власного капіталу для забезпечення кредитних зобов'язань.

Регуляторні заходи, що передбачають адаптацію нормативно-правової бази до сучасних умов господарювання, є важливими для стабілізації ринку. Зокрема, це може включати введення обмежень на валютні операції для мінімізації валютних ризиків, а також реформування системи державного контролю для полегшення ведення бізнесу. Державне страхування експортних ризиків та підтримка програм просування національних товарів за кордон є важливими елементами, що допомагають бізнесу розвиватися у зовнішньоекономічній сфері. Окремо варто відзначити програми підтримки інноваційного розвитку, які спрямовані на стимулювання впровадження нових технологій і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств [6].

Світовий досвід показує, що для забезпечення фінансової стабільності бізнесу необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує традиційні методи державної підтримки та нові, інноваційні інструменти, адаптовані до цифрових технологій. Такі підходи особливо актуальні в умовах активної цифровізації економіки та глобальної інтеграції фінансових ринків.

Досвід країн Європейського Союзу, США, Японії та Південної Кореї свідчить про важливість багаторівневої підтримки

підприємств для забезпечення їх фінансової безпеки та дозволяє визначити основні тенденції у забезпеченні фінансової стабільності бізнесу та запропонувати ефективні інструменти, адаптовані до сучасних викликів.

Європейський Союз демонструє системний та інтегрований підхід до забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання, зокрема малого та середнього бізнесу, шляхом використання широкого спектру інструментів фінансової підтримки. Ключовими механізмами є Програма для конкурентоспроможності підприємств та малого і середнього бізнесу (COSME) та Європейський інвестиційний фонд (EIF). COSME спрямована на полегшення доступу до фінансування, зокрема, через надання кредитних гарантій, що знижує бар'єри на шляху до отримання позикових коштів і сприяє стабільності їх фінансової діяльності. Інноваційні підприємства, які працюють у сферах зеленої економіки, цифрових технологій та штучного інтелекту, отримують додаткову підтримку в рамках програми Horizon Europe. Дана ініціатива фінансує дослідження та розробки, спрямовані на сталий розвиток і модернізацію економіки, що забезпечує підприємствам додаткові можливості для залучення капіталу та зниження залежності від ринкових ризиків. Окрім цього, ЄС розробляє механізми реагування на кризові ситуації, які дозволяють оперативно виділяти кошти суб'єктам господарювання у випадках форс-мажорних обставин, як це було впроваджено під час пандемії COVID-19 [7,8].

Водночас у США діє низка програм підтримки суб'єктів господарювання на федеральному та місцевому рівнях. Однією з ключових є програма фінансових гарантій Small Business Administration, яка надає гарантії за кредитами для малого бізнесу, що не має змоги отримати звичайне фінансування через нестачу забезпечення чи короткий термін існування на ринку. Завдяки таким програмам значно зменшуються ризики підприємств, а їх фінансова стабільність посилюється за рахунок доступу до кредитних ресурсів. Уряди також підтримують стартапи, що розробляють інноваційні продукти в сферах цифровізації та фінансових технологій, оскільки це не тільки зміцнює

фінансову стійкість, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки [8].

Під час пандемії COVID-19 була впроваджена програма Paycheck Protection Program, яка дозволила підприємствам отримувати субсидії для покриття витрат на заробітну плату, оренду приміщень та операційні витрати. Цей механізм сприяв збереженню зайнятості та мінімізації фінансових втрат бізнесу під час кризи. Додатково, в США активно стимулюється розвиток інноваційних галузей через податкові пільги та гранти, зокрема у високотехнологічних сферах, таких як фінансові технології, штучний інтелект та зелена енергетика, що сприяє довгостроковій фінансовій безпеці інноваційних підприємств [9,8].

Японська модель підтримки бізнесу включає механізми так званого «кризового» кредитування, яке активується у випадках економічних потрясінь або природних катастроф. Це дозволяє підприємствам отримувати кредити на пільгових умовах і забезпечує їм можливість відстрочки виплат основного боргу, що є суттєвою підтримкою під час кризових періодів. Окрім того, Японія активно розвиває програми для підтримки експортної діяльності підприємств, що включають фінансову допомогу для виходу на зарубіжні ринки, а також страхування ризиків, пов'язаних з міжнародними операціями. Основним інститутом підтримки експорту є Japan External Trade Organization, яка надає інформаційні та фінансові ресурси для виходу японських підприємств на глобальний ринок [7, 10, 11].

Південна Корея вирізняється високим рівнем підтримки суб'єктів господарювання, особливо у галузях високих технологій та інновацій. Політика державної підтримки спрямована на створення сприятливих умов для розвитку технологічних стартапів, а також на залучення інвестицій у стратегічно важливі галузі, зокрема штучний інтелект, інформаційні технології та зелена економіка. Важливим елементом підтримки є розвиток технопарків та інноваційних хабів, які забезпечують підприємствам доступ до сучасної інфраструктури, фінансування та консультативної допомоги [11, 12].

Аналіз міжнародного досвіду підтримки фінансової безпеки суб'єктів господарю-

вання свідчить про суттєву роль держави у створенні умов для підвищення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. Також є свідченням того, що фінансова безпека суб'єктів господарювання забезпечується шляхом застосування комплексу інструментів державної підтримки, які охоплюють кредитно-фінансові, податкові та регуляторні механізми. У країнах ЄС, США, Японії та Південній Кореї широко застосовуються програми державних гарантій за кредитами, субсидії, кризове кредитування, а також державні інвестиційні програми у пріоритетні галузі. Крім того, значна увага приділяється стимулюванню розвитку інноваційних технологій та підтримці експортної діяльності підприємств.

Запозичення та адаптація зазначених інструментів до українських реалій можуть сприяти зміцненню фінансової безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання. Розробка та впровадження інтегрованих платформ, розвиток державно-приватного партнерства у стратегічних секторах, застосування інноваційних підходів, зокрема на основі цифрових технологій, дозволять підвищити стійкість національного бізнесу до зовнішніх ризиків та сприятимуть стабільному економічному розвитку країни.

На основі розглянутого міжнародного досвіду можна сформулювати низку конкретних рекомендацій щодо адаптації передових практик для забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання в Україні. (рис.1). Основні акценти слід зробити на впровадженні цифрових інновацій, розвитку державно-приватного партнерства, розширенні програм державної підтримки та створенні національних механізмів управління кризами.

Одним із ключових напрямів є інтеграція новітніх цифрових технологій для оптимізації державних послуг і моніторингу фінансових операцій. Зокрема, впровадження блокчейн-рішень дозволить забезпечити прозорість і контроль за використанням державних коштів, що мінімізує ризики корупційних дій. Технологія блокчейн забезпечує незмінність даних про транзакції, сприяє швидкому обміну інформацією між державними органами та підприємствами, а також автоматизації процесів управління

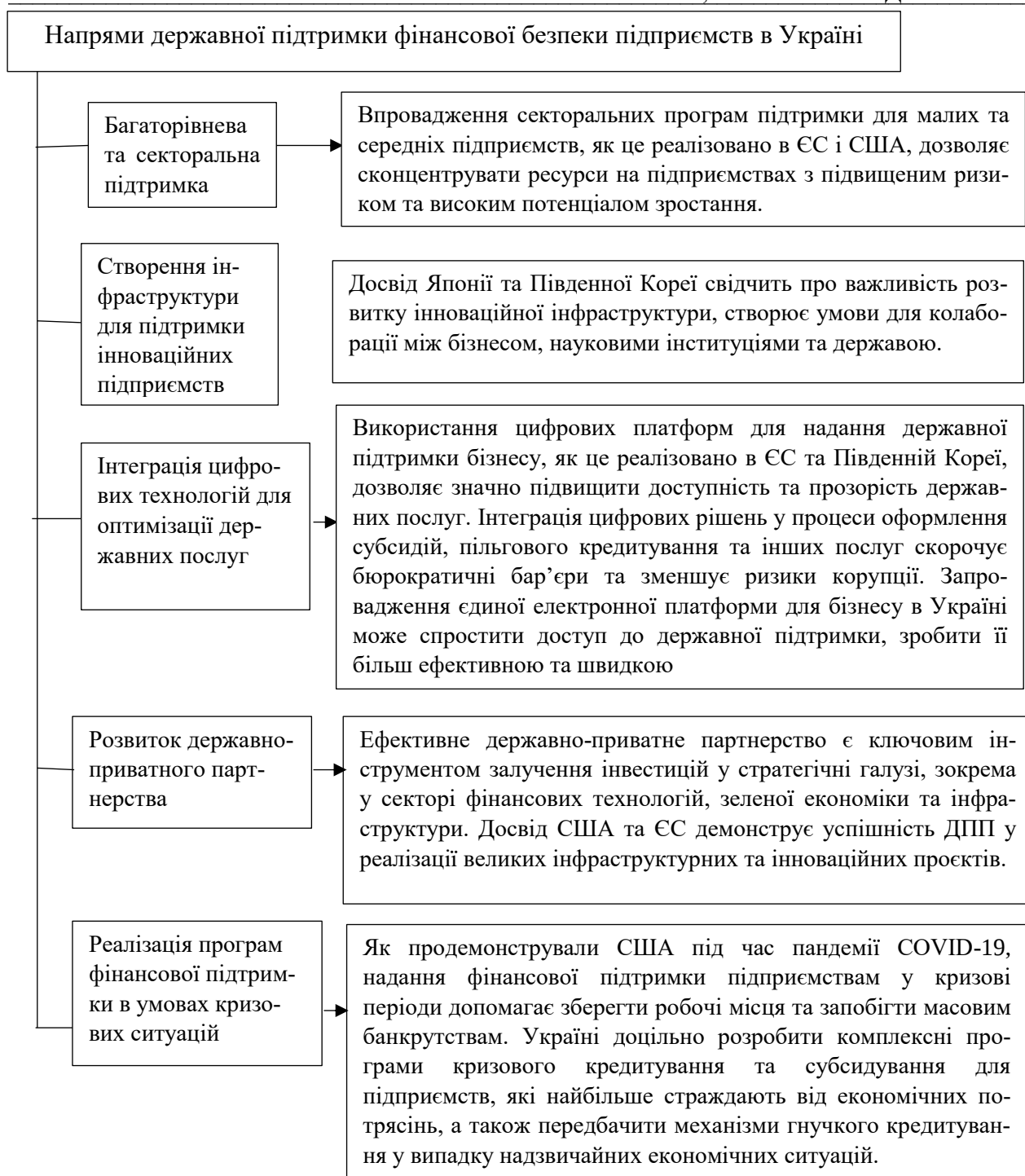


Рис. 1. Основні напрями державної підтримки фінансової безпеки підприємств в Україні на основі сучасного міжнародного досвіду

державними гарантіями.

Такий підхід дозволить значно підвищити ефективність державних послуг і рівень довіри бізнесу до урядових ініціатив.

Блокчейн-технологія забезпечує створення децентралізованої бази даних, у якій кожна транзакція зберігається у вигляді незмінного запису. Ця властивість дозволяє гарантувати прозорість та надійність фінан-

сових операцій, особливо в аспекті використання державних коштів, виділених на підтримку суб'єктів господарювання. У системі, заснованій на блокчейні, всі операції з бюджетними ресурсами можуть автоматично реєструватися, надаючи можливість державним органам у режимі реального часу відслідковувати потоки коштів та контролювати їхнє цільове використання.

Крім того, впровадження блокчейн-рішень сприяє ефективнішому управлінню державними гарантіями. Система може автоматично відслідковувати стан фінансових операцій підприємств, які отримують підтримку, і у разі порушень або відхилень від умов використання коштів ініціювати відповідні заходи, наприклад повернення коштів до державного бюджету. Це дозволить мінімізувати ризики невиконання підприємствами своїх зобов'язань та підвищити довіру до державних механізмів підтримки.

Другим важливим напрямом є запровадження програм фінансової підтримки на основі державно-приватного партнерства (ДПП). Держава може виступати співінвестором у стратегічно важливих галузях, таких як зелені технології, цифрова економіка та інноваційна промисловість. Це дозволить залучати приватний капітал для розвитку інфраструктури і технологій, водночас зменшуючи фінансовий тягар на бюджет. Ефективність ДПП базується на спільному розподілі ризиків і вигод між державою та приватним сектором, що створює умови для довготривалого економічного зростання.

Наступним важливим кроком є розширення програми державних грантів і субсидій, орієнтованих на підтримку інноваційних стартапів та наукоємних підприємств. Такі програми можуть включати фінансування на основі оцінки їхнього потенційного соціально-економічного ефекту, наприклад у галузях штучного інтелекту, фінансових технологій (FinTech), біотехнологій та відновлюваної енергетики. Інвестиції у стартапи та інноваційні компанії стимулюватимуть розвиток високотехнологічних секторів, сприятимуть створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Розширення програм державних грантів і субсидій є одним із ключових інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємств у період воєнного стану та післявоєнного відновлення. У кризових умовах бізнес стикається з численними викликами, серед яких скорочення доходів, зростання операційних витрат, втрата активів та дестабілізація ринкових умов. Ефективні грантові та субсидійні програми дозволяють знизити ці ризики, забезпечуючи підприємствам не-

обхідний рівень фінансової стабільності для продовження діяльності, збереження робочих місць та впровадження інновацій.

У період воєнного стану гранти та субсидії можуть виконувати функцію негайної фінансової підтримки, спрямованої на відновлення критично важливих операцій підприємств. Такі програми, насамперед, мають бути орієнтовані на малі та середні підприємства, які є найбільш вразливими до економічних потрясінь. Наприклад, гранти на покриття операційних витрат, таких як оренда, оплата праці та закупівля необхідних матеріалів, допоможуть підприємствам уникнути банкрутства та зберегти економічну активність у регіонах, що найбільше постраждали від воєнних дій. У той же час субсидії на відновлення зруйнованих виробничих потужностей або перенесення бізнесу до безпечних регіонів сприятимуть оперативному відновленню їхньої діяльності.

Особливу увагу слід приділити підтримці підприємств, які працюють у стратегічно важливих секторах економіки, таких як сільське господарство, виробництво продуктів харчування, медицина та енергетика. Субсидії для таких підприємств можуть бути спрямовані на закупівлю обладнання, необхідного для стабільного функціонування, модернізацію виробництва або створення резервів критично важливих товарів. Це дозволить забезпечити безперервність постачання продукції, що має значення для національної безпеки, і стабільність відповідних галузей.

У період післявоєнного відновлення грантові програми мають бути розширені та адаптовані до завдань стимулювання економічного зростання. Основний акцент слід зробити на підтримці інноваційних підприємств та стартапів, які можуть стати рушіями післявоєнної економіки. Такий підхід сприятиме диверсифікації економіки, зменженню залежності від традиційних секторів і створенню умов для довгострокового економічного зростання.

У контексті фінансової безпеки підприємств субсидії можуть виконувати роль стабілізуючого інструменту, який допомагає компенсувати непередбачувані витрати, викликані воєнними діями, і забезпечувати плавний перехід до умов мирного часу. До

них може бути віднесені субсидії на відновлення інфраструктури підприємств, пошкодженої внаслідок бойових дій, або на розширення їхніх виробничих потужностей сприятимуть поверненню до сталого розвитку. Крім того, субсидії на підвищення енергоефективності підприємств та впровадження екологічних стандартів допоможуть зменшити їхні операційні витрати та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Окремої уваги заслуговує створення національної платформи для управління кризовою підтримкою бізнесу, яка забезпечить швидке реагування на надзвичайні ситуації. Така платформа може включати інструменти оперативного фінансування, цифрові рішення для моніторингу стану підприємств, а також механізми автоматизованого надання державної допомоги. Платформа могла б інтегрувати смарт-контракти для автоматизації виплат підприємствам, які відповідають певним критеріям, зменшуючи бюрократичні затримки та прискорюючи надання підтримки. Реалізація зазначених рекомендацій має значний потенціал для підвищення стійкості українських підприємств до зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз. Впровадження цифрових інновацій, розвиток державно-приватного партнерства, підтримка інноваційного бізнесу та ефективне управління кризовими ситуаціями сприятимуть розвитку економічної стабільності. Це також дозволить знизити ризики для суб'єктів господарювання та забезпечити їх довготривалу конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях. Запропоновані заходи стануть основою для формування більш стійкої та адаптивної економічної системи в умовах сучасних викликів.

Для ефективного впровадження наведених інноваційних підходів до державної підтримки фінансової безпеки підприємств необхідно здійснити комплекс заходів, що включатимуть: розробку відповідної нормативної бази, навчання державних службовців основам цифрових технологій, а також активне залучення підприємств до тестування нових інструментів. Окремо важливо забезпечити прозорість усіх процесів, щоб уникнути корупційних ризиків і підвищити

довіру бізнесу до державних інститутів. Отже, сучасні міжнародні практики показують, що традиційні підходи до забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання можуть бути ефективно доповнені цифровими технологіями та інноваційними рішеннями. Впровадження нових форм державної підтримки не лише зміцнить фінансову стійкість підприємств, але й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної інтеграції та посилення цифрових викликів.

Висновки. В сучасних умовах глобальних викликів та кризових явищ державна підтримка суб'єктів господарювання є необхідною для забезпечення їх фінансової безпеки. Різноманітні механізми та інструменти підтримки, такі як податкові стимули, кредитно-фінансові механізми, державні гарантії та регуляторні заходи, можуть ефективно сприяти зміцненню фінансової стабільності підприємств. Державна політика, спрямована на фінансову підтримку суб'єктів господарювання, дозволяє знизити ризики банкрутства, стимулювати інноваційний розвиток та забезпечувати економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Інтеграція новітніх цифрових технологій є необхідною умовою для підвищення прозорості, ефективності та результативності механізмів державної підтримки суб'єктів господарювання. Цей напрям дозволяє не лише оптимізувати управління державними фінансами, але й створює основу для довгострокової фінансової безпеки підприємств в умовах сучасних викликів. Реалізація таких рішень сприятиме зміцненню економічної стабільності, зниженню фінансових ризиків і підвищенню довіри до державного управління як на національному, так і на міжнародному рівнях. У результаті, розширення програм державних грантів і субсидій у період воєнного стану та післявоєнного відновлення є важливим елементом забезпечення фінансової безпеки підприємств. Це дозволяє не лише зберегти їхню життєздатність у кризових умовах, але й створити передумови для економічного відновлення та стійкого зростання. Ефективна реалізація таких програм сприятиме зменшенню ризиків для підприємств, стимулюванню інновацій та зміцненню економічної стабільності в краї-

ні. Важливим є подальше дослідження оптимальних форм і механізмів державної підтримки з урахуванням специфіки різних секторів економіки та індивідуальних потреб підприємств, що сприятиме створенню комплексної системи захисту бізнесу та забезпеченню його фінансової безпеки в умовах зростаючої економічної нестабільності.

Література

1. Дем'янишин В.Г., Лободіна З.М., Горин В.П., Дем'янишин В.В. Методологічні підходи до дослідження державних фінансових ресурсів та фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах реформування управління публічними фінансами. *Світ фінансів*. 2023. № 1. С. 31-47.
2. Васильєв, А., Галенко, В. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>
3. Шопська Ю. Ризики та загрози послаблення фінансової безпеки сектора малого підприємництва в умовах нестабільності: аспект політики регулювання. *Development Service Industry Management*. 2023. (4). С. 42-47. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(6))
4. Куницька-Іляш М.В. Державна політика забезпечення розвитку та безпеки пріоритетних галузей національної економіки України: аналіз стратегій і програм. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3(24). <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37439>
5. Бурдін М.Ю. Забезпечення стабільності підприємницької діяльності як умова забезпечення фінансової безпеки в умовах воєнного стану. Актуальні питання фінансової безпеки: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 27 берез. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. Ун-т внутр. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 34-37.
6. Федець А.В. Державна соціально-економічна політика у сфері фінансової безпеки в контексті стабілізації: фактори суспільних викликів та загроз. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34(73). №3. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/13>
7. Hufbauer G.C., Jung E. What's new in economic sanctions?. *European Economic Review*, 2020. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7518878/>
8. Lippert B., Perthes V. Strategic rivalry between the United States and China: Causes, trajectories, and implications for Europe. SWP Research Paper, 2020. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/68408/ssoar-2020-lippert_et_al-https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/68408/ssoar-2020-lippert_et_al-Strategic_rivalry_between_United_States.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Jackson, J.K., & Weiss, M.A., Schwarzenberg A.B., & Nelson R.M. (2020). Global economic effects of COVID-19: In brief. Congressional Research Service, URL:

https://www.everycrsreport.com/files/20200313_R4627014d1cbe22a876a66147960da61e6f6bc39548dc6.pdf

10. Shaw, R., Kim, Y., & Hua, J. (2020). Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia. *Progress in Disaster Science*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259061720300272>

11. Hemmert, M., Cross, A.R., Cheng, Y., & Kim, J.J. (2019). The distinctiveness and diversity of entrepreneurial ecosystems in China, Japan, and South Korea: an exploratory analysis. *Asian Business & Management*, 2019. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-019-00070-6>

12. Sohn, Y. (2019). South Korea under the United States–China rivalry: dynamics of the economic–security nexus in trade policymaking. *The Pacific Review*. 2019. <https://doi.org/10.1080/09512748.2019.1617770>

References

1. Demianyshyn, V.H., Lobodina, Z.M., Horyn, V.P., & Demianyshyn, V.V. (2023). Metodolohichni pidkhydy do doslidzhennia derzhavnykh finansovykh resursiv ta finansovoyi bezpeky subiektiv hospodaryuvannia v umovakh reformuvannia upravlinnia publichnymy finansamy. *Svit finansiv*, (1), 31-47. DOI: 10.35774/sf2023.01.031
2. Vasyliiev, A., & Halenko, V. (2022). Finansova bezpeka ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>
3. Shopska, Yu. (2023). Ryzyky ta zahrozy poslablennia finansovoi bezpeky sektora maloho pidpriemnytstva v umovakh nestabilnosti: aspekt polityky rehuliuвання. *Development Service Industry Management*, (4), 42-47. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(6))
4. Kynytska-Iliash, M.V. (2022). Derzhavna polityka zabezpechennia rozvytku ta bezpeky prioryetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: analiz stratehii i prohram. *Innovation and Sustainability*, 3(24). <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.72.78>
5. Burdin, M.Yu. (2023). Zabezpechennia stabilnosti pidpriemnytskoi diialnosti yak umova zabezpechennia finansovoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu. Aktualni pytannia finansovoi bezpeky. *Proceedings from MIIM '23 Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni pytannia finansovoi bezpeky»*. (m. Vinnytsia, 27 bereznia, 2023). (pp. 34-37). Vinnytsia: KhNUVS.
6. Fedets, A.V. (2023). Derzhavna sotsialno-ekonomichna polityka u sferi finansovoyi bezpeky v konteksti stabilizatsiyi: faktory suspilnykh vyklykiv ta zahroz. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadkoho.. Ser. Publichne upravlinnia ta administruvannia. T.*

34(73), (3), 79-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/13>

7. Hufbauer, G.C., & Jung, E. (2020). What's new in economic sanctions?. *European Economic Review*, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103572>

8. Lippert, B., Perthes, V. (2020). Strategic rivalry between the United States and China: Causes, trajectories, and implications for Europe. *SWP Research Pape*. Retrieved from

[Strategic_rivalry_between_United_States.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.swp-berlin.org/media/Strategic_rivalry_between_United_States.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

9. Jackson J.K., Weiss M.A., Schwarzenberg A.B., & Nelson R.M. Global economic effects of COVID-19: In brief. Congressional Research Service, 2020. Retrieved from https://www.everycrsreport.com/files/20200313_R46270_14d1cbe22a876a66147960da61e6f6bc39548dc6.pdf

10. Shaw R., Kim Y., & Hua J. Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia. *Progress in Disaster Science*. 2020. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259061720300272>

11. Hemmert, M., Cross, A.R., Cheng, Y., & Kim, J.J. The distinctiveness and diversity of entrepreneurial ecosystems in China, Japan, and South Korea: an exploratory analysis. *Asian Business & Management*, 2019. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-019-00070-6>

12. Sohn, Y. (2019). South Korea under the United States–China rivalry: dynamics of the economic–security nexus in trade policymaking. *The Pacific Review*. <https://doi.org/10.1080/09512748.2019.1617770>

STATE SUPPORT FOR BUSINESS ENTITIES TO ENSURE FINANCIAL SECURITY IN MODERN CONDITIONS

*O. V. Krylova, Ph. D (Tech.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
O. H. Fedorova, Assistant, Dnipro University of Technology,
A. O. Borysenko, Master's Student, Dnipro University of Technology*

Methods. The study employs a systematic approach to analyze mechanisms for ensuring financial security of business entities. Comparative analysis methods were applied to identify key features of state support programs in the European Union, the USA, Japan, and South Korea. Modeling the adaptation of these practices to the Ukrainian context was conducted, considering the specific characteristics of the country's economic structure. Content analysis was utilized to examine scientific publications, official reports, and data from international organizations, as well as expert assessments of the effectiveness of proposed state support tools. Practical recommendations were substantiated through interpretation of the findings in the context of implementing digital technologies..

Results. It has been established that integrating digital technologies such as blockchain, artificial intelligence, and big data is key to enhancing the transparency and efficiency of state support. Prospects for public–private partnerships were highlighted as an investment mechanism in strategic industries, including the green economy and digital manufacturing. The necessity of expanding grant and subsidy programs for innovative startups, especially in high-tech sectors, was identified. The study substantiated the feasibility of creating a national platform for managing crisis support for businesses. The findings demonstrate that a comprehensive approach adapted to modern challenges can strengthen the financial security of enterprises.

Novelty. The proposed models integrate international experience with a focus on digital transformations, including the use of blockchain solutions for transparent monitoring of financial flows, adaptation of crisis financing programs, and support for innovative businesses through subsidies. The originality of the research lies in synthesizing traditional and modern approaches to managing financial security, with a particular emphasis on crisis conditions.

Practical value. The study's results can be utilized to improve Ukraine's state policy in supporting businesses, particularly during periods of economic instability and post–war recovery. The recommendations contribute to enhancing the competitiveness of enterprises, adapting them to global challenges, and minimizing financial risks.

Keywords: financial security, state support, digital technologies, grants, subsidies, public–private partnership, innovation, economic stability.

Надійшла до редакції 30.01.25 р.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ КРИПТОВАЛЮТ

В. Д. Козенкова, к. е. н., доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, kozenkovavlada@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4159-4610>,

А. М. Мовсесянц, аспірант, Український державний університет науки і технологій, 15artemmovs15@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-24919275>

Методологія дослідження. Застосування методу абстракції дозволило виділити характеристики волатильності, спрощуючи аналіз складних фінансових даних ринку криптовалют. Аналіз із синтезом сприяв виявленню закономірностей та інтеграції традиційних і сучасних підходів до прогнозування, забезпечивши комплексну оцінку методів. Логічний та історичний підходи дали змогу провести еволюційний аналіз, а методи класифікації за принципами загального та особливого аналізу, у комбінації з порівняльним і абстрактно-логічним аналізом, дозволили об'єктивно оцінити ефективність розроблених моделей та обґрунтувати доцільність розробки інноваційних рішень для оптимізації торгових стратегій та мінімізації ризиків.

Результати. У дослідженні проведено порівняльний аналіз методів прогнозування волатильності ринків криптовалют з використанням традиційних статистичних підходів та сучасних алгоритмів машинного навчання. Отримані результати підтверджують переваги інтеграції класичних методів із алгоритмами машинного навчання, що дозволяють більш точно оцінювати ризики та оптимізувати торгові стратегії в умовах високої волатильності криптовалютних ринків. Визначену волатильність можна використовувати разом із Reinforcement Learning (RL) для оптимізації торгових стратегій, що дозволяє агенту навчатися приймати рішення в середовищі для максимізації кумулятивної винагороди. Використання RL в торгівлі криптовалютою є перспективним напрямком, але вимагає обережного підходу та ретельного тестування стратегій перед їх застосуванням в реальній торгівлі.

Новизна. Наукова новизна полягає в комплексному підході до прогнозування волатильності ринків криптовалют, що поєднує класичні статистичні методи з сучасними алгоритмами машинного навчання. Встановлено переваги ансамблевих методів машинного навчання для аналізу волатильності криптовалют. Запропоновано інтеграцію навчання з підкріпленням (RL) для оптимізації торгових стратегій на основі прогнозованої волатильності, що є новим підходом до автоматизації торгівлі криптовалютами.

Практична значущість. Результати дослідження мають практичне значення для учасників ринку криптовалют, включаючи інвесторів, трейдерів та фінансових аналітиків. Інтеграція методів машинного навчання з традиційними статистичними підходами відкриває нові можливості для розробки ефективних торгових стратегій, що сприяє підвищенню прибутковості та стабільності на ринку криптовалют. Дослідження також корисне для розробників торгових платформ та аналітичних інструментів, оскільки надає емпіричні дані для вдосконалення алгоритмів прогнозування та аналізу ринкових даних.

Ключові слова: волатильність, криптовалюта, прогнозування, методи машинного навчання, GARCH, LSTM, Random Forest. Reinforcement Learning.

Постановка проблеми. У сучасному світі ринки криптовалют набули значної популярності, ставши важливим елементом глобальної фінансової інфраструктури. Відмінність цих ринків від традиційних полягає у високому рівні волатильності, яка харак-

теризується швидкими змінами цін.

У таких умовах прогнозування волатильності ринків криптовалют стає ключовим фактором успішного управління портфелем активів, оптимізації стратегій торгівлі та захисту від фінансових втрат. Актуальність досліджень методів та моделей прогнозування волатильності обумовлюється кількома чинниками. Криптовалютні ринки є молодими та нерегульованими, що сприяє формуванню нестабільних умов для торгівлі. На волатильність цих ринків значно впливають макроекономічні фактори, новинний фон, соціальні медіа та технологічні нововведення. Існуючі методи прогнозування часто не адаптовані до специфіки криптовалютних часових рядів, що вимагає розробки нових або модифікації існуючих підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з головних проблем, про які йдеться у науковій літературі, є надзвичайна волатильність. Інвестування в криптовалюти несе в собі більший ризик порівняно з іншими традиційними інвестиціями [1,2]. Традиційні методології, або більш просунуті методології машинного та глибокого навчання, пропонують можливості для прогнозування волатильності. Вони враховують зміни волатильності в часі, придатні для аналізу часових рядів за рахунок здатності запам'ятовувати довгострокові зміни, використовують багато дерев рішень для прогнозування, враховують вплив різних факторів на волатильність тощо [3–8]. Незважаючи на велику кількість досліджень, не існує єдиного найкращого методу для прогнозування волатильності криптовалют. Вибір методу завжди залежить від конкретних потреб та цілей. Недостатньо розглянуто можливості навчання з підкріпленням, яке дає можливості оптимізації торгових стратегій. Ці проблеми показують, що багато питань залишаються відкритими і потребують подальших досліджень, які повинні бути спрямовані на розв'язання питань, пов'язаних з прогнозуванням волатильності, що є важливим для інвесторів і трейдерів.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у порівняльному аналізі методів прогнозування волатильності ринків криптовалют з використанням традиційних

статистичних підходів та сучасних алгоритмів машинного навчання. Дослідження спрямоване на виявлення найбільш ефективних методів для оцінки та прогнозування волатильності, що дозволить підвищити точність аналізу ризиків та оптимізувати торгові стратегії на криптовалютних ринках.

Виклад основних результатів дослідження. Криптовалюти були вперше представлені у 2009 році. Завдяки використанню технології блокчейн криптовалюти є цифровими активами, які дозволяють здійснювати транзакції в децентралізованій мережі без необхідності центрального регулювання. Наразі існує понад 21000 різних типів криптовалют. Станом на 31 січня 2025 року загальна ринкова капіталізація криптовалютного ринку склала \$3,56 трлн. Серед найбільш торгованих криптовалют знаходяться Bitcoin, Ethereum, Litecoin та Ripple (XRP).

Bitcoin вперше досяг історичного максимуму на початку грудня 2024 року – пікової ціни приблизно в 108000 доларів. Цей сплеск підвищив ринкову капіталізацію біткойна до понад 2,1 трильйона доларів США, що є приголомшливою цифрою, яка підкреслює його зростаюче домінування. Потрібно зазначити, що Bitcoin займає близько 59% відсотків світового ринку криптовалют, тому багато в чому він визначає й напрямки його розвитку. Ринок криптовалют відрізняється від традиційних фінансових ринків своєю невеликою історією, нестачею регуляторних механізмів та наявністю таких факторів, як соціальні медіа, емоціональні реакції і криптографічні технології. Це призводить до значних коливань цін, які часто не можна передбачити за допомогою класичних методів аналізу. Така висока волатильність може призвести до негативних наслідків для інвесторів, що можуть зазнавати більших втрат через неправильне розуміння тенденцій ринку. Волатильність створює короткострокову невизначеність на ринках, що може призвести до тимчасових втрат, викликаючи панічні продажі. Але, завдяки стратегіям трейдингу інвестори мають можливість зрівноважити ризики. Волатильність можна ефективно зменшити, використовуючи різні методи, такі як диверсифікація, похідні інструменти, динамічний розподіл активів тощо.

Інвестування в криптовалюти несе в собі більший ризик через їх підвищену волатильність порівняно з іншими традиційними інвестиціями. Так, середня річна волатильність Bitcoin за останні 10 років становить 46,31%. По відношенню до традиційних фінансових інструментів це значно вище, ніж S&P 500 (9,64%), золото (8,68%), та, наприклад, акції Apple (16,60%).

У ширшому контексті, волатильність може бути охарактеризована як міра ризику, пов'язаного з коливаннями цін. Висока волатильність означає, що ціна активна часто й значно коливається, а низька волатильність – те, що ціна стабільна.

Логарифмічна дохідність є ключовою характеристикою для волатильності криптовалют через їх спекулятивну природу. Якщо P_t – ціна активу в момент часу t , то логарифмічна дохідність r_t обчислюється за формулою:

$$r_t = \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right) = \ln(P_t) - \ln(P_{t-1}), \quad (1)$$

де: P_t – ціна активу в момент часу t ; P_{t-1} – ціна активу в попередній момент часу.

Історична волатильність (Historical Volatility, HV) вимірюється на основі минулих даних про ціни активів та показує, наскільки сильно ціни змінювалися у минулому.

$$HV = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N \left(\ln\left(\frac{P_{i-1}}{P_i}\right) - \mu \right)^2}, \quad (2)$$

де: P_i – ціна активу на момент i ; μ – середнє значення логарифмічних доходів, N – кількість спостережень.

Переваги HV – простота у розрахунках, але HV не враховує майбутні очікування ринку та може бути неефективною у динамічних умовах. Загалом може використовуватися лише для короткострокового аналізу.

Реалізована волатильність (Realized Volatility, RV) визначає фактичний рівень волатильності, спостереженої за певний період часу.

$$RV = \sqrt{\sum_{i=1}^N r_i^2}, \quad (3)$$

де: r_i – логарифмічні доходи за кожен період.

RV показує реальну волатильність та є корисною для порівняння з HV. Має такі обмеження, як неможливість передбачення майбутньої волатильності, залежність від

якості даних. Використовується для аналізу минулих коливань цін для оцінки ризиків.

Неявна волатильність (Implied Volatility, IV) визначається на основі цін опціонів та відображає очікування ринку щодо майбутніх змін цін активів. Визначення IV базується на моделі Блека-Шоулза:

$$C = S_0 N(d_1) - K e^{-rT} N(d_2), \quad (4)$$

де: C – ціна опціону; S_0 – поточна ціна активу; K – страйк-ціна; r – безризикова ставка; T – термін до закінчення опціону; $N(d)$ – стандартна нормальна функція розподілу,

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S_0}{K}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right)T}{\sigma\sqrt{T}},$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T}.$$

IV враховує майбутні очікування ринку та корисна для трейдерів опціонів. Як недоліки можна відмітити залежність від точності моделі Блека-Шоулза, неточність через емоційні фактори на ринку. Модель використовується для прогнозування майбутньої волатильності для стратегій хеджування.

Стохастична волатильність (Stochastic Volatility, SV) – це модель, яка передбачає, що волатильність сама по собі є стохастичним процесом. Відповідно до цієї моделі, волатильність на ринку може мати різні рівні протягом часу і піддається випадковим коливанням.

$$dS_t = \mu S_t dt + \sigma_t S_t dW_t,$$

$$d\sigma_t = \kappa(\theta - \sigma_t)dt + \xi \sigma_t dZ_t, \quad (5)$$

де: S_t – ціна активу в момент часу t , σ_t – волатильність на момент часу t , μ – середній коефіцієнт змін ціни активу (швидкість зміни ціни), κ – швидкість повернення волатильності до середнього рівня, θ – довгострокове середнє значення волатильності, ξ – параметр, що визначає масштаб стохастичних коливань волатильності, dW_t, dZ_t – випадкові процеси, що описують коливання ціни активу та волатильності.

SV може бути використана для прогнозування волатильності на ринку криптовалют, де волатильність часто змінюється через зовнішні фактори (новини, регуляції тощо).

Метод VIX (Volatility Index) – це індекс волатильності, який використовується для оцінки очікуваної волатильності. У крипторинках аналогічні індекси можуть бути побудовані на основі опціонних контрактів.

$$VIX = \sqrt{\frac{2}{T} \sum_{i=1}^N K_i^2 \Delta K_i e^{K_i} Q(K_i)}, \quad (6)$$

де: r – безризикова ставка; T – термін до закриття опціону; K_i – ціна виконання опціону; $Q(K_i)$ – вага опціону.

На крипторинку VIX може бути обчислений на основі даних про фьючерси та опціони.

Метод RSI (Relative Strength Index) використовує технічний індикатор, який допомагає оцінити силу покупців та продавців. Хоча RSI не є прямим показником волатильності, він може допомогти виявити перекуплені чи перевикуплені зони, що впливають на коливання цін.

$$RSI = 100 - \frac{100}{1 + RS},$$

де: $RS = \frac{\text{Середнє падіння}}{\text{Середнє зростання}}.$ (7)

Метод Bollinger Bands також використовує технічний індикатор, який використовується для оцінки волатильності через розрахунок стандартного відхилення від середньої ціни.

$$\begin{aligned} \text{Upper Band} &= MA + (2\sigma), \\ \text{Lower Band} &= MA - (2\sigma), \end{aligned} \quad (8)$$

де: MA – проста або експоненційна середня ціна; σ – стандартне відхилення.

Метод Parkinson Volatility (PV) використовує максимальні та мінімальні ціни для оцінки волатильності.

$$PV = \sqrt{\frac{4}{N} \ln 2 \sum_{i=1}^N \left(\ln \left(\frac{H_i}{L_i} \right) \right)^2}, \quad (9)$$

де: H_i – максимальна ціна у період i ; L_i – мінімальна ціна у період i ; N – кількість періодів.

Метод Moving Average Convergence Divergence (MACD) – це технічний індикатор, який допомагає виявляти тренди та їхній вплив на волатильність.

$$\begin{aligned} MACD &= EMA_{12} - EMA_{26}, \\ \text{Signal} &= EMA_9(MACD), \end{aligned} \quad (10)$$

де: EMA_{12} – 12-денна експоненційна середня ціна, EMA_{26} – 26-денна експоненційна середня ціна, Signal – сигнальна лінія, 9-денний експоненційний ковзаючий середній показник MACD.

Прогнозування волатильності на ринку криптовалют є важливою складовою прийняття рішень для інвесторів, трейдерів та аналітиків. Волатильність – це міра зміни цін актива за певний час, яка вимірюється

через стандартне відхилення або інші статистичні показники.

Для аналізу волатильності фінансових ринків використовуються різні теоретичні моделі. Розглянемо деякі з найбільш популярних підходів.

Найпростішими є гістограми та так звані коробкові діаграми (Box-and-Whisker Plots), які допомагають візуалізувати розподіл волатильності ринку за певний період часу. Для цього методу не потрібно спеціальних формул. Для побудови таких графіків можна використовувати бібліотеки Python, такі як Matplotlib або Seaborn.

Стандартне відхилення є одним з найбільш поширених методів для оцінки волатильності. Вища волатильність означає більшу різницю між середнім значенням та значеннями вибірки.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}, \quad (11)$$

де σ – стандартне відхилення; N – кількість спостережень; x_i – значення вибірки; μ – середнє значення.

Архімедівські процеси допомагають моделювати залежності між різними ринками, що може бути корисним для прогнозування волатильності.

$$\begin{aligned} C(u_1, u_2, \dots, u_n) &= \\ C(F_1(X_1), F_2(X_2), \dots, F_n(X_n)), \end{aligned} \quad (12)$$

де: C – функція копули; u_i – стандартні нормалізовані значення; F_i – функція розподілу для X_i .

Одними з перших методів, які були застосовані для аналізу та прогнозування волатильності криптовалют, є традиційні статистичні моделі, такі як GARCH (Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity) та її модифікації. Перша версія моделі була запропонована Робертом Енгле, а потім розширена Тімом Болеславом. GARCH-моделі дозволяють описувати зміни волатильності у часі, враховуючи факт, що великі коливання цін часто групуються разом. GARCH-модель використовується для моделювання часових рядів, процес дисперсії змінюється в часі (умовна гетероскедастичність). Основним її призначенням є краще розуміння та прогнозування волатильності (змінної дисперсії), яка часто втрачається у фінансових даних. В GARCH-моделях припускається, що умовна

дисперсія часового ряду є функцією попередньої дисперсії та величини минулих залишків. Загальна структура GARCH(p,q)-моделі:

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i \epsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \sigma_{t-j}^2, \quad (13)$$

де: σ_t^2 – умовна дисперсія (волатильність) на момент часу t ; $\epsilon_t = r_t - \mu_t$ – стандартизована помилка (різниця між фактичним значенням ряду r_t та очікуваним його значенням μ_t); $\omega > 0$ – константа, що забезпечує базовий рівень волатильності; $\alpha_i \geq 0$ – параметри, які вимірюють вплив додаткових помилок ϵ_{t-i}^2 ; $\beta_j \geq 0$ – параметри, які вимірюють вплив додаткових значень дисперсії σ_{t-j}^2 ; p – порядок GARCH-компонентів (залежність від попередніх помилок); q – порядок GARCH-компонентів (залежність від попередньої дисперсії).

Щоб процес був стаціонарним, сума всіх коефіцієнтів повинна бути меншою за 1:

$$\sum_{i=1}^p \alpha_i + \sum_{j=1}^q \beta_j < 1. \quad (14)$$

Часовий ряд r_t моделюється як:

$$r_t = \mu_t + \epsilon_t, \quad (15)$$

де: μ_t – детермінована складова (наприклад, середнє значення або тренд); ϵ_t – стохастична складова, яка моделюється як: $\epsilon_t = \sigma_t z_t$, $z_t \sim N(0,1)$ – стандартний нормально розподілений шум.

Особливості GARCH-моделі – це класифікація волатильності, леверидж-ефект та стійкість до перешкод. Для криптовалютного ринку, моделі GARCH були успішно адаптовані для аналізу волатильності біткоїну. Однак, навіть при всій їх ефективності, GARCH-моделі мають обмеження, оскільки не враховують нетрадиційні фактори, такі як соціальні медіа чи регуляторні зміни.

Важливим обмеженням GARCH-моделі є те, що вона дає симетричну реакцію на позитивні та негативні шоки. У реальних фінансових даних часто спостерігається асиметрія: негативні шоки (падіння) можуть мати більший вплив на волатильність, ніж позитивні шоки (зростання ринку). EGARCH-модель (Exponential GARCH) була запропонована для того, щоб врахувати цю асиметрію.

В EGARCH моделюється логарифм дисперсії $\ln(\sigma_t^2)$, що дозволяє уникнути обмеження $\sigma_t^2 > 0$. Модель має вигляд:

$$\ln(\sigma_t^2) = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i \sigma_{t-i} \epsilon_{t-i} + \sum_{j=1}^q \beta_j \ln(\sigma_{t-j}^2). \quad (16)$$

Для врахування асиметрії можна додати термін:

$$\ln(\sigma_t^2) = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i (\theta \sigma_{t-i} \epsilon_{t-i} + \gamma \sigma_{t-i} \epsilon_{t-i}) + \sum_{j=1}^q \beta_j \ln(\sigma_{t-j}^2), \quad (17)$$

де: θ – параметр, що визначає вплив знака шоку, γ – параметр, що визначає вплив величини шоку.

Якщо $\theta \neq 0$, то модель показує асиметрію: позитивні та негативні шоки мають вплив на різну волатильність.

GJR-GARCH (Glosten-Jagannathan-Runkle GARCH) – це модель, яка також враховує асиметрію у волатильності. Вона була запропонована в 1993 році і є менш складною, ніж EGARCH.

GJR-GARCH має вигляд:

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^p \alpha_i \epsilon_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^p \gamma_i I_{t-i} \epsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \sigma_{t-j}^2, \quad (18)$$

де: I_{t-i} – індикаторна функція, яка дорівнює 1, якщо $\epsilon_{t-i} < 0$, і 0 інакше.

Параметр γ_i передбачає, що негативні шоки сильніше впливають на волатильність, ніж позитивні.

TGARCH (Threshold GARCH) – це модель для аналізу асиметрії у волатильності, яка аналогічна GJR-GARCH, але використовує інший підхід до моделювання впливу позитивних та негативних шоків. У TGARCH асиметрія виражається через різні коефіцієнти для позитивних і негативних залишків.

TGARCH-модель має наступний вигляд:

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha_i^+ I_{t-1}^+ \epsilon_{t-1}^2 + \alpha_i^- I_{t-1}^- \epsilon_{t-1}^2 + \beta_i \sigma_{t-i}^2, \quad (19)$$

де: $\omega > 0$ – базова дисперсія; α_i^+ – вплив позитивного шоку ($\epsilon_{t-i} > 0$); α_i^- – вплив негативного шоку ($\epsilon_{t-i} < 0$); β_i – вплив минулої дисперсії; I_{t-1}^+ – індикаторна функція, яка дорівнює 1, якщо $\epsilon_{t-1} > 0$, і 0 інакше; I_{t-1}^- – індикаторна функція, яка дорівнює 1, якщо $\epsilon_{t-1} < 0$, і 0 інакше.

Альтернативний запис:

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha_i \epsilon_{t-i}^2 + \gamma_i \epsilon_{t-i}^2, \quad (20)$$

де: ϵ_{t-i}^- – негативна частина залишку; $\gamma_i = \alpha_i^- - \alpha_i^+$ – різниця між впливом негативного та позитивного шоку.

TGARCH-модель може бути більш адекватною, якщо негативні шоки мають більший вплив на волатильність, ніж позитивні.

Метод EWMA використовує експоненційно затягуючий ваговий коефіцієнт для обчислення волатильності. Цей метод простий у реалізації і ефективний для короткострокового прогнозування.

$$\sigma_t^2 = \lambda \sigma_{t-1}^2 + (1 - \lambda) \epsilon_{t-1}^2, \quad (21)$$

де: λ – параметр затухання (зазвичай дорівнює 0,94); ϵ_{t-1}^2 – квадрат залишку на минулий день.

Розвиток технологій машинного навчання відкрив нові можливості для прогнозування волатильності криптовалют. На сучасному етапі алгоритми машинного навчання стають все більш популярними через свою здатність виявляти складні взаємозв'язки у великих обсягах даних.

Логістична регресія є одним з найпростіших методів класифікації, який може бути використаний для прогнозування волатильності.

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n)}} \quad (22)$$

де: p – ймовірність класифікації; $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$ – коефіцієнти регресії; $x_1, x_2, \dots, x_n$ – фактори.

Нейронні мережі (NN) та глибоке навчання (Deep Learning, DL) є потужними інструментами для прогнозування волатильності на фінансових ринках. Ці методи дозволяють моделювати складні нелінійні та часові залежності, які важко або неможливо моделювати за допомогою класичних економетричних моделей, таких як GARCH. Поняття нейронних мереж як шарів нейронів, що перетворюють вхідні дані у вихідні за допомогою нелінійних функцій активації, було розроблено для моделювання роботи людської мозкової системи, але згодом отримало більш широке застосування. Зокрема в контексті прогнозування нейронні мережі можуть бути використані для моделювання складних нелінійних залежностей між доходністю активів та їх волатильністю, врахування асиметрії, лагів та інших характеристик часових рядів.

Проста нейронна мережа для прогнозування волатильності (Feedforward Neural Network, FNN) складається з вхідного шару, одного або кількох прихованих шарів та ви-

хідного шару. Для прогнозування волатильності σ_t^2 , можна використати такий підхід:

$$\sigma_t^2 = f(Wx_t + b), \quad (23)$$

де: x_t – вхідний вектор (може включати минулі значення доходності $r_{t-1}, r_{t-2}, \dots, r_{t-n}$, або інші економічні показники); W – матриця ваг; b – вектор зміщення; $f(\cdot)$ – функція активації (наприклад, ReLU, sigmoid).

Рекурентні нейронні мережі (Recurrent Neural Networks, RNN) добре підходять для аналізу часових рядів, оскільки вони мають «пам'ять», яка дозволяє узгоджувати дані через час. Базова формула RNN:

$$h_t = f(W_x x_t + W_h h_{t-1} + b), \quad (24)$$

де: h_t – стан мережі на момент t ; W_x – ваги для входів; W_h – ваги для попереднього стану; b – зміщення.

Для прогнозування волатильності, h_t може бути використано для генерації σ_t^2 .

Довгокороткочасна пам'ять (Long Short-Term Memory, LSTM) – це вибрана версія RNN, яка краще обробляє довготривале обслуговування. LSTM має спеціальні «клітинки» з воротами, які регулюють потік інформації (input gate, forget gate, output gate).

Формули для клітинки LSTM:

$$\begin{aligned} i_t &= \sigma(W_i[h_{t-1}, x_t] + b_i), \\ f_t &= \sigma(W_f[h_{t-1}, x_t] + b_f), \\ o_t &= \sigma(W_o[h_{t-1}, x_t] + b_o), \\ \tilde{c}_t &= \tanh(W_c[h_{t-1}, x_t] + b_c), \\ c_t &= f_t \odot c_{t-1} + i_t \odot \tilde{c}_t, \\ h_t &= o_t \odot \tanh(c_t), \end{aligned} \quad (25)$$

де: i_t, f_t, o_t – ворота входу, забування та виходу; c_t – внутрішній стан клітинки; $\odot$ – поелементне множення.

LSTM корисна для моделювання волатильності, після чого вона може «запам'ятовувати» події з далекого минулого.

Модель керованих рекурентних блоків (Gated Recurrent Unit, GRU) була розроблена для зменшення обчислювальної складності при збереженні основних переваг рекурентних мереж (RNN). GRU має менше параметрів, ніж LSTM, що дозволяє їй швидше тренуватися і краще працювати на задачах, де не потрібна повна складність LSTM. Формули для GRU:

$$\begin{aligned} z_t &= \sigma(W_z[h_{t-1}, x_t] + b_z), \\ r_t &= \sigma(W_r[h_{t-1}, x_t] + b_r), \\ \tilde{h}_t &= \tanh(W_h[r_t \odot h_{t-1}, x_t] + b_h), \end{aligned}$$

$$h_t = (1 - z_t) \odot h_{t-1} + z_t \odot \tilde{h}_t, \quad (26)$$

де: z_t – ворота оновлення; r_t – ворота скидання.

Конволюційні нейронні мережі (Convolutional Neural Networks, CNN) часто використовують для аналізу часових рядів за допомогою здатності виявляти локальні шаблони. Для волатильності можна використовувати CNN для виявлення короткострокових флуктуацій.

Основна ідея CNN полягає в тому, щоб виявляти локальні залежності у даних за допомогою конволюційних операцій. Це дозволяє мережі виділяти важливі характеристики без необхідності явно задавати ці характеристики.

Конволюційна операція – це процес «сканування» вхідних даних за допомогою невеликого фільтра (ядра), який виділяє певні характеристики. Наприклад, у часовому ряді доходностей акцій конволюційний фільтр може виявляти короткострокові флуктуації або тренди.

Математично, конволюційна операція може бути записана як:

$$y[i] = \sum_{j=1}^{k-1} w[j] + x[i + j], \quad (27)$$

де: x – вхідний сигнал (часовий ряд); w – ваги конволюційного фільтра (ядра); k – розмір фільтра; $y[i]$ – вихід конволюційної операції.

Після конволюційної операції часто застосовується пулінг (Pooling), який зменшує розмірність даних, зберігаючи лише найбільш важливі характеристики. Найчастіше використовується макс-пулінг, який вибирає максимальне значення з кожного вікна:

$$y[i] = \max(x[i : i + k]). \quad (28)$$

Ансамблеві методи (Ensemble Methods) – це клас алгоритмів машинного навчання, які поєднують кілька моделей для покращення точності прогнозування та стабільності результатів. Ці методи широко використовуються у задачах класифікації, регресії, аналізу часових рядів та інших.

Основна ідея полягає в тому, щоб поєднати кілька «слабких» моделей (Modest Models), які окремо можуть бути неточними, але разом дають кращий результат. Це досягається за допомогою таких технік, як багінг (Bagging), бустинг (Boosting) та стекінг (Stacking).

Багінг (Bootstrap Aggregating) – це метод, який створює кілька моделей на основі різних підборок даних (з поверненням). Потім прогнози всіх моделей об'єднуються через голосування (для класифікації) або середнє значення (для регресії). Один з найпопулярніших ансамблевих методів, який базується на багінгу, – це Random Forest. Він складається з декількох дерев рішень (decision trees), кожне з яких навчається на різній підборці даних.

$$\hat{y} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T f_t(x), \quad (29)$$

де: T – кількість моделей у ансамблі; $f_t(x)$ – прогноз t -ї моделі.

Для класифікації використовується голосування:

$$\hat{y} = \arg \max_c \sum_{t=1}^T 1(f_t(x) = c), \quad (30)$$

де c – один з можливих класів, $1(\cdot)$ – індикаторна функція, яка дорівнює 1, якщо умова виконується, і 0 в іншому випадку.

Бустинг – це метод, який послідовно будує моделі, де кожна наступна модель намагається виправити помилки попередньої. Найбільш популярними реалізаціями бустингу є Gradient Boosting, AdaBoost та XGBoost. Зокрема, Gradient Boosting будує моделі послідовно, мінімізуючи втрати за допомогою градієнтного спуску. Кожна нова модель намагається наблизитися до залишків попередньої моделі.

$$F_m(x) = F_{m-1}(x) + \gamma_m h_m(x), \quad (31)$$

де: $F_m(x)$ – кінцева модель після m -го кроку; $h_m(x)$ – нова модель; γ_m – коефіцієнт, який регулює внесок нової моделі.

Стекінг – це метод, який використовує одну «мета-модель» для комбінування прогнозів кількох базових моделей. Базові моделі генерують проміжні прогнози, які потім використовуються мета-моделлю для остаточного прогнозування.

$$\hat{y} = g(f_1(x), f_2(x), \dots, f_T(x)), \quad (32)$$

де: $f_1(x), f_2(x), \dots, f_T(x)$ – прогнози базових моделей; $g(\cdot)$ – мета-модель.

Ансамблеві методи можуть бути ефективно використані для прогнозування волатильності, особливо коли потрібно враховувати різні фактори, такі як короткострокові флуктуації, тренди та асиметрії. Архітектура ансамблевої моделі для прогнозування волатильності може бути такою: базові моделі включають GARCH, LSTM, CNN тощо; ме-

та-модель комбінує прогнози базових моделей для генерації остаточного прогнозу.

Формула для комбінування прогнозів базових моделей в стекінгу:

$$\sigma_t^2 = g(\hat{\sigma}_t^{GARCH}, \hat{\sigma}_t^{LSTM}, \hat{\sigma}_t^{CNN}), \quad (33)$$

де: $\hat{\sigma}_t^{GARCH}, \hat{\sigma}_t^{LSTM}, \hat{\sigma}_t^{CNN}$ – прогнози базових моделей; $g(\cdot)$ – мета-модель (наприклад, лінійна регресія або нейронна мережа).

Ансамблеві методи є потужним інструментом для прогнозування волатильності, оскільки вони дозволяють поєднувати сильні сторони різних моделей. Це дозволяє отримувати більш точні та стабільні прогнози, особливо у складних задачах, де важливі різні аспекти даних. У порівнянні з окремими моделями, ансамблі мають перевагу в точності та стійкості, але потребують більше часу та ресурсів для реалізації.

Мультифакторні моделі базуються на припущенні, що поведінка активу залежить від декількох факторів. Кожен фактор може бути числовим показником, який описує певний аспект ринку (мінливість цін, обсяги торгів, індикатори тренду, обсяг капіталізації, кількість транзакцій, зміни курсів, індекси споживчих цін тощо). Особливістю моделей є використання поведінкових факторів (активність трейдерів, соціальні медіа, настрій ринку тощо).

Мультифакторна модель може бути представлена у вигляді лінійної або нелінійної комбінації факторів. Для лінійної моделі формула має вигляд:

$$\sigma_t^2 = \beta_0 + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \dots + \beta_k F_k + \epsilon, \quad (34)$$

де: $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ – ваги факторів, $F_1, F_2, \dots, F_k$; – фактори; ϵ – залишковий член, що описує невідомі або не враховані фактори (шум).

Для нелінійних моделей можна використовувати методи машинного навчання, такі як дерева рішень, градієнтний бустинг або нейронні мережі.

Мультифакторні моделі дозволяють враховувати різні аспекти ринку, такі як технічні, фундаментальні та поведінкові. У порівнянні з традиційними методами, вони мають перевагу у гнучкості та здатності моделювати складні взаємозв'язки. Однак, моделі потребують більше часу та ресурсів для підготовки даних та тренування.

Для оцінки якості прогнозів використовують спеціальні метрики, такі як середня абсолютна помилка (MAE), середньоквадратична помилка (RMSE) і R-квадрат (R^2). Ці метрики дозволяють порівняти передбачені значення з реальними даними.

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |p_i - \hat{p}_i|, \quad (35)$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (p_i - \hat{p}_i)^2}, \quad (36)$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^n (p_i - \bar{p})^2}{\sum_{t=1}^n (p_i - \bar{p})^2}, \quad (37)$$

де: p_i – реальне значення на момент часу i ; $\hat{p}_i$ – прогнозоване значення на момент часу i ; $\bar{p}$ – середнє значення реальних даних.

Чим нижче значення MAE та RMSE, тим краще модель. Для R^2 навпаки, чим більше значення, тим краще модель.

У цьому дослідженні було проведено порівняльний аналіз семи методів розрахунку волатильності: класичних статистичних (щоденна волатильність, High-Low, GARCH, ATR, Parkinson) та методів машинного навчання (LSTM, Random Forest). Для кожного методу були обчислені показники якості прогнозів (MAE, RMSE, R^2), що дозволило оцінити точність та ефективність моделі.

Це дослідження спрямоване на виявлення найбільш надійного методу прогнозування волатильності біткоіну (BTC) та етеріуму (ETH) за 90-денний період (дані публічних API, CoinGecko або Binance).

Щоденна волатильність базується на стандартному відхиленні логарифмічних повернень. Цей метод є найпоширенішим завдяки своїй простоті та прозорості.

Метод High-Low використовує максимальні та мінімальні ціни протягом дня для оцінки волатильності. Він є менш чутливим до шуму в даних, але може недооцінювати реальну волатильність через ігнорування внутрішньоденного руху цін.

GARCH враховує зміни волатильності в часі, що робить його корисним для аналізу ринків з нестационарною волатильністю.

ATR вимірює середню ділянку ціни за певний період. Цей метод часто використовується трейдерами для оцінки наявного ризику.

Parkinson volatility model використовує лише максимальні та мінімальні ціни, що робить його менш чутливим до шуму в даних.

LSTM – рекурентна нейронна мережа, яка добре підходить для аналізу часових рядів за рахунок здатності запам'ятовувати довгострокові зміни.

Random Forest – ансамблевий метод, який використовує багато дерев рішень для прогнозування. Він враховує множинні фактори, такі як щоденна зміна ціни, обсяги торгівлі та технічні показники.

Модель включала наступні етапи: підготовка даних про ціни BTC та ETH у форматі, придатному для LSTM; формування архітектури моделі у вигляді двошарової LSTM-мережі з Dropout для запобігання перенавчанню; навчання моделі на тренуваль-

ному наборі даних; прогнозування волатильності для тестового набору даних.

Використання методу включало наступні етапи: підготовка даних у вигляді набору ознак (функцій), таких як щоденна зміна ціни, обсяги торгівлі, технічні індикатори (RSI, MACD); навчання моделі та вимірювання точності моделі.

Для оцінки якості прогнозів використано три метрики: середня абсолютна похибка (MAE), середньоквадратична помилка (RMSE) та R-квадрат (R^2).

Результати розрахунків наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння результатів розрахунку

Метод	BTC				ETH			
	Прогноз, %	MAE	RMSE	R^2	Прогноз, %	MAE	RMSE	R^2
Щоденна волатильність	2,5	0,12	0,15	0,88	3,2	0,15	0,18	0,85
High-Low	1,8	0,45	0,52	0,56	2,4	0,50	0,58	0,50
GARCH	2,7	0,18	0,21	0,82	3,4	0,20	0,24	0,80
ATR	2,1	0,25	0,30	0,75	2,8	0,30	0,35	0,70
Parkinson volatility	2,3	0,08	0,10	0,92	3,0	0,10	0,12	0,90
LSTM	2,6	0,10	0,12	0,90	3,3	0,12	0,14	0,88
Random Forest	2,4	0,05	0,07	0,95	3,1	0,08	0,10	0,93

Джерело: опрацьовано авторами

Щоденна волатильність показала середні результати. Цей метод є надійним, але може недооцінювати складні взаємозв'язки між факторами.

Метод High-Low продемонстрував найгірші показники. Це пов'язано з тим, що він ігнорує внутрішньоденні коливання ціни.

GARCH, ATR та Parkinson показали прийнятні результати, але методи машинного навчання перевершують їх за точністю прогнозів.

Здатність LSTM моделювати часові відношення робить його особливо ефективним для аналізу волатильності.

Random Forest виявився найточнішим методом. Random Forest враховує не тільки щоденні зміни цін, але й обсяги торгівлі та технічні індикатори. Це робить його більш адаптивним до складних ринкових умов.

Random Forest також є менш чутливим до викидів у порівнянні з іншими методами, що особливо важливо для аналізу волатильності криптовалют.

Таким чином, за точністю прогнозів методи машинного навчання перевершують класичні статистичні методи. Це підтверджує необхідність використання сучасних технологій для аналізу складних фінансових даних.

Визначену волатильність можна використовувати разом із Reinforcement Learning (RL) – галуззю машинного навчання, де агент навчається приймати рішення в середовищі, щоб максимізувати кумулятивну винагороду.

Основні компоненти RL: агент (Agent): той, хто приймає рішення або алгоритм, який вирішує, коли купувати або продавати;

середовище (Environment): світ, в якому діє агент, тобто ринок з історичними даними, поточними цінами тощо; дія (Action): крок, який робить агент; стан (State): опис поточного стану середовища; винагорода (Reward): сигнал, який агент отримує після виконання дії.

Загалом, RL-агент може допомогти знайти оптимальні параметри торгової стратегії, адаптуватися до змін на ринку в реальному часі, автоматично виконувати угоди на основі заданих правил, оптимізувати розподіл активів в портфелі тощо. RL-агент може допомогти розробити алгоритми, які автоматично приймають рішення про купівлю та продаж криптовалют на основі аналізу ринкових даних. Він у змозі допомогти оптимізувати розмір позицій та встановлювати стоп-лосси, щоб мінімізувати ризики; враховувати волатильність ринку та коригувати стратегію відповідно до рівня ризику. RL-агенти можуть допомогти виявляти та використовувати різницю цін на різних біржах, автоматично виконувати арбітражні операції, щоб отримати прибуток.

Але існують виклики використання RL на крипторинках – нестабільність даних, ризики перенавчання, висока конкуренція. На крипторинку існує багато алгоритмічних трейдерів, що ускладнює отримання прибутку.

Існують наступні типи алгоритмів RL, які використовуються в криптотрейдингу: Q-навчання (Q-learning) – це метод, який навчає агента вибирати дії, що максимізують очікувану винагороду; глибоке RL (Deep RL) поєднує RL з глибоким навчанням, що дозволяє агенту працювати з великими та складними просторами станів на основі використання нейронних мереж; методи Actor-Critic, які використовують дві нейронні мережі, такі як «actor» для визначення дії та «critic» для оцінки цих дій.

Можливе також використання гібридних методів, які об'єднують RL з іншими методами машинного навчання, такими як навчання з учителем і навчання без учителя. Використання RL в криптотрейдингу є перспективним напрямком, але вимагає глибокого розуміння технологій та ринку. Важливо ретельно тестувати стратегії та врахову-

вати ризики, пов'язані з волатильністю ринку.

Висновки. Дослідження виявило ключові аспекти прогнозування волатильності криптовалютних ринків, що мають важливе значення для інвесторів та трейдерів. Порівняльний аналіз семи методів розрахунку волатильності показав, що традиційні статистичні підходи мають своє обмеження в контексті сучасних складних ринкових умов. Алгоритми машинного навчання перевершили класичні методи за точністю прогнозів. Використання гібридних методів, що поєднують класичні статистичні моделі з алгоритмами машинного навчання, дає можливість зменшити нелінійність та асиметрію коливання ціни. Такий підхід особливо актуальний для оптимізації торгових стратегій та мінімізації ризиків у сучасному фінансовому аналізі криптовалют. У дослідженні також підкреслено перспективність застосування технологій навчання з підкріпленням (RL) для розробки автоматизованих торгово-аналітичних систем, які можуть адаптуватися до змін ринкових умов у реальному часі.

Література

1. Bouri, E., Saeed, E., Vinh Vo, X., and Roubaud, D. (2021). Quantile connectedness in the cryptocurrency market, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 71, 101302. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101302.2>.
2. Gupta, H., and Chaudhary, R. (2022). An Empirical Study of Volatility in Cryptocurrency Market. *Journal of Risk and Financial Management*. 15: 513. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110513>
3. Time Series Analysis: Forecasting and Control, 5th Edition, by George E.P. Box, Gwilym M. Jenkins, Gregory C. Reinsel and Greta M. Ljung (2015). John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 712.
4. Kejia, Y., Yan, H., and Gupta, R. (2022). Are GARCH and DCC values of 10 cryptocurrencies affected by COVID-19? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 113. <https://doi.org/10.3390/jrfm15030113>
5. Khedr, A.M., Arif, I., Pravija Raj, P.V., El-Bannany, M., Alhashmi, S.M., & Sreedharan, M. (2021). Cryptocurrency price prediction using traditional statistical and machine learning techniques: A survey. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28(1), 3-34. <https://doi.org/10.1002/isaf.1488>
6. Bollerslev, Tim. Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity, *Journal of Econometrics*, Volume 31, Issue 3, 1986, Pages 307-327, ISSN 0304-4076, [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(86\)90063-1](https://doi.org/10.1016/0304-4076(86)90063-1).
7. Henrique, B.M., Sobreiro, V.A., & Kimura, H. (2019). Literature review: Machine learning techniques applied to financial market prediction R. *Expert Systems*

with Applications, 124, 226-251. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.012>

8. Umar Yahaya, H., Sunday Oyinloye, J., & Olorunfemi Adams, S. (2022). Modeling and Forecasting Cryptocurrency Returns and Volatility: An Application of GARCH Models. *Universal Journal of Finance and Economics*, 2(1), 71-90. *Universal Journal of Finance and Economics*, 2022, 2, 497. <https://doi.org/10.31586/ujfe.2022.497>

9. Lahmiri, S., & Bekiros, S. (2019). Cryptocurrency forecasting with deep learning chaotic neural networks. *Chaos, Solitons & Fractals*, 118, 35-40. <https://doi.org/10.1016/J.CHAOS.2018.11.014>

10. Nazareth, N., & Ramana Reddy, Y. V. (2023). Financial applications of machine learning: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 219(January), 119640. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119640>

References

1. Bouri, E., Saeed, E., Vinh Vo, X., and Roubaud, D. (2021). Quantile connectedness in the cryptocurrency market, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 71, 101302. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101302.2>.

2. Gupta, H., and Chaudhary, R. (2022)/ An Empirical Study of Volatility in Cryptocurrency Market. *Journal of Risk and Financial Management*. 15: 513. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110513>

3. *Time Series Analysis: Forecasting and Control*, 5th Edition, by George E.P. Box, Gwilym M. Jenkins, Gregory C. Reinsel and Greta M. Ljung (2015). John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 712.

4. Kejia, Y., Yan, H., and Gupta, R. (2022). Are GARCH and DCC values of 10 cryptocurrencies affected by COVID-19? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 113. <https://doi.org/10.3390/jrfm15030113>

5. Khedr, A. M., Arif, I., Pravija Raj, P. V., El-Bannany, M., Alhashmi, S. M., & Sreedharan, M. (2021). Cryptocurrency price prediction using traditional statistical and machine learning techniques: A survey. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28(1), 3-34. <https://doi.org/10.1002/isaf.1488>

6. Bollerslev, Tim. Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity, *Journal of Econometrics*, Volume 31, Issue 3, 1986, Pages 307-327, [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(86\)90063-1](https://doi.org/10.1016/0304-4076(86)90063-1).

7. Henrique, B. M., Sobreiro, V. A., & Kimura, H. (2019). Literature review: Machine learning techniques applied to financial market prediction R. *Expert Systems with Applications*, 124, 226-251. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.012>

8. Umar Yahaya, H., Sunday Oyinloye, J., & Olorunfemi Adams, S. (2022). Modeling and Forecasting Cryptocurrency Returns and Volatility: An Application of GARCH Models. *Universal Journal of Finance and Economics*, 2(1), 71-90. *Universal Journal of Finance and Economics*, 2022, 2, 497 <https://doi.org/10.31586/ujfe.2022.497>

9. Lahmiri, S., & Bekiros, S. (2019). Cryptocurrency forecasting with deep learning chaotic neural networks. *Chaos, Solitons & Fractals*, 118, 35-40. <https://doi.org/10.1016/J.CHAOS.2018.11.014>

10. Nazareth, N., & Ramana Reddy, Y. V. (2023). Financial applications of machine learning: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 219(January), 119640. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119640>

MODERN METHODS OF CRYPTOCURRENCY MARKET VOLATILITY PREDICTION

V. D. Kozenkova, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

Dnipro State Agrarian and Economic University,

A. M. Movsesyants, Post-graduate Student, Ukrainian State University
of Science and Technology

Methods. The application of the abstraction method allowed for the isolation of volatility characteristics, simplifying the analysis of complex financial data of the cryptocurrency market. Analysis with synthesis facilitated the identification of patterns and the integration of traditional and modern forecasting approaches, providing a comprehensive assessment of methods. Logical and historical approaches enabled evolutionary analysis, while classification methods based on general and specific analysis principles, combined with comparative and abstract-logical analysis, allowed for an objective evaluation of the developed models' effectiveness and justified the feasibility of developing innovative solutions for optimizing trading strategies and minimizing risks.

Results. The study conducted a comparative analysis of cryptocurrency market volatility prediction methods using traditional statistical approaches and modern machine learning algorithms. The results confirm the advantages of integrating classical methods with machine learning algorithms, which allow for more accurate risk assessment and optimization of trading strategies in the highly volatile cryptocurrency markets. The determined volatility can be used in conjunction with Reinforcement Learning (RL) to optimize trading strategies, allowing an agent to learn to make decisions in an environment to maximize cumulative reward. The use of RL in cryptocurrency trading is a promising direction but requires a cautious approach and thorough testing of strategies before their application in real trading.

Novelty. The scientific novelty lies in a comprehensive approach to forecasting cryptocurrency market volatility, combining classical statistical methods with modern machine learning algorithms. The advantages of ensemble machine learning methods for analyzing cryptocurrency volatility have been established. The integration of Reinforcement Learning (RL) for optimizing trading strategies based on predicted volatility is proposed, representing a new approach to cryptocurrency trading automation.

Practical value. The research results have practical significance for cryptocurrency market participants, including investors, traders, and financial analysts. The integration of machine learning methods with traditional statistical approaches opens new opportunities for developing effective trading strategies, contributing to increased profitability and stability in the cryptocurrency market. The research is also useful for developers of trading platforms and analytical tools, as it provides empirical data for improving prediction algorithms and market data analysis.

Keywords: volatility, cryptocurrency, prediction, machine learning methods, GARCH, LSTM, Random Forest, Reinforcement Learning.

Надійшла до редакції 30.01.25 р.

INNOVATIVE APPROACHES TO TAX ADMINISTRATION AND ECONOMIC SECURITY IN UKRAINE

*L. L. Lazebnyk, D.E., Professor, State Tax University, ll1808816@gmail.com,
orcid.org/0000-0003-2234-4093,*

*O. I. Pizhuk, D.E., Professor, State Tax University, opizhuk@gmail.com,
orcid.org/0000-0002-5802-1053*

Methods. The study applied a comprehensive methodological approach integrating theoretical and empirical methods. Theoretical generalization structured the institutional foundations of tax administration. Statistical analysis assessed GDP, tax revenue, and budget dynamics from 2010 to 2023. Methods of analysis and synthesis allowed the construction of a block diagram of tax administration processes. Logical generalization was employed to derive conclusions and propose improvements for the tax administration system.

Results. The article analyzes the state of Ukraine's tax administration, highlighting its role in economic security. A block diagram was developed to structure the process of tax administration, covering key components such as taxpayer registration, digitalization, compliance, and harmonization with international standards. Despite growth in GDP and corporate profits, the share of tax revenues in the state budget has declined, pointing to systemic inefficiencies. The study shows that digitalization, including automation, big data, and blockchain, is critical for improving transparency and efficiency.

Novelty. The study presents a comprehensive structural model of tax administration in Ukraine, developed in the form of a block diagram. This model outlines five interconnected functional blocks that reflect the core mechanisms of tax administration. The article highlights how the modern conditions have accelerated the digital transformation of Ukraine's tax system, emphasizing the role of electronic reporting systems, centralized taxpayer registries, and upgraded software. The novelty lies in the integrated view of tax administration as a tool for fiscal resilience and national security under crisis conditions.

Practical value. The paper offers an analysis of Ukraine's tax administration. Based on this analysis, practical recommendations are provided to strengthen the institutional capacity of the State Tax Service. By addressing these priorities, the system can enhance its transparency, increase voluntary tax compliance, and reduce reliance on external financial support, contributing to greater fiscal autonomy and economic security.

Keywords: budget, taxes, tax administration, tax policy, tax policy mechanism, simplified and general taxation systems, national economic interests, digitalization, economic security, innovations.

Statement of problem. The current realities of Ukraine's economic life are centered around ensuring resources, particularly financial ones, to meet the needs of national security. The war has introduced significant adjustments to the functioning of the state mechanism, especially in the area of fiscal regulation, necessitating the implementation of innovative approaches to tax administration. Traditional methods of tax collection have proven to be insufficiently effective in modern

conditions, emphasizing the need for digitalization, process automation, and the use of big data to ensure transparency and timely budget replenishment.

Despite the growth in the number of taxpayers between 2020 and 2023 (the number of legal entities increased by 8%, reaching almost 1.7 million as of April 1, 2023, and the number of individuals registered in the State Register was about 43 million, exceeding Ukraine's total population), by 2024, the State

Tax Service of Ukraine (STSU) has still failed to eliminate discrepancies in data between different categories of taxpayers [1].

This highlights an urgent need for the introduction of innovations, such as automated accounting systems, data integration from various sources, and blockchain technologies, which could enhance the accuracy and transparency of taxpayer accounting.

Innovative solutions in tax administration can become the key to strengthening the country's economic security by ensuring stable revenue inflows to the budget, reducing the shadow economy, and stimulating business activity. Therefore, a scientific analysis of the current state and prospects for modernizing Ukraine's tax administration system is particularly relevant, as the implementation of innovations will not only optimize budget replenishment processes but also contribute to the sustainable development of the national economy

Analyses of recent papers. In the field of tax administration, taxation theory, tax policy, and fiscal issues, significant contributions have been made by scientific research and the generalized experience of practice. Researchers such as Bejaković P. outlined the framework for improving tax administration in transition economies, which is particularly relevant for Ukraine given its economic transformations [2]. D'Ascenzo M. emphasized global trends in tax administration, particularly the adoption of digital technologies and process automation [3]. Mapuasari S., Wibowo Y. and Cakranegara P. developed the foundations of economic policy based on tax incentives for micro, small, and medium enterprises, an important area for supporting Ukrainian businesses [3].

The study by OECD (2020), presented in the document «Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration» [5], highlights best practices in the digitalization of tax processes, such as the implementation of artificial intelligence and automation, which could be adapted for Ukraine. Gupta S. and Misra S. C. (2016) analyzed how cloud technologies facilitate changes in tax administration, simplifying interactions between taxpayers and the state [6].

To address the challenges of modernizing tax administration, the research by Pantamee A.

and Mansor M. [7] proposed new models of tax administration aimed at improving system efficiency. In Ukraine, the methodological foundations of tax administration have been summarized in the works of Proskura K. and Kapustyan O. [8], who highlighted a strategic approach to optimizing tax administration. The role of tax management in ensuring effective administration was thoroughly examined in the studies of Bechko P., Bechko V., Lysa N. and Ptashnyk S. [9].

Special attention should be paid to the use of innovative technologies in tax administration. For instance, Cai C. and Zhu D. (2016), in their research, explored the potential of blockchain technologies to ensure transaction transparency and minimize corruption risks [10]. Similarly, Bonsón E. and Bednárová M. (2019) confirmed the effectiveness of blockchain in financial accounting and tax revenue monitoring [11]. For Ukraine, such solutions could provide more effective detection of tax evasion and improve taxpayer records.

Among the current areas of research in Ukraine, it is important to note the relationship between electronic tax administration and the efficiency of tax collection, which was analyzed by Lahodienko N., Sklyar L., and Stepanenko S. [12]. Significant contributions to the study of digitalization in tax administration were also made by Marchenko L. [13] and Pavliutin Y. [14], who conducted a comparative analysis of Ukrainian practices with those of developed countries.

In the study «Digital Transformation in Japan: Lessons for Global Tax Administration», Kondo K. (2018) examined Japan's experience in digitalization, which could be beneficial for developing national strategies in Ukraine [15]. The role of big data technologies in tax administration was highlighted in the articles by Al-Ruithe M., Benkhelifa E., and Hameed K. (2019), which explain how big data is used for forecasting tax revenues and identifying risks [16].

The application of modern tax administration technologies, including automated data analysis systems and big data integration, was described in the studies of Medynska T., Oliinyk N., and Vasilyshyn S. (2024) [17]. The necessary conditions for

building an effective tax administration system were identified by Rakovych Yu. and Liubkina O. [18], while the priorities for tax management development were examined in the works of Tabenska Yu., Tomniuk T., and Hrytsiuk I. [19]. Thus, the integration of innovations such as blockchain, big data, and automation into Ukraine's tax administration can ensure transparency, efficiency, and stability in the tax system, contributing to the country's economic security.

Aim of the paper. The aim of this article is to examine the current state of the tax administration system in Ukraine, with a focus on the aspects of budget balance, tax volumes and structure, the specific features of the taxation system, overall tax policy, and its mechanisms. Particular attention is given to the implementation of innovative approaches such as digitalization, process automation, blockchain technologies, and big data analysis to enhance the efficiency of the tax system.

Tax administration faces a significant problem of information asymmetry among taxpayers, tax agents, and tax authorities. The revolution in information technology will inevitably have a considerable impact on tax systems. The most evident example is the computerization of the tax collection process, which can make the administration and oversight of tax payments substantially more efficient.

The article aims to highlight the role of tax administration in ensuring national economic interests, increasing the transparency of tax processes, reducing corruption risks, stimulating business activity, and ensuring stable state budget revenues in the context of modern economic challenges.

Materials and methods. This study adopts a comprehensive methodological approach to analyze the system of tax administration in Ukraine and its alignment with modern requirements, including economic security, digitalization, and the unique conditions brought about by martial law. The methodological framework integrates both theoretical and empirical methods, ensuring a robust basis for analyzing trends, challenges, and opportunities within the national tax administration system.

The research is structured to combine an analytical examination of regulatory frameworks with a practical assessment of the tax administration's performance. It includes an exploration of the dynamics of tax revenues and macroeconomic indicators, supported by statistical and graphical representation.

To achieve the study's objectives, the following scientific methods were applied:

–Bibliographic Description. This method was utilized to investigate the normative regulation of taxation issues, including the provisions of the Tax Code of Ukraine (TCU) and the amendments introduced during martial law through Law № 2173-IX. It also encompassed a review of international practices in tax administration, guided by OECD and other global recommendations.

–Theoretical Generalization. Applied to systematize and define the structural components of tax administration, including decision-making processes, procedural frameworks, and the relationships between taxpayers and regulatory authorities. This method provided insights into the institutional foundations of tax administration in Ukraine.

–Statistical Methods. Statistical analysis was employed to assess the dynamics of GDP, tax revenues, and budget structures from 2010 to 2023. These methods facilitated the construction of tabular and graphical materials, such as Figures 2 and 3, which illustrate key changes in the composition and trends of tax revenues.

–Analysis and Synthesis. These methods were essential for breaking down the components of the tax administration system into key functional blocks, as depicted in Figure 1. The results were synthesized to provide a comprehensive understanding of the system's performance and its integration with digital transformation efforts.

–Logical Generalization. Logical reasoning was employed to draw conclusions regarding the efficiency and resilience of the tax administration system under current conditions, including the challenges posed by martial law. This method also supported the formulation of recommendations for further improvement.

Primary data were collected from legislative documents, including the Tax Code

of Ukraine, and official reports from the State Statistics Service of Ukraine and the State Tax Service (STS). Secondary data were sourced from academic publications, analytical reports by international organizations (e.g., OECD), and macroeconomic reviews.

The study combined quantitative analysis with qualitative assessments. Statistical indicators were analysed using descriptive and inferential methods, highlighting trends in GDP, tax revenues, and fiscal burden. Qualitative analysis focused on institutional frameworks and the interaction between tax authorities and taxpayers.

The normative regulation of taxation issues, the construction of the tax administration mechanism, and the relationships between agents are governed by the Tax Code of Ukraine (TCU) [20], which includes Section II: «Administration of Taxes, Fees, and Payments», along with several related subordinate acts. Since the start of the war, a special law – Law of Ukraine № 2173-IX – was enacted, amending the Tax Code of Ukraine (TCU) and other legislative acts concerning the administration of specific taxes during periods of martial law and states of emergency [21].

The administration and effectiveness of tax-related issues are also overseen by macro-monetary policy bodies [22; 23], regulatory authorities [1], and others.

According to Article 14 of the TCU, the tax administration system is a set of decisions and procedures by regulatory bodies and the actions of their officials that define the institutional structure of tax and customs relations. This system organizes the identification and registration of taxpayers and taxable objects, ensures tax service provision, and oversees tax payments according to the procedures established by law [14]. The institutional structure of tax relations is based on the state of society, the economy, internal and external environments, and its fundamental dynamics, all of which depend on national interests.

National interests are primarily influenced by the state of the economy, the value of gross domestic product (GDP), international trade, and key macroeconomic indicators. Some of these indicators are presented in Table 1.

Table 1

Dynamics of Ukraine's GDP and Tax Revenues, 2010–2023, billion UAH

	2010	2014	2015	2020	2021	2022	2023	2023, % before 2010
GDP	1083	1567	1979	4194	5560	5191	6538	603,69
State Budget	234	355	532	1076	1296	1787	2672	1141,88
Tax Revenues	167	280	409	851	1107	950	1203	720,36
Share of Tax Revenues in the Budget, %	71,3	78,9	77,0	79,1	85,4	53,2	45,0	-26,3 п
Share of Tax Revenues in GDP, %	15,42	17,87	20,67	20,29	19,91	18,30	18,40	2,98 п
Corporate Profit	54	234	-374	680	1266,5	-2762	4404,8	8155

Source: Based on data [24; 25]

Data analysis shows that by 2023, Ukraine's GDP had increased 6,03 times compared to 2010, State Budget revenues grew 11,41 times, and tax revenues rose by 7 times. However, the share of tax revenues in the budget decreased from 71,3% in 2010 to 45% in 2023. During the same period, corporate

profits, despite significant fluctuations, increased by 81 times.

The share of tax revenues in GDP (fiscal burden) in 2023 was 18,40%, which is 2,98 percentage points higher than in 2010. According to authors [19], the average for this indicator among EU member states is 36,3%.

This situation calls for a detailed analysis of the business sector's tax potential and the factors contributing to economic growth, which are crucial for efficient tax administration. Understanding these factors is essential for defining future development strategies. The taxation system and its mechanisms are developed based on the state of the economic system, with a focus on assessing the potential

of businesses and the population to pay taxes and ensuring proper control over their actual contribution to the State Budget.

The tax administration system, according to the definition provided in Section II of the Tax Code of Ukraine (TCU), is organized into several key areas, the interrelationship of which is shown in Figure 1.

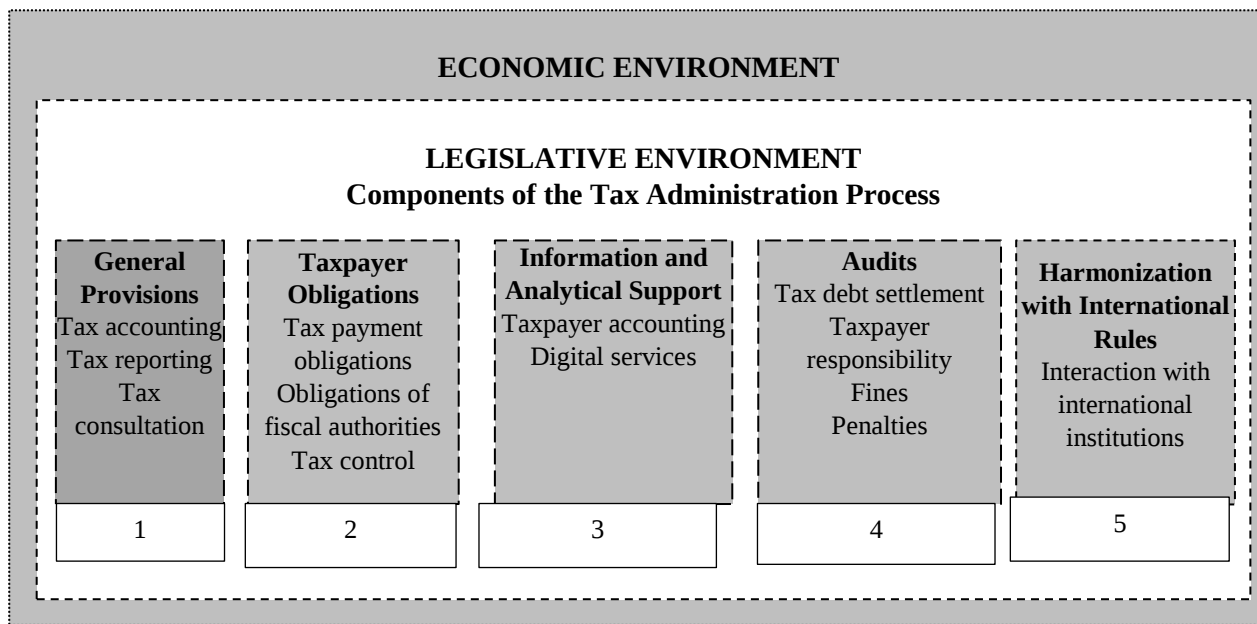


Fig. 1. Block Diagram: Components of the Tax Administration Process in Ukraine According to the Tax Code

Source: Author's development based on [20; 26]

This block diagram illustrates the essence and mechanism of tax administration.

Block 1: General Provisions focuses on forming the object of tax administration, which includes regulatory requirements for organizing tax administration processes, tax accounting, reporting, and consulting. At this stage, the role of tax administration in tax policy is established, organizing tax relations that involve legislative regulation of the system. Government authorities provide tax-related services, such as calculating, declaring, and paying taxes; controlling compliance with tax laws; and resolving tax disputes.

Block 2: Obligation Formation defines the duties of taxpayers and fiscal authorities, as well as tax control. It focuses on building interactions with taxpayers and finding effective control measures.

Block 3: Information and Analytical Support covers taxpayer registration, digital

services, tax revenue accounting, taxpayer records, and tax debt management. It emphasizes the expansion of electronic services and digital interaction.

Block 4: Control involves audits, tax debt repayment conditions, penalties, fines, and accountability for tax violations. This block ensures responsibility for violations of tax laws by both taxpayers and government authorities, enforcing collection of unpaid taxes and measures to restore taxpayers' solvency [12, pp. 79–81].

Block 5: Harmonization with International Standards deals with interaction with international institutions. It assesses the state of tax administration in comparison to international rules and norms, identifies deviations, and develops timely corrective measures. This stage involves creating new tax methodologies and legislative proposals for improving tax policy.

The goal of tax administration is to ensure the payment of all taxes by taxpayers and to optimize the work of regulatory authorities. An efficient tax administration system should «meet the state's needs while imposing reasonable burdens on taxpayers, ensuring transparency in the taxation process, and maintaining adequate control by fiscal authorities» [23, pp. 79–81].

Researchers emphasize that "tax administration, as a management activity regulated by laws and other normative acts, performed by tax and controlling authorities, involves solving key tasks:

–Providing taxpayers with convenient conditions for calculating, declaring, and paying taxes and fees;

–Ensuring state control over the fulfillment of taxpayers' obligations to calculate, declare, and pay taxes and fees, ensuring full compliance;

–Protecting taxpayers' legal rights and interests from unlawful interference by government authorities;

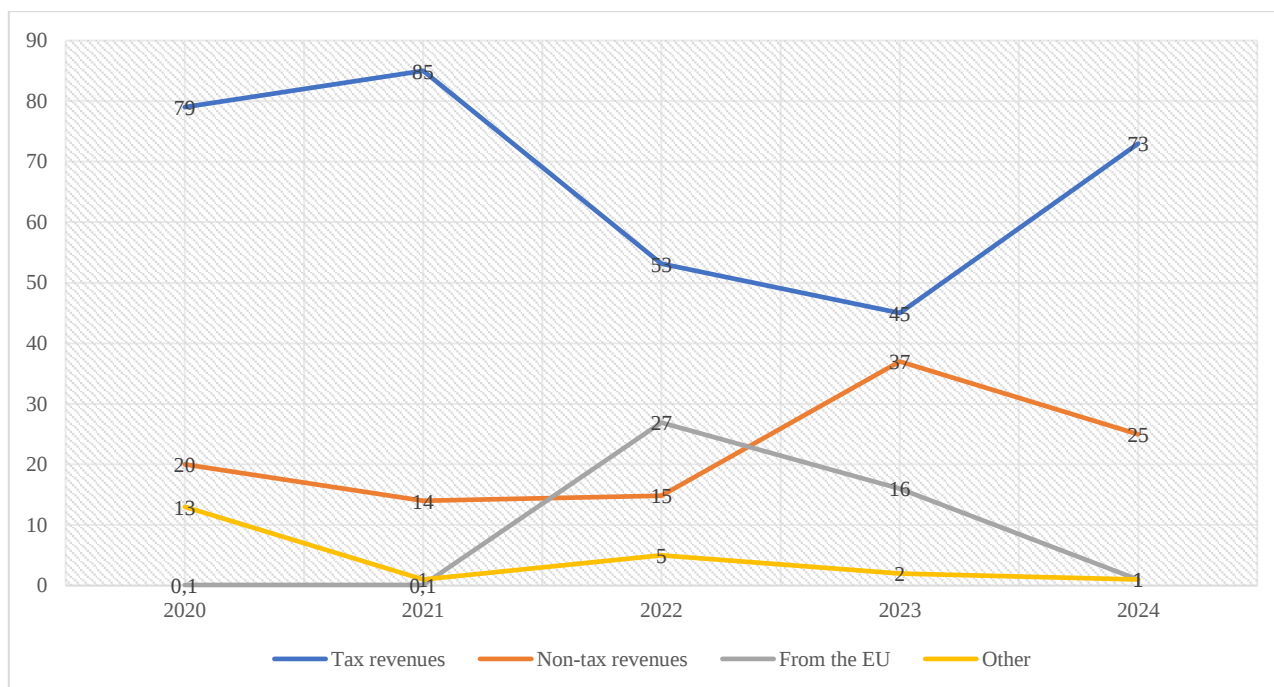
–Taking enforcement measures against taxpayers who fail to fulfill their obligations" [23, p.79].

At the same time, building public trust in tax administration and ensuring transparency in the processes are crucial. [18, p.120].

Researchers further state that «the modern system of tax administration is designed to prevent tax minimization through illegal actions by taxpayers and is gradually becoming a universal control tool for government authorities in relation to entrepreneurial activities» [12, p.78].

In general, tax regulation includes incentives such as debt restructuring, tax payment deferrals, and tax holidays; benefits like adjusting tax liabilities, regulating tax rates, and using simplified taxation systems; and forms of liability for tax payments, which can be tax-related, administrative, or criminal.

Thus, the main goal of tax administration is to ensure the completeness of tax collection and the replenishment of the State Budget. The state and structure of the State Budget revenues for 2020–2024 are shown in Figure 2.



Note: Data for 2024 are projected.

Fig. 2. The Structure of State Budget Revenues of Ukraine for 2020–2024, %

Source: Compiled by the author based on [25].

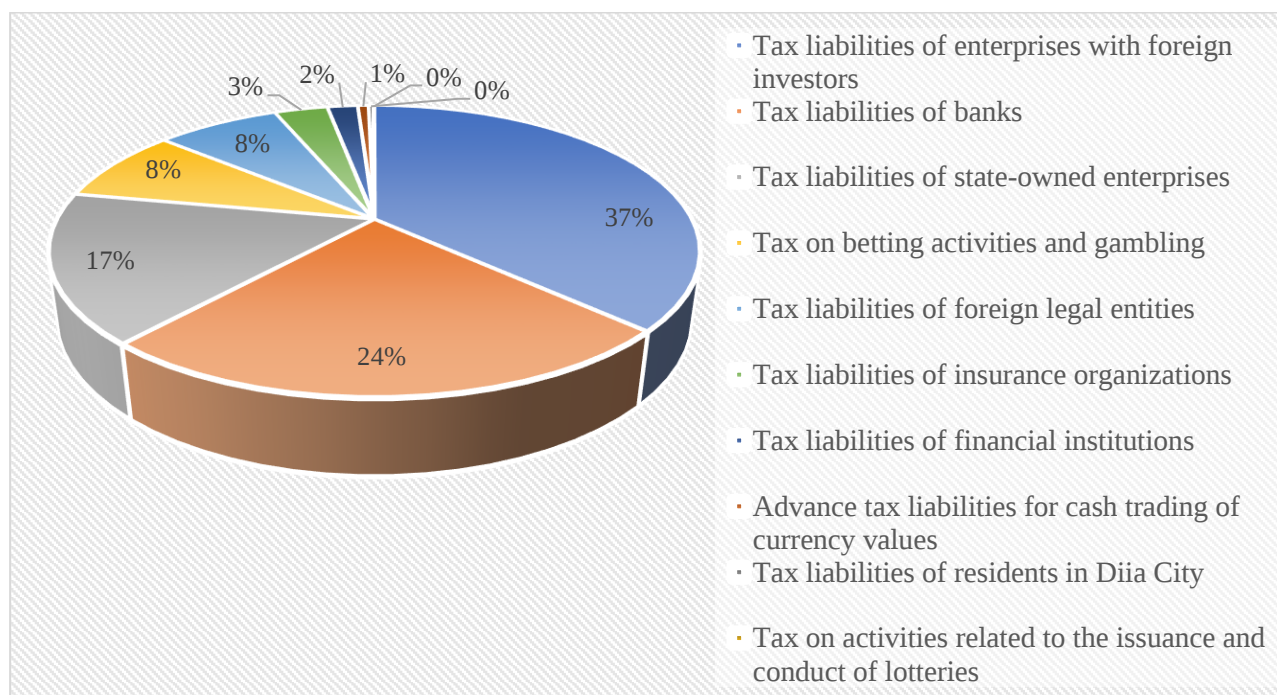
Despite the increase in tax revenues, the share of tax revenues in the budget structure changed significantly in 2023 compared to the

pre-war structure. For example, it dropped from 79% in 2020 to almost 45% in 2023. To maintain budget balance, substantial

international aid was involved, accounting for 16% of budget revenues.

A more detailed structure of State Budget

revenues for the category «Corporate Profit Tax» for 2023 is shown in Figure 3.



Corporate Profit Tax (CPT) – Profit Tax; PIT – Personal Income Tax

Fig. 3. Corporate Profit Tax in the Structure of Tax Revenues to the State Budget of Ukraine for 2023, %

Source: Compiled by the author based on [25].

In the structure of tax revenues under the corporate profit tax category, the largest contribution comes from income tax paid by other taxpayers (63%). This is followed by CPT from enterprises with foreign investors, banks, state-owned enterprises, gambling activities, foreign legal entities, insurance organizations, financial institutions, etc.

The overall state of tax administration during martial law reflects the state's ability to meet its defense needs. Researchers and analytical institutions [1; 19; 21; 22; 23] note that growing financial needs drive the search for additional fiscal reserves. Bills on amendments to the Tax Code of Ukraine have been approved, including changes to excise tax rates on tobacco products and the implementation of European Union directives on excise tax. Discussions are underway on increasing the value-added tax rate, military tax, extending the military tax to single-tax payers, raising levies on vehicle and property purchases, and gradually transforming the simplified taxation system.

Tax administration, like other areas of public finance management, is aligned with the Digital Development, Digital Transformation, and Digitalization Strategy for public financial management until 2025, in line with global and European trends [27]. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) links tax administration with the development of digital services. As highlighted in the «Tax Administration 3.0» project document [5], digital tools, new communication channels, and the expansion of internal and external data sources improve services for taxpayers and make tax administration more resilient and flexible, enhancing the government's ability to unify administrative bodies.

Innovations in national tax administration include the introduction of modern tax administration technologies, simplifying taxpayer interactions with tax authorities, and increasing compliance with tax laws. A centralized taxpayer registry includes information on all business entities and

individuals making payments, which enhances tax administration transparency. According to [17, p.90], these measures increase transparency and simplify the tax system.

During the martial law period, as reported by the Accounting Chamber [1], the State Tax Service of Ukraine (STS) improved reporting and taxpayer accounting forms by creating corresponding software algorithms for electronic reporting. However, due to inadequate cooperation and information exchange between STS and other government agencies, the accuracy and completeness of taxpayer information in STS registers and databases have not been ensured. STS has approved a request to upgrade the ICS «Tax Block» software to improve functions related to changing the registration location of production-sharing agreements, joint activity contracts, property management agreements, and to introduce metrics for the completeness of tax object accounting according to activity type, among other improvements.

Discussion. The current study identifies the significant challenges and transformations within the national taxation system of Ukraine under the martial law conditions. These changes are shaped by the dual pressures of addressing national defense needs and maintaining economic stability. Key findings include the creation of a block diagram that illustrates the components of the tax administration process in Ukraine, aligning them with the provisions of the Tax Code of Ukraine (TCU). This diagram highlights the structural and functional dynamics of the tax administration system, emphasizing its critical role in shaping and protecting national economic interests.

The introduction of martial law brought profound challenges to the Ukrainian tax administration system. Key issues include disruptions in tax collection due to population displacement, economic contraction, and the destruction of infrastructure. Furthermore, the shift towards military-focused fiscal policies has necessitated amendments to the TCU, such as changes to excise taxes, the introduction of additional levies (e.g., military tax), and discussions around increasing the value-added tax rate. These measures aim to secure necessary fiscal resources but also place

additional burdens on taxpayers, which may affect compliance rates and economic recovery.

One of the most pressing challenges is the lack of integration and data exchange between the State Tax Service (STS) and other government agencies. This limitation hampers the accuracy of taxpayer information and complicates efforts to ensure comprehensive tax object accounting. Additionally, the reliance on international aid to stabilize the State Budget highlights the urgent need to enhance domestic tax revenue systems and reduce dependency on external support.

Despite these challenges, martial law has accelerated digital transformation within the tax administration system. The STS has introduced new electronic reporting systems and digital services, as well as upgraded its software platforms, such as the ICS «Tax Block». These advancements aim to simplify taxpayer interactions with tax authorities and enhance transparency in the taxation process. The integration of digital tools aligns with global trends, as outlined in the OECD's «Tax Administration 3.0» initiative, which emphasizes the use of advanced technologies to improve tax compliance and administrative efficiency.

The centralized taxpayer registry represents a significant innovation in Ukraine's tax administration, consolidating information on all business entities and individuals to provide a comprehensive overview of the tax base. However, its effectiveness depends on resolving issues related to data accuracy and interoperability with other governmental databases.

The tax administration system plays a pivotal role in safeguarding Ukraine's national economic interests by ensuring the collection of sufficient revenues to fund defense and reconstruction efforts. The analysis of macroeconomic indicators (e.g., GDP, tax revenues, and fiscal burden) reveals both progress and areas requiring improvement. For instance, while GDP and corporate profits have increased, the share of tax revenues in the State Budget has declined significantly, necessitating strategic reforms to restore balance.

Tax administration also serves as a tool for fostering economic recovery by creating favorable conditions for businesses. Measures

such as tax deferrals, debt restructuring, and simplified taxation systems aim to support entrepreneurs during crises. However, balancing these incentives with the need to maintain fiscal discipline remains a critical challenge.

The primary problems faced by the tax administration system include insufficient data accuracy, limited digital infrastructure, and a lack of public trust. Addressing these issues requires a multi-faceted approach, including:

1. Establishing seamless data exchange mechanisms between the STS and other government agencies will improve the accuracy of taxpayer information and streamline administrative processes.

2. Continued investment in digital tools, such as artificial intelligence and blockchain technologies, can enhance transparency, reduce corruption, and improve compliance rates.

3. Transparent and equitable enforcement of tax laws, coupled with clear communication from tax authorities, will foster greater trust among taxpayers.

Adopting international best practices, such as those recommended by the OECD, will enhance the efficiency and credibility of Ukraine's tax administration system.

Conclusions. Thus, tax administration serves as a tool of fiscal policy, responding to and adapting to changes in the economic environment. Its condition and effectiveness depend on the relationships that have developed between taxpayers, the government, and relevant tax control agencies. The tax administration system, according to the Tax Code of Ukraine, is structured into blocks, whose interconnections organically transform it into a cohesive system.

Despite the increase in tax revenues, the share of tax revenues in the budget structure significantly changed in 2023 compared to the pre-war structure. To maintain budget balance, substantial international aid was involved, accounting for 16% of budget revenues. In the structure of tax revenues under the corporate profit tax category, the largest contribution comes from corporate income tax paid by other taxpayers (63%), which should be the focus of heightened attention.

Future research should focus on systematizing strategic goals to transform

Ukraine into a state governed by the rule of law with a transparent and effective tax administration mechanism. Key priorities include identifying best practices from other countries, developing innovative taxation methodologies, and addressing structural issues that hinder efficiency. Such efforts will not only strengthen the fiscal foundation of Ukraine but also contribute to its integration into the global economic system.

References

1. Rakhunkova palata Ukrainy. Retrieved from <https://rp.gov.ua/News/?id=2111>
2. Bejaković, P. (2000, August). Improving the tax administration in transition countries. In Institute for Public Finance. Retrieved from http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/konference/06/10_bejakovic.pdf.
3. D'Ascenzo, M. (2015). Global trends in tax administration. Retrieved from SSRN 3173515.
4. Mapuasari, S.A., Wibowo, Y.S., & Cakranegara, P.A. (2023). Tax Incentive-Based Economic Policy, Modern Tax Administration System, and Taxpayer Compliance of Micro, Small, and Medium Enterprises. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*, 6(1), 51-70. <https://doi.org/10.33005/jasf.v6i1.391>
5. OECD (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en>
6. Gupta, S. and Misra, S.C. (2016). Moderating effect of compliance, network, and security on the critical success factors in the implementation of cloud ERP, *IEEE Transactions on Cloud Computing*, Vol. 4 № 4, pp. 440-451. <https://doi.org/10.1109/tcc.2016.2617365>
7. Pantamee, A.A., & Mansor, M.B. (2016). A modernize tax administration model for revenue generation. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (7), 192-196. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.40>
8. Proskura, K.P., & Kapustian, O.M. (2012). Metodolohichni zasady podatkovoho administruvannia. *Aktualni problemy ekonomiky*, (10), 195-202.
9. Bechko, P.K., Bechko, V.P., Lysa, N.V., & Ptashnyk, S.A. (2021). Podatkovyi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannia. *Economy and Power - Ekonomika ta derzhava*, (11), 79-83. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.79>
10. Cai, C., & Zhu, D. (2016). Fraud detections for online businesses: A perspective from blockchain technology. *Financial Innovation*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0039-4>
11. Bonsón, E., & Bednárová, M. (2019). Blockchain and its implications for accounting and auditing. *Meditari Accountancy Research*, 27(5), 725-740. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2018-0406>
12. Lahodiienko, N.V., Skliar, L.B., & Stepanenko, S.V. (2022). Elektronne administruvannia

podatkiv yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti yikh splyty. *Ekonomichnyi prostir*, (178), 78-82.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-10>

13. Marchenko, L. (2022). Didzhytalizatsiia systemy podatkovoho administruvannia v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu rozvynenykh krain svitu. *Ekonomichnyi analiz*, 32(4).

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>

14. Pavliutin, Yu.M. (2023). Tsyfrovizatsiia systemy podatkovoho administruvannia: natsionalnyi ta inozemnyi dosvid. *Pravova pozytsiia*, 3(40), 145-148.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28>

15. Kondo, K. (2018). Digital transformation in Japan: Lessons for global tax administration. *Public Finance Review*, 46(3), 302-320.

16. Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2019). A systematic literature review of data governance and cloud data governance. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23(5-6), 839-859. <https://doi.org/10.1007/s00779-017-1104-3>

17. Medynska, T.V., Oliinyk, N.R., & Vasylyshyn, S.A. (2024). Suchasni tekhnolohii administruvannia podatkiv i platezhiv: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid Visnyk LTEU. *Ekonomichni nauky*, (75), 86-94.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-12>

18. Rakovych, Yu., & Liubkina, O. (2023). Podatkova prozorist yak neobkhidna umova suchasnoi systemy administruvannia podatkovykh platezhiv. *Svit finansiv*, 3 (76), 115-125.

DOI: 10.35774/sf2023.03.115

19. Tabenska, Yu., Tomniuk, T., & Hrytsiuk, I. (2024). Priorytety rozvytku derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68>

20. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.05.2011 r. № 3393-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2011. № 48-49. №. 3393-VI. News from the Supreme Council of Ukraine. 2011. №. 48-49]. Retrieved from : <https://tax.gov.ua/nk/>

21. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo administruvannia okremykh podatkiv u period voiennoho, nadzvychainoho stanu vid 01.04.2022 № 2173-IX” Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text. /](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text.)

22. Zvit pro finansovu stabilnist, cherven 2024 roku. Retrieved from https://bank.gov.ua / admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=7.

23. Makroekonomichni ta monetarnyi ohliad, veresen 2024 roku. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-09.pdf?v=7.

24. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyni veb-sait. Retrieved from www.ukrstat.gov.ua.

25. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. Ofitsiyni veb-sait.. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

26. Kalinesku, T.V., Koretska-Harmash, V.O., Demydovych, V.V. (2021). *Administruvannia podatkiv*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury,

27. Stratehiia zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku, v rusli svitovykh ta yevropeiskykh tendentsii. Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 lystopada 2021 r. № 1467-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА В УКРАЇНІ

Л. Л. Лазебник, д. е. н., професор, О. І. Піжук, д. е. н., професор,
Державний податковий університет

Методологія дослідження. У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, який поєднує теоретичні та емпіричні методи. Теоретичне узагальнення дозволило структурувати інституційні засади податкового адміністрування. Статистичний аналіз був використаний для оцінки динаміки ВВП, податкових надходжень і показників бюджету за 2010–2023 роки. Методи аналізу й синтезу дали змогу побудувати блок-схему процесів податкового адміністрування. Логічне узагальнення було використане для формулювання висновків і розробки пропозицій щодо вдосконалення системи податкового адміністрування.

Результати. У статті проаналізовано стан системи податкового адміністрування в Україні з акцентом на її роль в забезпеченні економічної безпеки. Розроблено блок-схему, яка структурує процес податкового адміністрування, охоплюючи ключові елементи: реєстрацію платників податків, цифровізацію, контроль за дотриманням законодавства та гармонізацію з міжнародними стандартами. Попри зростання ВВП і прибутків підприємств, частка податкових надходжень у державному бюджеті зменшилася, що свідчить про наявність системних неефективностей. Дослідження демонструє, що цифровізація, зокрема автоматизація, використання великих даних і технологій блокчейн, є критично важливою для підвищення прозорості й ефективності.

Новизна. У дослідженні представлено комплексну структурну модель податкового адміністрування в Україні, розроблену у вигляді блок-схеми. Ця модель включає п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків, що відображають основні механізми адміністрування податків. У статті наголошено, що сучасні умови сприяли прискоренню цифрової трансформації податкової системи України, зокрема шляхом впровадження електронної звітності, централізованих реєстрів платників та оновленого програмного забезпечення. Новизна полягає в інтегрованому підході до податкового адміністрування як інструменту фінансової стійкості та національної безпеки в умовах кризових викликів.

Практична значущість. У роботі проаналізовано систему податкового адміністрування України. На основі цього аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо зміцнення інституційної спроможності Державної податкової служби. Реалізація окреслених пріоритетів дозволить підвищити прозорість системи, сприяти зростанню добровільного виконання податкових зобов'язань і зменшити залежність від зовнішньої фінансової допомоги, що в свою чергу сприятиме зміцненню фінансової автономії та економічної безпеки держави.

Ключові слова: бюджет, податки, податкове адміністрування, податкова політика, механізм податкової політики, спрощена та загальна системи оподаткування, національні економічні інтереси, цифровізація, економічна безпека, інновації.

Надійшла до редакції 25.01.25 р.

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 338.48:379.8

<https://doi.org/10.33271/ebdut/89.121>

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ГОСТИННОСТІ: ВІД СТАНДАРТІВ ДО ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ

*М. В. Белобородова к. е. н., НТУ «Дніпровська політехніка», bieloborodova.m.v@ntnu.one,
orcid.org/0000-0001-8329-7679,*

*Т. І. Нікітчина, к. т. н., доцент, Одеський національний технологічний університет,
nikitchinati@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1034-3483*

Методологія дослідження. Основними методами, використаними в дослідженні, є системний аналіз для вивчення зв'язків між окремими аспектами управління та розвитку готельного бізнесу, а також порівняльний аналіз для визначення особливостей інноваційних підходів в різних готельних закладах України. Крім того, застосовувалися елементи кейс-стаді, що дозволило на прикладі успішних готелів виявити ключові інноваційні тренди та механізми їх впровадження.

Результати. В дослідженні розглянуто сучасні концепції розвитку готелів в якості стратегічних інструментів для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку. Підкреслено, що сучасний готельний бізнес фокусується на персоналізації сервісу, інтеграції технологій та впровадженні екологічних практик, що відповідають вимогам сталого розвитку. Проаналізовано еволюцію готельного сервісу в Україні, починаючи зі стандартизованого підходу до сучасної інноваційної та клієнтоорієнтованої моделі. Особливу увагу приділено використанню цифрових рішень і автоматизації, які полегшують операційні процеси та підвищують зручність для гостей. Приклади успішних українських готелів демонструють, як локальні та міжнародні тренди впливають на рівень розвитку індустрії гостинності.

Новизна дослідження полягає у визначенні ключових інноваційних компонентів, які найбільш ефективно сприяють розвитку готельного бізнесу. У роботі вперше для українського ринку розроблено модель інтеграції цифрових технологій, таких як IoT і CRM-систем, з елементами екологічного менеджменту. Також зроблено акцент на аналізі впливу сучасних соціокультурних трендів на концепцію розвитку готелів, включно з локальною адаптацією через культурні елементи в дизайні та сервісах.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій власниками та менеджерами готелів для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та створення унікальних клієнтських досвідів. Зокрема, методи впровадження автоматизованих систем управління сервісом і механізми адаптації до екологічних стандартів можуть бути інтегровані як до нових, так до вже функціонуючих готельних об'єктів.

Ключові слова: готельний бізнес, концепція розвитку, інноваційні технології, персоналізація, сталий розвиток, цифровізація, управління сервісом, екологічний менеджмент.

Постановка проблеми. Готельна індустрія як специфічний вид діяльності перебуває на стику економічних, соціальних, технологічних та екологічних змін, що вимагає постійного вдосконалення та інновацій. Важливість адаптації до сучасних тенденцій, таких як цифровізація, персоналізація сервісу та екологічна відповідальність,

© 2025. М. В. Bieloborodova, Т. І. Nikitchina. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is property cited

що є ключовими факторами конкурентоспроможності, вже не є предметом дискусії.

Це – суворі необхідність. Водночас розгляд історичних трансформацій концепції гостинності важливий з точки зору контекстуальної глибини, ді дозволяє прослідкувати, як зміни у суспільстві та економіці впливали на стандарти та підходи в індустрії.

Особливо актуальним є акцент на інноваційні рішення, такі як інтеграція штучного інтелекту, використання IoT-технологій та розвиток еко-дружніх ініціатив. Це відповідає глобальним тенденціям та зростаючим очікуванням гостей, які все більше цінують зручність, технологічність та відповідальність бізнесу перед суспільством і довкіллям.

Пандемія COVID-19 стала переломним моментом для індустрії, і дослідження того, як нові виклики змінили поведінку споживачів, дозволяє використовувати отримані уроки вже у сучасних українських реаліях.

Окремої уваги з точки зору питання про трансформацію концепцій гостинності відводиться аспектам управління, фінансового обліку (USALI), маркетингового позиціонування та навчання персоналу, що є основними елементами ефективного функціонування готелю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сучасних тенденцій розвитку готельної сфери присвячені роботи таких науковців, як О. Громик [1], Т. Зубехіна та ін. [2], О. Головня [3]. Регіональні особливості індустрії гостинності у міжнародному контексті розглянуті в роботі О. Табенської [4] на прикладі Німеччини, а Г. Саркісян та ін. [5] дослідили вітчизняну специфіку на прикладі півдня України.

Окремий пласт досліджень складають статті, присвячені інноваціям та новітнім технологіям в гостинності. Наприклад, Л. Чепурда та ін. [6] дослідили низку кейсів щодо застосування інноваційних технологій в маркетингових стратегіях готельної сфери. Також варто відзначити роботу Г. Щуки та Л. Гальків [7], присвячену маркетингу партнерських відносин в туризмі та гостинності.

Управлінські та фінансово-економічні аспекти концепцій розвитку закладів розміщення досліджено в роботах В. Язіної та ін.

[8], Л. Безуглої та ін. [9], Л. Матвійчук та ін. [10].

Однак, все ще мало дослідженими залишаються аспекти, пов'язані із пошуком балансу між сучасними інноваційними технологіями та збереженням довкілля, культурної спадщини, формування персоналізованого досвіду під час подорожей. Це і зумовило вибір теми даної статті.

Формулювання мети статті. Метою роботи є формування комплексного підходу до створення концепції розвитку готелів, яка враховує сучасні технологічні та екологічні тренди, зміни в поведінці споживачів, а також специфіку українського ринку. Особливу увагу приділено ідентифікації механізмів адаптації готельного бізнесу до сучасних викликів, таких як підвищення конкуренції, запити на персоналізацію послуг та інтеграцію сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція розвитку готелю – це стратегічний план або ідея, яка визначає основні напрямки, цілі, принципи та інноваційні підходи для його розвитку, управління і забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Вона включає в себе візію та місію готелю, аналіз цільової аудиторії, вибір маркетингових стратегій, впровадження нових технологій, покращення сервісу та оптимізацію внутрішніх процесів.

Концепція розвитку є важливим інструментом для власників та керівництва готелю, адже допомагає зорієнтуватися в змінюваному ринковому середовищі, задовольняючи потреби сучасних гостей і забезпечуючи довгостроковий успіх. Вона охоплює різноманітні аспекти діяльності закладу, зокрема [6]:

1) цільова аудиторія – хто є основними клієнтами готелю (бізнесмени, туристи, родини, особи з інвалідністю тощо) та як забезпечити їх максимальний комфорт;

2) унікальна пропозиція – чим готель відрізняється від інших на ринку (наприклад, специфічний дизайн, екологічний підхід, персоналізовані послуги);

3) інновації – використання нових технологій для підвищення ефективності роботи, автоматизації процесів, а також для покращення комфорту та зручності гостей (на-

приклад, мобільні додатки для замовлення послуг, системи «розумного будинку», безконтактне обслуговування);

4) стратегії управління та сервісу – визначення стандартів обслуговування, навчання персоналу, впровадження нових сервісів для покращення досвіду клієнтів.

5) екологічні та соціальні ініціативи – все більша увага приділяється сталому розвитку, тому готелі наразі активно впроваджують елементи енергозбереження, управління відходами тощо.

6) маркетинг та позиціонування – створення образу готелю на ринку через рекламу, партнерства та інші канали просування, які допомагають залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

Концепція розвитку також включає розгляд потенційних ризиків і можливих змін на ринку, щоб забезпечити стійкість готелю в довгостроковій перспективі. Це може бути як розширення обсягу послуг, так і зміна місцезнаходження чи реконструкція для адаптації до нових тенденцій.

Інноваційні концепції розвитку готелів стають все більш важливими в умовах сучасного ринку, де конкуренція та вимоги клієнтів швидко змінюються. Однією з таких концепцій є інтеграція новітніх техно-

логій, які полегшують процеси бронювання та перебування гостей. Наприклад, деякі готелі вже активно впроваджують системи самостійної реєстрації, коли гість може здійснити check-in та check-out через мобільний додаток або кіоск, що значно економить час і забезпечує безконтактне обслуговування.

Ще одним важливим трендом є сталий розвиток. Багато готелів розробляють екодружні концепції, спрямовані на зниження впливу на навколишнє середовище. Наприклад, готелі використовують енергоефективні технології, сонячні панелі для обігріву води, системи повторного використання води, органічні матеріали в інтер'єрі та продукти місцевого виробництва в ресторанах. Це дозволяє не лише зменшити витрати на енергетичні ресурси, а й привернути увагу до екологічної свідомості гостей.

Отже, інноваційні концепції розвитку готелів акцентують увагу на технологічних рішеннях, сталості та індивідуалізації, що дає змогу створювати більш зручні, комфортні й адаптовані до сучасних вимог умови для подорожуючих. Розглянемо більш детально, які етапи розвитку проходять концепції гостинності із плином часу на прикладі України (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розвитку концепції гостинності в Україні

Період	Основні риси концепції гостинності
Середина XX ст.	Стандартизація, мінімальна варіативність послуг, формальне обслуговування, орієнтація на базові потреби гостей.
1990-ті роки	Початок приватизації, запозичення міжнародних стандартів, орієнтація на якість обслуговування.
2000-ті роки	Інтеграція міжнародних брендів, акцент на комфорт, зручність, передбачуваність, початок модернізації сервісу.
Євро-2012	Інновації, персоналізація послуг, тематичні номери, адаптація до потреб різних категорій гостей.
2020-ті роки	Впровадження цифрових технологій, індивідуалізація сервісу, інтеграція локальної культури, акцент на унікальний досвід гостя
Сучасний стан в умовах війни	Інноваційні концепції, екологічність, поєднання технологій і автентичності, створення емоційного зв'язку з гостем. Гуманітарна місія готелів: прийом переселенців, надання тимчасового притулку. Адаптація послуг: створення безпечних умов, облаштування укриттів, спрощення умов бронювання. Локалізація: акцент на внутрішньому туризмі, популяризація регіональних культурних і гастрономічних особливостей. Підтримка економіки: продовження роботи попри ризики, адаптація цінової політики до умов кризи. Соціальна відповідальність: співпраця з благодійними організаціями, організація збору допомоги для ЗСУ та постраждалих.

Джерело: сформовано автором на основі [11;15]

Зростаючою тенденцією є також персоналізація досвіду гостей через використання великих даних та штучного інтелекту.

Завдяки збору інформації про вподобання та звички клієнтів, готелі можуть надавати індивідуальні пропозиції та сервіси, такі як

персональні рекомендації щодо харчування, відпочинку або активностей. Наприклад, якщо гість зазвичай обирає кімнати з певними умовами освітлення або температури, система автоматично налаштує ці параметри відповідно до його попередніх уподобань.

Цікавою інновацією є також концепція «міні-готелів» або мобільних розміщень, де проживання відбувається в компактних, але комфортних модулях, що можна переміщати або змінювати залежно від сезонних потреб. Такі рішення дають можливість працювати в найбільш затребуваних місцях і залучати туристів за допомогою унікальних вражень.

Не можна оминати увагою також концепцію готелів, орієнтованих на цифрові номери, де всі аспекти перебування – від замовлення до сервісу – здійснюються через мобільні додатки, що дозволяє готелям працювати з мінімальною кількістю персоналу, але надавати високий рівень сервісу завдяки автоматизації процесів. Проте важливою умовою успіху таких готелів є ефективна система безпеки та захисту персональних даних.

Історія трансформації концепції гостинності в Україні, як і в багатьох інших країнах, відображає поступове пристосування готельного бізнесу до змін суспільства, економіки та технологій [11]. У середині ХХ ст. основою гостинності були стандартизація та уніфікація. Готелі функціонували в межах жорстко регламентованої системи, де головним завданням було забезпечення базових потреб гостей, переважно державних службовців, туристів чи делегатів. Обслуговування мало мінімальний рівень варіативності: типові номери, стандартне меню у ресторанах і передбачуваний сервіс, який більше відповідав формальному виконанню обов'язків, ніж створенню комфортних умов чи унікального досвіду.

З переходом України до ринкової економіки у 1990-х роках готельний сектор почав зазнавати змін. Перші приватні готелі, що з'явилися в цей час, намагалися перейняти кращі світові практики, зокрема стандарти обслуговування, характерні для міжнародних брендів. Вже у 2000-х роках Україна почала інтегруватися в глобальний ринок, і готельна індустрія відчула потребу у впровадженні сучасних підходів. Цей період

відзначився появою міжнародних готельних брендів, які започаткували нові стандарти сервісу в нашій країні. Основна увага приділялася комфорту гостей, але концепція все ще залишалась переважно стандартизованою. Готелі пропонували типові послуги з акцентом на бездоганність процесів, але з обмеженою індивідуалізацією. Пріоритет надавався зручності, безпеці та передбачуваності, що особливо приваблювало бізнес-туристів.

Після Євро-2012, яке стало значним поштовхом для розвитку туристичної інфраструктури, готелі почали активно впроваджувати інновації. Саме тоді почали з'являтися перші приклади персоналізованого підходу. Власники та управлінці зрозуміли, що стандартного набору послуг вже недостатньо для залучення нових категорій гостей. Готелі почали адаптуватися до специфічних потреб клієнтів: з'явилися тематичні номери, розширені варіанти харчування, створені з урахуванням гастрономічних уподобань різних культур, а також індивідуальні пропозиції для молодят, сімей з дітьми чи любителів активного відпочинку.

У 2020-х роках, особливо після пандемії COVID-19, яка змінила поведінку туристів, концепція гостинності в Україні значно трансформувалася у напрямку персоналізації. Сучасний гість шукає не лише комфорт, а й унікальний досвід, що відповідає його індивідуальним запитам. Готелі почали використовувати цифрові технології, такі як CRM-системи, для аналізу поведінки клієнтів та створення пропозицій, які максимально відповідають їхнім потребам. З'явилися «розумні» номери з інтеграцією IoT-технологій, що дозволяють гостям самостійно налаштовувати освітлення, температуру чи розважальні системи.

Окрім цього, велика увага приділяється емоційному аспекту. Гостинність почала включати елементи локальної культури: традиційні страви, співпраця з місцевими ремісниками та організація заходів, що дозволяють зануритися в атмосферу регіону. Таким чином, концепція гостинності в Україні пройшла шлях від стандартизованого, функціонального підходу до глибокої персоналізації, яка забезпечує не лише ком-

форт, а й створення емоційного зв'язку між гостем і готелем.

В Україні також з'являються інноваційні концепції у сфері готельного бізнесу, що поєднують сучасні технології, екологічні рішення та нові підходи до обслуговування гостей. Серед успішних прикладів можна відзначити 11 Mirrors Design Hotel (Київ) [12], LOFT7 (Львів) [13], глемпінги «Eco Space» (Київська область) [14].

Так, 11 Mirrors Design Hotel орієнтується на молодіжну та бізнес-аудиторію, пропонуючи не лише елегантні номери з мінімалістичним дизайном, але й високотехнологічні рішення для комфорту гостей. Тут використовуються смарт-системи для автоматичного керування освітленням, температурою та іншими параметрами номеру. Крім того, готель має унікальне кафе на даху, де гості можуть насолоджуватися не лише смачними стравами, а й панорамними видами Києва [12].

LOFT7 – це готель, який активно використовує концепцію сталого розвитку та екологічної свідомості. Готель є частиною екологічно чистого комплексу, де активно впроваджуються енергозберігаючі технології. Крім того, на території закладу є власний органічний сад, з якого постачають свіжі продукти для ресторанів. Всі ці елементи допомагають готелю підтримувати екологічні стандарти та залучати гостей, які цінують сталий розвиток [13].

Глемпінги «Eco Space» поєднують сучасний сервіс із принципами сталого розвитку. Тут створюють умови для здорового відпочинку, пропонують йогу, медитації та інші релаксаційні практики для гостей. Це місце сприяє збереженню природи та забезпеченню комфорту для тих, хто шукає відпочинок у поєднанні з природою.

Проте, будь-яка концепція готельного сервісу не може уникнути недоліків. Вони можуть стосуватись як стратегічного, так і тактичного рівнів. На стратегічному рівні найчастіше зустрічається невідповідність позиціонування готелю потребам і бажанням цільової аудиторії. Наприклад, готель може позиціонувати себе як преміальний, але на практиці клієнти не отримують того рівня сервісу, який відповідає їхнім очікуванням. Така розбіжність створює негативний дос-

від, що підриває репутацію і лояльність. Крім того, концепція може виявитися застарілою, якщо вона не враховує сучасних тенденцій, таких як стійкість, цифровізація чи потреба в унікальному клієнтському досвіді [14].

На тактичному рівні недоліки проявляються через неузгодженість деталей концепції. Наприклад, якщо заявлено, що готель орієнтований на сімейний відпочинок, але простір не є зручним для дітей, це створює дисонанс. Також важливо враховувати культурну специфіку місця. Готель, розташований у регіоні з багатою історією, може втрачати клієнтів через відсутність зв'язку з місцевою спадщиною в дизайні чи сервісах.

Трансформація концепції має бути спрямована на усунення цих дисбалансів і перетворення слабких сторін на переваги. Все починається з виявлення клієнтських очікувань та переваг. Наприклад, можна занурити гостей у автентичну атмосферу через архітектурні елементи, меню, що відображає місцеву гастрономію, або інтеграцію з локальними подіями. Використання технологій, таких як мобільні додатки для зручного управління послугами чи автоматизація рутинних процесів, може значно підвищити задоволеність гостей [15].

Трансформація концепції готелю на організаційному рівні починається з чіткого розуміння місії та бачення, які мають стати основою для всіх змін. Ключовим кроком є створення команди, яка поділяє ці цінності й здатна їх втілювати. Значну увагу слід приділити аналізу поточних бізнес-процесів. Варто визначити, які з них уповільнюють роботу або викликають незадоволення клієнтів. Наприклад, складна система бронювання або тривалі чекіни можуть бути замінені сучасними цифровими рішеннями. Особливий акцент слід зробити на навчанні персоналу: курси, тренінги, а також мотиваційні програми сприятимуть розвитку культури гостинності та проактивного ставлення до потреб гостей.

Оптимізація бізнес-процесів має передбачати як оновлення технічної бази, так і реорганізацію роботи відділів. Наприклад, автоматизація рутинних операцій дозволить персоналу більше уваги приділяти спілкуванню з клієнтами. Діджиталізація, зокрема

використання мобільних додатків для замовлення послуг, може скоротити час очікування та підвищити зручність для гостей. Водночас важливо забезпечити інтеграцію процесів між різними підрозділами готелю.

Фінальним етапом трансформації є постійний моніторинг ефективності змін. Йдеться як про оцінку фінансових результатів, так і про вимірювання рівня задоволеності клієнтів. Інвестиції у внутрішні процеси – від покращення умов праці для персоналу до впровадження нових технологій – мають бути спрямовані на створення гармонійної екосистеми, де кожен елемент сприяє досягненню спільної мети. Щодо цифрових рішень для готельної індустрії, на теперішній в Україні розповсюджені одразу декілька систем.

USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), або уніфікована система обліку для готельної індустрії, забезпечує стандартизований підхід до фінансового аналізу, звітності та управління. Вона дозволяє готелям організувати облік доходів і витрат у деталізованому форматі, оскільки система дає змогу відстежувати фінансові показники в різних функціональних підрозділах: номерний фонд, харчування, спа-зона, конференц-зали тощо [8].

Для інноваційної трансформації концепції готелю USALI стає надзвичайно корисною, адже вона створює чітку картину фінансового стану підприємства і допомагає визначити точки для покращення. Наприклад, аналізуючи показники прибутковості кожного підрозділу, можна зрозуміти, які з них є найбільш перспективними для інвестицій чи модернізації.

Інша важлива функція USALI – можливість порівняння результатів з галузевими стандартами або конкурентами, що є зручним для застосування інструменту бенчмаркінгу. Завдяки стандартизованому формату, готелі можуть оцінювати свою продуктивність у контексті загальних трендів, що дозволяє виявити, де саме вони відстають і які напрями слід посилити.

Однак, без належного розуміння фінансових звітів і їхнього зв'язку з операційними процесами навіть найдетальніша система не забезпечить бажаних результатів. Аналогами USALI є інші стандартизовані

системи фінансового обліку та управління, що використовуються у сфері гостинності та суміжних галузях. Наприклад, у готельному бізнесі України застосовується HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals), яка також пропонує структуру обліку, орієнтовану на специфіку готельного сектора, IFRS (International Financial Reporting Standards) або GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) [9]. Хоча вони менш детально враховують специфіку готелів, їх масштабність і адаптивність дозволяють застосовувати ці системи для великих міжнародних мереж, де потрібна уніфікація обліку на глобальному рівні.

Для комплексного управління фінансовими й операційними процесами у великих готелях також використовуються спеціалізовані програми, наприклад, Opera PMS або SAP Hospitality Solutions. Вони інтегрують фінансовий облік із системами бронювання, управління персоналом та обслуговування гостей, створюючи повний цикл контролю.

В індустрії гостинності популярним підходом є також використання Balanced Scorecard – метод, який поєднує фінансові та нефінансові показники для стратегічного управління. Деякі мережі створюють власні корпоративні системи обліку та звітності, які поєднують стандартизований підхід із можливістю врахування локальних особливостей і специфіки їхньої бізнес-моделі. Ці системи часто базуються на USALI або інших загальновизнаних стандартах, але мають додаткові модулі для внутрішніх потреб.

Висновки. Дослідження показало, що сучасні концепції розвитку готелів мають базуватися на трьох основних стовпах: технологічних інноваціях, екологічній відповідальності та персоналізації сервісу. Використання цифрових технологій, таких як «розумні» номери чи автоматизація рутинних процесів, значно підвищує ефективність роботи та задоволення клієнтів. Упровадження екологічних рішень не лише знижує витрати, але й приваблює нові категорії клієнтів. Персоналізація, як стратегія, дозволяє створювати унікальний досвід для кожного гостя, що підвищує лояльність і конкурентоспроможність. Існує широкий спектр ін-

струментів обліку та моніторингу фінансових і не фінансових показників, залежно від розміру готелю, його концепції та потреб у деталізації даних. Таким чином, український ринок гостинності, попри специфічні виклики, демонструє готовність до впровадження інноваційних концепцій, що може стати основою для подальшого зростання готельної індустрії.

Література

1. Громик О.М. Оцінювання стану розвитку готельного бізнесу в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 52-62. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/15613>
2. Зубехіна Т.В., Літовка-Деменіна С.Г., Земліна Ю.В., Поліщук В.Л., Дуб І.М. Tourist, hotel and restaurant business: innovations and trends. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 8(36) С. 821-834. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-821-834](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-821-834)
3. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 48-57. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/IfmPGPubiYKSgrGsTLnS.pdf>
4. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності в Німеччині. *Інтелект XXI*. 2022. № 6. С. 51-56. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-31>
5. Саркісян Г., Ліганенко М., Кожевнікова В., Ткачук О. Інноваційні підходи до удосконалення концепції закладів гостинності півдня України. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 2(16) (2023). С. 104-117. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-104-117](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-104-117)
6. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 68-76. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)
7. Шука Г.П., Гальків Л.І. Формування маркетингу відносин у туристичному комплексі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2020_1_14
8. Язіна В.А., Стоянов Г.С., Іванцов С.В. Сучасні методики оцінки фінансового потенціалу підприємства індустрії туризму та сфери гостинності. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11 (256-257). С. 161-165. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22.topic.Viktoriia-A.-Yazina-Herman-S.-Stoian>

9. Безугла Л., Пилипенко Г., Бондаренко Л. Імплементація управління якістю в туристичному підприємстві. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2022. № 1(5). С. 33-38. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/41>
10. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Жадько О.А. Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*. 2023. № 1(16). С. 255-262. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>
11. Белобородова М. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 36-46. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286654](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286654)
12. Офіційний сайт готелю 11 Mirrors. URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk>
13. Офіційний сайт готелю LOFT7. URL: <https://loft7.com.ua/>
14. Офіційний сайт глемпінгів Eco Space. URL: <https://ecospace.ua/>
15. Язіна В.А., Стеблюк Н.Ф., Третьякова В.О. Управління іміджем підприємства гостинності та особливості його формування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №2(82). С. 86-93. http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/15.pdf

References

1. Hromyk, O.M. (2022). Otsinyuvannia stanu rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini. Restoranniy i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsiyi, T.5, (1), 52-62. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260873>
2. Zubekhina, T.V., Litovka-Demenina, S.H., Zemlina, Yu.V., Polishchuk, V.L., & Dub, I.M. (2024). Tourist, hotel and restaurant business: innovations and trends. «Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi» (Seriya «Upravlinnya ta administruvannya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Psykhohohiya», Seriya «Pedahohika», 8(36), 821-834. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-821-834](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-821-834)
3. Holovnia, O.M. (2019). Tendentsiyi rozvytku hotelno-restorannoho hospodarstva v umovakh formuvannya sotsialno oriyentovanoi natsionalnoi ekonomiky. Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, (1), 48-57. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/IfmPGPubiYKSgrGsTLnS.pdf>
4. Tabenska, O.I. (2022). Suchasni tendentsiyi rozvytku industriyi hostynnosti v Nimechchyni. Intelekt XXI, (6), 51-56. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-31>
5. Sarkisian, H., Lihanenko, M., Kozhevnikova, V., & Tkachuk, O. (2023). Innovatsiyi pidkhody do udoskonallennia kontseptsiyi zakladiv hostynnosti pivdnia Ukrainy. Nauka i tekhnika siohodni, 2(16), 104-117. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-104-117](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-104-117)
6. Chepurda, L., Chepurda, H., & Matviychuk, L. (2024). Dosvid zastosuvannya innovatsiynykh tekhnolohiy v praktytsi realizatsiyi metodiv stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi. Innovatsiyi ta tekhnolohiyi v sferi

poslugh i kharchuvannia, 2(12), 68-76.
[https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)

7. Shchuka, H.P., & Halkiv, L.I. (2020). Formuvannya marketynhu vidnosyn u turystychnomu kompleksi. Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky, 1, 94-100. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-12>

8. Yazina, V.A., Stoyanov, H.S., & Ivantsov, S.V. (2022). Suchasni metodyky otsinky finansovoho potentsialu pidpriemstva industriyi turyzmu ta sfery hostynnosti. Aktualni problemy ekonomiky, (10-11), 256-257, 161-165. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22.topic_Viktoriia-A.-Yazina-Herman-S.-Stoian

9. Bezuhla, L., Pylypenko, H., & Bondarenko, L. (2022). Implementatsiya upravlinnia yakistiu v turystychnomu pidpriemstvi. Innovatsiyi ta tekhnolohiyi v sferi poslugh i kharchuvannia, 1(5), 33-38.

[https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.6)

10. Matviychuk, L.Yu., Lepkyy, M.I., & Zhadko, O.A. (2023). Intehratsiyni protsesy subiektiv industriyi hostynnosti Ukrayiny v suchasnykh umovakh. Tovaroznavchyy visnyk, 1(16), 255-262. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>

11. Bieloborodova, M.V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist zakladiv industriyi hostynnosti v Ukrayini: retrospektyvnyy analiz. Ekonomichni horyzonty, 3(25), 36-46. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286654](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286654)

12. 11 Mirrors Hotel. Official website. Retrieved from <https://11mirrors-hotel.com/uk>

13. LOFT7 Hotel. Official website. Retrieved from <https://loft7.com.ua/>

14. Eco Space Glamping. Hotel. Official website. Retrieved from <https://ecospace.ua/>

15. Yazina, V.A., Steblyuk, N.F., & Tretiakova, V.O. (2023). Upravlinnia imidzhem pidpriemstva hostynnosti ta osoblyvosti yoho formuvannia. Naukovyy pohliad: ekonomika ta upravlinnia, 2(82), 86-93. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-13>

EVOLUTION OF HOSPITALITY CONCEPTS: FROM STANDARDS TO PERSONALIZATION

M. V. Bieloborodova, Ph. D (Econ.), Dnipro University of Technology,

T. I. Nikitchina, Ph. D (Tech.), Associate Professor, Odesa National University of Technology

Methods. The main method used in the study is a system analysis to study the connections between individual aspects of hotel business management and development, as well as a comparative analysis to determine the features of innovative approaches in various hotel establishments in Ukraine. In addition, case study elements were used, which allowed using the example of successful hotels to identify key innovation trends and mechanisms for their implementation.

Results. Modern concepts of hotel development as strategic tools for ensuring competitiveness and adaptation to market changes are examined in the research. It is emphasized that modern hotel business focuses on personalization of service, integration of technologies and implementation of environmental practices that meet the requirements of sustainable development. The evolution of hotel service in Ukraine is analyzed, starting from a standardized approach to a modern innovative and customer-oriented model. Particular attention is paid to the use of digital solutions and automation that facilitate operational processes and increase convenience for guests. Examples of successful Ukrainian hotels demonstrate how local and international trends affect the level of development of the hospitality industry.

Novelty of the study lies in identifying key innovative components that most effectively contribute to the development of the hotel business. For the first time, the work developed a model for the integration of digital technologies, such as IoT and CRM systems, with elements of environmental management for the Ukrainian market. The emphasis is also placed on analyzing the impact of modern socio-cultural trends on the concept of hotel development, including local adaptation through cultural elements in design and services.

Practical value lies in the possibility of using the proposed recommendations by hotel owners and managers to improve business processes, increase competitiveness and create unique customer experiences. In particular, methods for implementing automated service management systems and mechanisms for adapting to environmental standards can be integrated into both new and already operating hotel facilities.

Keywords: hotel business, development concept, innovative technologies, personalization, sustainable development, digitalization, service management, environmental management.

Надійшла до редакції 24.01.25 р.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ В ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: ДОСВІД КИТАЮ

*Л. А. Українець, д. е. н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка,
liliya.ukrayinets@lnu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3436-5556*

Методологія дослідження. У статті здійснено комплексний аналіз бізнес-моделі франчайзингу компанії InterContinental Hotels Group (IHG) та її впровадження в готельній індустрії Китаю. Для оцінки ефективності цієї моделі використано SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози подальшого розвитку. У дослідженні враховано макроекономічні фактори, конкурентне середовище, особливості франчайзингових стратегій та роль державного регулювання.

Результати. Аналіз показав, що використання франчайзингової моделі управління забезпечує IHG низку стратегічних переваг, зокрема розширення впізнаваності бренду, збільшення ринкової частки, диверсифікацію джерел доходу та оптимізацію використання ресурсів. Водночас визначено ключові ризики, пов'язані з високими витратами на франшизу, жорсткими операційними стандартами та необхідністю швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі. У статті також розглянуто роль державної політики у регулюванні готельного франчайзингу та її вплив на ефективність франчайзингових стратегій IHG у Китаї.

Новизна. Дослідження підкреслює унікальність адаптації франчайзингової моделі в умовах китайського ринку, що відзначається специфічними економічними, культурними та регуляторними особливостями. Визначено механізми, які дозволяють міжнародним готельним мережам ефективно інтегруватися в нові ринкові середовища, адаптуючи свою брендову стратегію та операційні підходи.

Практична значущість. Отримані висновки мають прикладне значення як для міжнародних готельних брендів, що прагнуть оптимізувати франчайзингові операції, так і для національних компаній, які розглядають можливість впровадження цієї моделі в Україні. Дослідження дозволяє оцінити перспективи розвитку франчайзингового бізнесу, визначити оптимальні стратегії масштабування та сформулювати рекомендації щодо державного регулювання у сфері готельного бізнесу. Окрему увагу приділено питанням економічної стійкості, екологічної відповідальності та стратегічного партнерства з місцевими органами влади для розвитку туристичної інфраструктури.

Ключові слова: франчайзинг, система франчайзингу, інтеграційні процеси, франчайзингові мережі, організаційно-економічний механізм, інституціональний аспект.

Постановка проблеми. Останніми роками франчайзинг відіграє дедалі важливішу роль у розвитку готельного бізнесу. Наразі понад десяток провідних міжнародних готельних мереж, зокрема InterContinental і Sheraton, суворо дотримуються встановлених штаб-квартирою стандартів та процедур як у повному управлінні, так і у франчайзингових операціях [1].

Франчайзингові можливості суттєво сприяють економічному зростанню, забез-

печуючи понад 11% економіки США [2]. Згідно з оцінками, у 2025 році обсяг франчайзингового бізнесу повинен перевищити 936,4 млрд дол США, демонструючи зростання на 4,4% порівняно з 2024 роком [3]. В Україні навіть під час війни за експертними оцінками кількість франчайзерів зросла на 10% у 2024 році, кількість відкритих об'єктів – на 7–12% [4].

Франчайзинг забезпечує франчайзерам можливість оперативного розширення бізне-

су та зміцнення впливу бренду за відносно невеликих витрат. Франчайзі, користуючись розвиненими операційними ресурсами та управлінською підтримкою франчайзера, може швидко вийти на ринок і ефективно вести діяльність, що створює взаємовигідну співпрацю для обох сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками франчайзинг став предметом численних наукових досліджень. Питання взаємодії підприємств на основі франчайзингової моделі в Україні та світі привертають значну увагу провідних зарубіжних і вітчизняних учених.

Серед зарубіжних дослідників, які вивчали цю форму ділового співробітництва, варто відзначити: С. Берлі, Ж. Дельта, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, А. Майера, Ф. Россу, С. Спінеллі. У вітчизняній науковій спільноті проблематику франчайзингу досліджували такі вчені, як: Г. Андрощук, М. Бедринець, Н. Безрукова, Ю. Бондаренко, А. Виноградська, В. Денисюк, В. Довгань, А. Ермолінський, Т. Єрошкина, В. Забродина, І. Зайцева, Д. Землякова, Т. Ковальчук, О. Корольчук, Г. Кочеткова, О. Кузьмін, О. Мартиненко, Г. Муніна, Т. Лопушанський, О. Саблін, Я. Сидорова, С. Сосна, Т. Сорокіна, У. Сухорська, Ю. Федунь, А. Цират та інші.

Економічні аспекти наукового забезпечення франчайзингу висвітлено в роботах О. Суковатого, О. Корольчука та інших дослідників. У їхніх працях проведено аналіз міжнародного та національного досвіду застосування франчайзингової моделі, розроблено класифікації її видів і типів, а також надано практичні рекомендації щодо формування франчайзингових мереж, організації бухгалтерського обліку, оподаткування, правових аспектів діяльності тощо.

Однак між теоретичними підходами та їхньою практичною реалізацією все ще існує значний розрив. До прикладу, готелі, що працюють за франчайзинговою моделлю, можуть стикатися з труднощами адаптації до специфіки азійського, зокрема китайського ринку, що зумовлює необхідність трансформації. Франчайзі мають самостійно ухвалювати рішення щодо вибору відповідної франчайзингової моделі та формування унікальних брендів, які гармонійно інтегруються з локальними особливостями.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз бізнес-моделі франчайзингу Inter Continental Hotels Group (IHG), оцінка її ефективності в готельній індустрії Китаю та визначення можливостей застосування цієї моделі в інших ринкових умовах, зокрема в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Inter Continental Hotels & Resorts – всесвітньо відомий бренд розкішних готелів, заснований у 1946 році. Штаб-квартира компанії розташована в Лондоні, Великобританія. Готельний бренд входить до складу Inter Continental Hotels Group (IHG) та є синонімом високого рівня комфорту, вишуканості та бездоганного сервісу.

Відповідно до річного фінансового звіту Inter Continental Hotels Group за 2018 рік, середній дохід на доступний номер (RevPAR) зріс на 2,5% у порівнянні з попереднім роком. Особливо значний приріст зафіксовано в регіоні Великого Китаю, де RevPAR у 2018 році збільшився на 6,9% порівняно з минулим роком [5].

InterContinental Hotels & Resorts має понад 170 готелів і курортів у майже 60 країнах світу. Їх розташовано у ключових ділових центрах, туристичних зонах і курортних регіонах. Готелі цього бренду пропонують гостям елегантний дизайн, вишукану гастрономію, сучасні розважальні комплекси, а також розкішні номери й люкси, що забезпечують неперевершений рівень комфорту та ексклюзивності.

Водночас у портфелі продуктів компанії існують певні виклики. Попри великий загальний номерний фонд, який перевищує 600 номерів, розмір банкетних залів є відносно невеликим, що може обмежувати можливість проведення масштабних заходів. Крім того, кількість конференц-залів у деяких готелях також є недостатньою, що створює виклики для обслуговування бізнес-клієнтів [6].

Таким чином, InterContinental Hotels & Resorts продовжує утримувати позиції лідера у сфері розкішного гостинного бізнесу, зберігаючи інноваційний підхід, розширюючи глобальну присутність і адаптуючи свою бізнес-модель відповідно до змін ринкового попиту.

Згідно з даними, наведеними в Таблиці 1, сукупний дохід Групи у Китаї за перше півріччя 2023 року становив 1,774 мільярда доларів США, що на 52,16% перевищує аналогічний показник попереднього року. При цьому чистий прибуток досяг 216 мільйонів доларів США, що свідчить про зростання на 350% у порівнянні з минулим роком.

Отримані дані підтверджують активний розвиток готельної мережі InterContinental Hotels у регіоні Великого Китаю. Зокрема, у першому кварталі 2023 року компанія відкрила п'ять нових готелів (загальною місткістю понад 900 номерів), що спричинило чисте зростання готельної системи на 9,9%.

Таблиця 1

Грошові потоки International Hotel Group у першій половині 2023 року на китайському ринку

Бренди	Діяльність	Інвестиції	Залучення коштів
International Hotel Group			
Marriott International	71,75%	-26,39%	-573,23%
Hillii Hotel	276,00%	-571,43%	62,65%
Hyatt Regency Hotel	760,34%	327,66%	-787,50%
Wyndham Hotel & ShuFam Village	34,44%	1455,56%	53,62%
InterContinental Hotel	1,16%	27,03%	79,64%
Обрані міжнародні готелі	55,60%	27,20%	-1146,04%
Grand Hotel	1462,22%	-2,39%	9,08%

Джерело сформовано автором на основі [7].

Незважаючи на виклики, пов'язані з наслідками пандемії, у першому кварталі 2023 року було укладено угоди на відкриття 32 нових готелів, серед яких 10 готелів Holiday Inn Express і 12 готелів Crowne Plaza. Водночас прогнозується, що у 2025 році кількість нових відкриттів подвоїться порівняно з попереднім роком, що свідчить про стійку позитивну динаміку зростання готельного бізнесу у регіоні.

Франчайзингова бізнес-модель

Завдяки франчайзинговій бізнес-моделі InterContinental Hotels Group (IHG) має змогу динамічно розширювати присутність своїх брендів у різних регіонах світу.

Взаємодія з локальними франчайзі дозволяє компанії проникати на нові ринки, збільшуючи свою ринкову частку та підвищуючи впізнаваність бренду. Франчайзі беруть на себе відкриття та управління новими готелями під брендом IHG, що сприяє масштабуванню бізнесу та посиленню його глобальної конкурентоспроможності.

Модель франчайзингу забезпечує IHG низку стратегічних переваг:

1) Розширення бренду та збільшення ринкової частки. Використовуючи місцеве культурне та географічне розуміння франчайзі, компанія може ефективніше адаптуватися до специфіки регіональних ринків, що сприяє прискоренню експансії та закріпленню лідерських позицій.

2) Диверсифікація потоків доходів. Франчайзі здійснюють платежі за франшизу та передають частку операційного прибутку IHG, що формує стабільне джерело доходу для компанії.

3) Консолідація ресурсів. Передаючи операційне управління готелями франчайзі, IHG може оптимізувати свої ресурси, спрямовуючи зусилля на розвиток бренду, маркетингові стратегії та глобальне управління мережею.

4) Оптимізація ризиків. Операційні ризики, пов'язані з утриманням готелів, управлінням персоналом та змінами ринкової кон'юнктури, переважно несе франчайзі. Це дозволяє IHG мінімізувати ризики, одночасно масштабуючи бізнес у міжнародному масштабі.

Таким чином, співпраця з франчайзі та відкриття нових готелів по всьому світу дає змогу IHG зміцнити свої лідерські позиції в готельному бізнесі, забезпечити довгострокове зростання компанії та збільшити свою присутність у висококонкурентному середовищі міжнародного готельного ринку.

SWOT-аналіз IHG

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного управління, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на організацію. Його застосування дозволяє формувати ефективні стратегії, спираючись на сильні сторони, усуваючи або мінімізуючи слабкі сторони, а також максимально використовуючи наявні можливості для нейтралізації

потенційних загроз. Завдяки цьому методологія SWOT допомагає керівникам та особам, які приймають рішення, оптимально поєднувати внутрішні ресурси компанії із зовнішніми ринковими умовами, що сприяє розробці довгострокових стратегій розвитку[8].

Сильні сторони

Однією з основних переваг франчайзингових готелів є висока впізнаваність бренду та широкий спектр зручностей, що надаються клієнтам. Зокрема, здатність забезпечити високу впізнаваність бренду є важливою конкурентною перевагою для франчайзингових готелів, оскільки споживачі віддають перевагу перевіреним та відомим маркам. IHG є одним із найбільш відомих брендів у готельній індустрії, що користується відмінною репутацією на світовому ринку. Це забезпечує не лише преміум-імідж бренду, а й сприяє підвищеній конкурентоспроможності, що є важливим фактором для франчайзі, які бажають залучити більшу кількість клієнтів.

Крім того, сувора модель управління франчайзингом дозволяє забезпечити високий рівень стандартів та комплексні можливості для розвитку готелів. IHG пропонує франчайзі доступ до високоякісних зручностей, таких як комфортабельні номери, різноманітні заклади харчування, конференц-зали, фітнес-центри та інші послуги, що сприяють залученню широкої аудиторії клієнтів. Такий комплексний підхід допомагає забезпечити максимальний комфорт для відвідувачів, що, у свою чергу, стимулює попит і лояльність споживачів.

Ще однією важливою перевагою є розгалужена глобальна мережа IHG, яка забезпечує франчайзі доступ до потужних ресурсів та підтримки з боку корпорації на міжнародному рівні. Завдяки наявності численних філій та готельних закладів по всьому світу, франчайзі отримують можливість скористатися підтримкою групи на локальних ринках і спільно використовувати ресурси, що є важливим елементом для успішного розвитку бізнесу. Крім того, відомі міжнародні бренди часто потребують ресурсів франчайзі для швидкого розширення та акселерації зростання своєї мережі, що дозволяє ефективно конкурувати з новими учасниками

ринку [9] та підтримувати стійкі лідерські позиції на ринку готельних послуг.

Слабкі сторони

Висока плата за франшизу та суворі операційні стандарти є факторами, які збільшують операційні витрати та вимоги до інвестицій для франчайзі. Однією з основних недоліків франчайзингової моделі є висока плата за франшизу, яка часто є значним бар'єром для незалежних підприємців. Багато місцевих підприємств стикаються з труднощами при взаємодії з потужною франчайзинговою бізнес-системою, в рамках якої вони зобов'язані сплачувати франчайзеру певні податки та комісії, а також вкладати значні фінансові ресурси та працю для того, щоб отримати права на використання відомого бренду та підключитися до системи загальної довіри [10]. Це може бути особливо важким для нових гравців на ринку, особливо для стартапів, яким необхідно зробити значні вкладення на самому початку.

Приєднання до IHG як франчайзі передбачає необхідність сплати комісійних платежів за франшизу та відсотків від доходу для франчайзера. Такі витрати можуть збільшити операційні витрати франчайзі, що є суттєвим фінансовим навантаженням, особливо для нових підприємств, які лише починають свою діяльність.

Крім того, суворі стандарти роботи IHG також можуть бути складністю для франчайзі. Компанія висуває вимоги до якості та операційних процесів, що вимагає значних інвестицій часу та ресурсів з боку франчайзі для забезпечення відповідності високим стандартам бренду. Хоча це гарантує високий рівень послуг, це також обмежує гнучкість у прийнятті рішень та може стримувати інновації, оскільки франчайзі змушені дотримуватись встановлених норм і процедур.

Можливості

Зростання попиту на ринку та розширення на ринки, що розвиваються, відкривають нові можливості для франчайзингових готелів. Ріст попиту на ринку створює сприятливі умови для туристичної та готельної індустрії. Спостерігається постійне збільшення глобального попиту на туристичні послуги та готелі, що дає франчайзі можливість скористатися впливом бренду IHG та

його часткою на ринку, щоб захопити ці можливості та розширити свій бізнес.

Розширення на ринки, що розвиваються, є ще однією важливою можливістю для франчайзингових готелів. У деяких країнах, що розвиваються, спостерігається зростаючий попит на високоякісні готелі та міжнародні бренди. Модель франчайзингу IHG може допомогти франчайзі успішно вийти на ці ринки, надаючи їм конкурентну перевагу в умовах насиченого ринку.

Загрози

Конкуренція та макроекономічні коливання є основними загрозами, з якими стикаються франчайзингові готелі. Жорстка конкуренція з боку численних конкурентів становить одну з основних загроз для готельної індустрії. Сектор є висококонкурентним, і компанія IHG зіштовхується з конкуренцією не тільки з іншими міжнародними брендами, але й з місцевими готелями. Франчайзі повинні активно боротися з конкуренцією на різних ринках, щоб забезпечити стабільність своєї діяльності та зберегти конкурентну перевагу.

Крім того, економічні коливання мають значний вплив на функціонування франчайзингових готелів. Економічний спад може негативно позначитися на витратах споживачів на подорожі, оскільки готельна індустрія є чутливою до змін економічної ситуації. У таких умовах франчайзі повинні уважно стежити за впливом економічних коливань на споживчий попит та операційні витрати, щоб своєчасно реагувати на можливі зміни.

Рекомендації

На основі проведеного SWOT-аналізу InterContinental Hotels Group (IHG) можна розробити кілька ключових стратегій для посилення її розвитку, акцентуючи увагу на використанні переваг бренду та оптимізації взаємодії з клієнтами. Водночас для забезпечення успіху та стійкості франчайзингової моделі IHG необхідно враховувати ринкові дослідження, інформацію про споживачів та важливі аспекти операційного управління. Пропоновані стратегії розвитку, розроблені для IHG, можуть бути також застосовані іншими брендами чи в рамках інших галузей.

По-перше, IHG повинна максимально ефективно використовувати переваги свого

бренду, який володіє сильною репутацією та авторитетом на міжнародному ринку. Компанія має підкреслювати свою неперевершену відданість гостинності, високому рівню персоналізованого обслуговування та інноваційним підходам до створення клієнтського досвіду. По-друге, для покращення взаємодії з клієнтами IHG слід поставити за пріоритет оптимізацію загального досвіду споживачів на всіх етапах їхнього перебування, починаючи від бронювання і до виїзду з готелю. По-третє, важливо активно досліджувати нові ринкові можливості, зокрема вивчити доцільність розширення на нові географічні ринки або цілеспрямоване націлення на конкретні ринкові сегменти. Так, IHG може розглянути можливості розширення у країнах з економіками, що розвиваються, де спостерігається зростання попиту на розкішні подорожі. Окрім того, варто задуматися про диверсифікацію в нові галузі, такі як оренда нерухомості для відпочинку чи квартири з обслуговуванням, використовуючи наявну репутацію бренду та досвід роботи в готельному бізнесі.

IHG повинна активно усувати свої слабкі сторони та ефективно реагувати на потенційні загрози. Для цього компанія може впровадити заходи, спрямовані на пом'якшення високих комісій за франшизу, а також забезпечити підтримку для франчайзі в умовах економічного спаду. Важливою частиною стратегії є також розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить покращити якість обслуговування та знизити рівень операційної неефективності. Реалізація таких стратегічних заходів дозволить IHG зміцнити свої позиції на ринку, стимулювати подальше зростання та зберігати конкурентну перевагу.

Додатково, IHG повинна постійно аналізувати і адаптуватися до змін на ринку, враховуючи стратегії конкурентів, зміни в уподобаннях споживачів і ринкові тенденції. Це дозволить компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики та зберігати лідерські позиції в умовах мінливої динаміки. Наприклад, для подолання конкуренції в Китаї Inter Continental Hotels Group може застосовувати різноманітні стратегії для розширення бренду, включаючи інновації, злиття, пог-

ливання та інші засоби, що дозволяють зміцнити наявну репутацію та збільшити вплив на ринку[11].

Сучасний ринок характеризується жорсткою конкуренцією за таланти, і в цьому контексті важливим є ефективне управління людськими ресурсами. Організації повинні активно працювати над розвитком внутрішньої системи управління талантами, оскільки це є ключовим чинником успіху в умовах глобалізації та швидких змін на ринку [12]. Стратегії розвитку брендів, що використовуються IHG, є релевантними не лише для готельної індустрії, але й для інших галузей, оскільки основні принципи, такі як використання сильних сторін бренду та оптимізація взаємодії з клієнтами, є універсальними для будь-якого бізнесу.

У цьому контексті важливу роль відіграють і державні органи, оскільки їхня політика може створювати сприятливе середовище для інвестицій та розвитку бізнесу. Уряд може сприяти покращенню регуляторної ситуації, впровадженню стимулів для розвитку інфраструктури та підтримці сталого розвитку, що, в свою чергу, сприятиме успішному розвитку екологічного франчайзингу, зокрема таких компаній, як IHG.

З огляду на результати SWOT-аналізу, франчайзі можуть розробити ефективні стратегії розвитку, зокрема зосереджуючись на використанні сильних сторін бренду, поліпшенні взаємодії з клієнтами, дослідженні нових ринкових можливостей та вирішенні проблем, що виникають через слабкі сторони і загрози. Для забезпечення сталого розвитку франчайзингових операцій необхідно також враховувати фактори, такі як ринкові дослідження, розуміння потреб споживачів і належне управління операціями.

Висновки. У цій статті на прикладі Inter Continental Hotels Group (IHG) здійснено аналіз застосування моделі франчайзингу в готельній індустрії Китаю. За допомогою SWOT-аналізу автори детально дослідили франчайзингові стратегії IHG. Швидкий розвиток франчайзингу на готельному ринку Китаю вказує на необхідність коригування стратегій вітчизняними групами нерухомості, вибору відповідних брендів франчайзингу та інтеграції їх характеристик із місцевими природними ландшафтами та культурни-

ми особливостями, що дозволяє відобразити унікальне китайське бачення функціонування готелів. Успіх IHG слугує джерелом натхнення для відновлення китайської готельної індустрії, підтверджуючи важливість і потенціал франчайзингової моделі. Під час SWOT-аналізу були виокремлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для IHG. Зокрема, було відзначено, що переваги бренду IHG, його глобальний вплив і високий рівень професійного управління є ключовими факторами успіху компанії. Однак IHG також повинна вирішити ряд проблем, зокрема високий рівень ринкової конкуренції, тиск на нові ринки та питання сталого розвитку.

Для подальшого розвитку IHG має зосередитися на покращенні клієнтського досвіду, вивченні нових ринкових можливостей і пошуку ефективних стратегій для боротьби з конкуренцією та ринковим тиском. Серед рекомендацій для IHG виділяються наступні: по-перше, компанії слід продовжувати використовувати сильні сторони свого бренду, зокрема покращуючи імідж бренду та розширюючи його присутність на ринку; по-друге, важливо оптимізувати взаємодію з клієнтами через інвестиції в технології та цифрові рішення, надання персоналізованих послуг і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, IHG має активно досліджувати нові ринкові можливості, зокрема вихід на ринки, що розвиваються, і освоєння нових секторів, застосування екологічного франчайзингу. Нарешті, компанії необхідно усунути свої слабкі сторони та потенційні загрози, зокрема шляхом оптимізації внутрішнього управління та операцій, щоб ефективно реагувати на виклики, пов'язані з конкуренцією та змінами на ринку.

Це дослідження може бути корисним для готельної індустрії України, оскільки надає важливі інсайти щодо застосування франчайзингової моделі, яка активно розвивається в Китаї, до умов українського ринку. Результати дослідження, зокрема аналіз сильних та слабких сторін бренду, можливостей і загроз для франчайзерів, можуть стати основою для розвитку франчайзингових стратегій українських готельних компаній. Враховуючи потенціал України як туристичної дестинації, дослідження пропонує прак-

тичні рекомендації для вдосконалення клієнтського досвіду, пошуку нових ринкових можливостей та боротьби з ринковою конкуренцією. Зокрема, українські готелі можуть використовувати стратегічні підходи щодо інтеграції місцевих культурних та природних особливостей у франчайзингові моделі, що відповідають міжнародним стандартам. Це також може сприяти розвитку сталого туризму та співпраці з державними установами для створення сприятливого нормативного середовища для розвитку франчайзингу в готельному секторі України.

Водночас є певні обмеження даного дослідження. По-перше, аналіз було проведено лише на прикладі Inter Continental Hotels, що обмежує можливість загального застосування його висновків і рекомендацій до інших готельних брендів та галузей. По-друге, стаття акцентує увагу на аналізі стратегій розвитку франчайзингової моделі, однак не враховує роль уряду у розвитку франчайзингу. Майбутні дослідження можуть зосередитися на тому, як уряд може підтримати розвиток франчайзингової моделі та створити сприятливе нормативне середовище для цього. Крім того, варто дослідити моделі співпраці між урядом та бізнесом у цій сфері. Зазначена проблема є також актуальною для питань оперативного управління та сталого розвитку у рамках франчайзингової моделі. Зокрема, важливо розглядати ефективне управління франчайзинговими партнерами, забезпечення постійності бренду та контроль якості.

Ще однією важливою темою для майбутніх досліджень є екологічна стійкість і соціальна відповідальність у контексті франчайзингового бізнесу. Підприємства повинні вирішувати проблеми сталого розвитку та соціального впливу, щоб забезпечити довгостроковий успіх і стійкість своєї діяльності на ринку.

Література

1. Cheng X. Explore the franchise hotel model with Chinese characteristics. *Modernization of shopping malls* (9S). 2005. № 1. pp. 156-158.
2. Reynolds J. The 'states' of franchising. *Franchising World*. 2018. №4. pp. 42-43.
3. FA 2025 Economic Outlook: Franchising Outpaces U.S. Economy. URL: <https://www.franchise.org/2025/02/ifa-2025-economic-outlook-franchising-outpaces-u-s-economy/>

4. Аналітика ринку франчайзингу в Україні. URL: <https://franchisegroup.com.ua/news/analitika-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/>
5. Li C. Intercontinental Hotels under the Background of Hotel Conglomeration Analysis of the Group's Expansion in Chengdu. *Hebei Tourism Industry Journal of Vocational College*. 2017. Vol. 01. pp. 38-43.
6. Chen Y. Analysis of InterContinental Hotel Group's Marketing Strategy. *Tourism Industry Economics*. 2020. №3 (3). pp. 57-59.
7. Intercontinental Hotels Group Free Cash Flow 2010-2024. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/IHG/intercontinental-hotels-group/free-cash-flow>
8. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis. *European Journal of Operational Research*. 2004. №152 (3). pp. 631-640.
9. Forward J., Fulop C. Large established firms' entry into franchising: an exploratory investigation of strategic and operational issues. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*. 1996. №1. pp. 34-52.
10. Gillis W., Castrogiovanni G.J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2012. №8 (1). pp. 75-98.
11. Xiao J. The Brand Management Characteristics of Intercontinental Hotel Group and Its Enlightenment for China's Hotel Industry. *Business Manager*. 2017. №09. pp. 159-160.
12. He Y. Analysis of Hotel Marketing Strategies under the New Normal. *Hotel Management Research*. 2015. № 6. pp. 90-91.

References

1. Cheng, X. (2005). Explore the franchise hotel model with Chinese characteristics. *Modernization of shopping malls* (9S), (1), 156-158
2. Reynolds, J. (2018). The 'states' of franchising. *Franchising World*, (4), 42-43.
3. FA 2025 Economic Outlook: Franchising Outpaces U.S. Economy (2025). Retrieved from <https://www.franchise.org/2025/02/ifa-2025-economic-outlook-franchising-outpaces-u-s-economy/>
4. Analitika rynku franchajzynhu v Ukraini (2024). – Retrieved from <https://franchisegroup.com.ua/news/analitika-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/>
5. Li, C. (2017). Intercontinental Hotels under the Background of Hotel Conglomeration Analysis of the Group's Expansion in Chengdu. *Hebei Tourism Industry Journal of Vocational College*, (01), 38-43
6. Chen, Y. (2020). Analysis of InterContinental Hotel Group's Marketing Strategy. *Tourism Industry Economics*, 3(3), 57-59.
7. Intercontinental Hotels Group Free Cash Flow 2010-2024 – Retrieved from <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/IHG/intercontinental-hotels-group/free-cash-flow>
8. Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00062-6)

9. Forward, J. & Fulop, C. (1996). Large established firms' entry into franchising: an exploratory investigation of strategic and operational issues. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, (1), 34-52
<https://doi.org/10.1080/09593969600000002>
10. Gillis, W., & Castrogiovanni, G.J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98.
11. Xiao, J. (2017). The Brand Management Characteristics of Intercontinental Hotel Group and Its Enlightenment for China's Hotel Industry. *Business Manager*, (09), 159-160.
<https://doi.org/10.1007/s11365-010-0158-8>
12. He, Y. (2015). Analysis of Hotel Marketing Strategies under the New Normal. *Hotel Management Research*, (6), 90-91.

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF FRANCHISE MODEL IN HOTEL INDUSTRY: CHINA'S CASE

L. A. Ukrainets, D.E., Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

Methods. This article presents a comprehensive analysis of the franchising business model employed by InterContinental Hotels Group (IHG) and its implementation in China's hotel industry. To evaluate the effectiveness of this model, a SWOT analysis was conducted, identifying the company's strengths and weaknesses as well as opportunities and threats for further development. The study also considers macroeconomic factors, competitive dynamics, franchising strategies, and the role of state regulation in shaping industry outcomes.

Results. The findings indicate that the franchise management model provides IHG with several strategic advantages, including enhanced brand recognition, increased market share, revenue diversification, and improved resource allocation. However, significant risks are also identified, such as high franchise fees, stringent operational requirements, and the necessity for rapid adaptation to evolving market conditions. Additionally, the article explores the role of government policies in regulating hotel franchising and their impact on the effectiveness of IHG's franchise strategies in China.

Novelty. This study highlights the unique adaptation of the franchise model to the Chinese market, which is shaped by distinct economic, cultural, and regulatory factors. The research identifies key mechanisms that enable international hotel chains to successfully integrate into new markets by adjusting their brand strategy and operational approaches.

Practical value. The study's findings have practical implications for international hotel brands seeking to optimize their franchise operations, as well as for national companies considering the adoption of this model in Ukraine. The research provides insights into franchise business growth prospects, optimal scaling strategies, and policy recommendations for government regulation in the hotel industry. Special attention is given to economic sustainability, environmental responsibility, and strategic partnerships with local authorities to foster the development of tourism infrastructure.

Keywords: franchising, franchise system, integration processes, franchise networks, organizational and economic mechanisms, institutional aspects.

Надійшла до редакції 25.01.25 р.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ В УМОВАХ ГАРАНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Т. О. Сімкова, к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту, ДУ «Київський авіаційний інститут», simkova.t.a@gmail.com, orcid.org/0000-0001-7949-0388

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, методологія та системні принципи проведення комплексних наукових досліджень, що базуються на системному, комплексному та аналітичному підходах. Передбачається послідовне виконання етапів, які дозволяють виявити ключові аспекти стратегічного розвитку автотранспортного підприємства, проаналізувати вплив інструментів, факторів та умов на ефективність управління розвитком підприємств автотранспортної галузі та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації.

Результати. Досліджено сутність дефініції «організаційно-економічний механізм» та комплекс методів, принципів та елементів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства в галузі автомобільного транспорту. Визначено організаційні та економічні інструменти, які забезпечують складові механізми розвитку підприємства. Запропоновано організаційно-економічний механізм, який передбачає управління розвитком автотранспортних підприємств та оцінки стратегічного напрямку функціонування з урахуванням визначених форм забезпечення, функціонування та оптимізації ефективності діяльності підприємств. Виявлено та охарактеризовано напрями управління розвитком автотранспортного підприємства через етапи розробки та впровадження стратегії розвитку автотранспортного підприємства. Визначено ключові стратегічні напрями розвитку автотранспортних підприємств, що сприяють досягненню стабільного економічного зростання та конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища, ефективному використанню ресурсів й досягненню сталого розвитку.

Новизна. У статті запропоновано організаційно-економічний механізм формування стратегічних напрямів розвитку автотранспортних підприємств, який передбачає управління розвитком автотранспортних підприємств та оцінки стратегічних напрямів функціонування підприємства з метою досягнення його стійкого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності управлінських процесів, інтегрування інновацій та посилення розвитку підприємства в умовах забезпечення економічної безпеки.

Практична значущість. Полягає у створенні ефективної системи управління розвитком, яка дозволяє адаптувати підприємства до змін ринкових умов, покращувати якість надання послуг і забезпечувати стійке економічне зростання. Результати дослідження можуть використовуватися керівниками автотранспортних підприємств, органами місцевого самоврядування та інвесторами для підвищення ефективності функціонування галузі автомобільного транспорту.

Ключові слова: автотранспортне підприємство, організаційно-економічний механізм, стратегічний розвиток, управління розвитком, ефективність діяльності, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економічного мислення супроводжується необхідністю перегляду традиційних методів управління на всіх рівнях.

Це зумовлено прагненням забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність управлінських процесів, інтегрувати інновації та посилити розвиток підприємства в умовах забезпечення економічної безпеки.

Актуальним завданням стає формування гнучкого та комплексного механізму, який враховує всі ключові аспекти діяльності компанії, що вимагає впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності операцій, підтримки інноваційного потенціалу та гармонійного поєднання економічних і соціальних аспектів. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й створити фундамент для стійкого управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування механізмів управління розвитком підприємств на державному та регіональному рівнях була предметом уваги багатьох науковців, серед яких можна відзначити О. Арєф'єву, Г. Кириченко, Т. Пілецьку, С. Тульчинську, М. Леусова, С. Арєф'єва, Н. Сафонік, А. Дудік, О. Ходирєвої, І. Хоменко, Л. Волинець, І. Горобінської, К. Бужиської, І. Царук, О. Згурської, В. Лящук, Р. Колісник, В. Махінко, А. Кужор, С. Пілецької, З. Побережної та інших. Як зазначають дослідники, механізм управління розвитком підприємств є складною багаторівневою ієрархічною структурою, що включає ключові елементи та типові групи методів взаємодії, які забезпечують ефективне управління і координацію [1–14].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження управління розвитком автотранспортних підприємств, через визначення інструментів, факторів, форм та етапів формування механізму стратегічного розвитку в умовах незбалансованого економічного стану та гарантування економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм підприємства функціонує під впливом комплексу внутрішніх і зовніш-

ніх факторів, які визначають його діяльність і розвиток. Він відображає складну систему економічних відносин і одночасно слугує ключовим елементом, що забезпечує лідерство та прибутковість підприємства, виконуючи роль інструменту для досягнення стратегічних цілей.

Механізм управління та розвитку підприємства включає такі етапи:

- визначення об'єкта управління та формулювання ключових цілей;
- розробка управлінської стратегії та побудова відповідної системи управління;
- деталізація механізмів реалізації управлінських завдань;
- пошук і використання зовнішніх можливостей для оптимізації економічної діяльності;
- ефективне використання обмежених ресурсів;
- підвищення результативності економічної системи через її вдосконалення.

Управління розвитком підприємства має відповідати низці вимог, які забезпечують ефективну координацію всіх напрямів діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей у ринкових умовах; оптимальне використання наявних ресурсів із підвищенням продуктивності та ефективності їх застосування; впровадження заходів для раціонального управління персоналом, зокрема підвищення якості роботи співробітників на всіх рівнях, чіткого розподілу відповідальності та залучення працівників до досягнення загальних результатів; вдосконалення методів і технологій ухвалення управлінських рішень з метою підвищення їх обґрунтованості й ефективності; регулярний аналіз і контроль ефективності роботи підприємства на основі діючих і нових показників діяльності в ринкових умовах; створення сприятливих умов для виконання програми підприємства з виробництва продукції або надання послуг, переважно через використання економічних стимулів без надмірного адміністративного втручання [3,6].

Ключовими важелями управління є організаційні, економічні, структурні, управлінські, технічні, адміністративні, інформаційні механізми та інші.

У забезпеченні збалансованого управління, адаптації до змін та розвитку конкурентоспроможності, вирішальну роль відіграє організаційно-економічний механізм, що робить його незамінним у сучасних умовах управління [1].

Організаційно-економічний механізм інтерпретується як сукупність взаємопов'язаних інструментів, методів, важелів і заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей у сфері управління економічними процесами та організаційною діяльністю.

Такий механізм управління підприємствами виступає одним із ключових елементів системи адаптації господарюючих суб'єктів до змін зовнішнього середовища. Він спрямований на пошук і реалізацію можливостей, які забезпечують стабільний розвиток і здатність підприємств функціонувати навіть у період економічних трансформацій та в умовах гарантування економічної безпеки [8].

Загалом організаційно-економічний механізм управління є не лише однією з умов вирішення проблеми подолання кризових явищ на підприємствах реального сектору економіки, а й необхідною умовою їх успішного функціонування.

Цей механізм можна визначити як систему організаційних і економічних інструментів, кожен із яких має власні форми управлінського впливу. Вони спрямовані на зміну економічних та організаційних характеристик системи управління, що сприяє зміцненню організаційно-економічної потужності підприємства, досягненню стратегічних цілей підприємства через оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності праці, покращення організації виробничих процесів та впровадження інновацій. До основних елементів цього механізму належать [4,9]:

- організаційні заходи у контексті побудови ефективної структури управління, оптимізації бізнес-процесів, формування корпоративної культури, що стимулює розвиток;

- економічні інструменти шляхом фінансового планування, аналізу витрат та доходів, стимулювання інвестицій у розви-

ток, впровадження мотиваційних систем для персоналу;

- інноваційні підходи через використання новітніх технологій, цифрових інструментів управління та автоматизація процесів;

- стратегічне планування як визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення через коригування організаційної та економічної діяльності.

Сучасні теоретичні підходи до управління розвитком підприємства враховують тісну взаємодію цих складових, що дає змогу оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до ринкових змін та підвищувати ефективність операційної діяльності [5].

До основних елементів організаційно-економічного механізму управління відносять організаційні та економічні інструменти.

Організаційні інструменти включають розробку ефективної організаційної структури, яка дозволяє знижувати витрати, підвищувати гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень, запровадження децентралізованих моделей управління та створення умов для більш ефективної комунікації між підрозділами, а також сучасні підприємства повинні звертати особливу увагу на розвиток персоналу, запровадження систем мотивації, підвищення кваліфікації співробітників та створення позитивної корпоративної культури. Продуктивність і залученість працівників є ключовими факторами, що впливають на стійкість підприємства в умовах конкуренції [10].

До економічних інструментів належить фінансове планування та управління ресурсами, адже важливою складовою розвитку підприємства є його здатність до ефективного розподілу ресурсів. Економічний механізм управління включає планування фінансових потоків, контроль за витратами, аналіз рентабельності проєктів та оцінку інвестиційної привабливості. Застосування гнучких систем оплати праці, участь працівників у прибутку підприємства, бонусні програми сприяють підвищенню продуктивності праці та стимулюють досягнення довгострокових цілей. Успішний розвиток підприємства неможливий без впро-

вадження інновацій. Важливим є розробка та впровадження новітніх технологій, а також забезпечення фінансової підтримки інноваційних проєктів [2].

Структура організаційно-економічних механізмів управління складається з трьох основних систем: забезпечувальної, функціональної та цільової. Забезпечувальна система включає елементи, що відповідають за правове, ресурсне, нормативно-методичне, науково-технічне та інформаційне забезпечення підприємницької діяльності. Функціональна система охоплює управлінські процеси, такі як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, які забезпечують зладжену роботу підприємства. Цільова система визначає ключові цілі та результати діяльності підприємства, а також встановлює критерії для оцінки досягнення цих результатів. Зміст кожної з цих систем, як і кількість підсистем у межах кожної, залежить від типу підприємства, його масштабу, сфери діяльності, умов зовнішнього середовища, результатів діяльності та інших факторів, які впливають на ефективність управління.

Ефективність організаційно-економічного механізму управління підприємством визначається не лише впливом зовнішніх чинників, але й передусім діями персоналу в межах діяльності організації. Вона залежить від реалізації запланованих програм і стратегій розвитку, досягнення встановлених цілей, а також від відповідності обраних стратегій потребам підприємства. Важливими аспектами є оптимізація процесів виконання стратегій, належна мотивація працівників, їхня кваліфікація, використання сучасних технологій управління та ефективного стилю керівництва. Усі ці елементи разом забезпечують досягнення поставлених завдань і підвищення загальної ефективності управління [12].

Для досягнення конкуренто-спроможності та закріплення позицій на ринку підприємству необхідно постійно вдосконалювати управлінські процеси, які повинні ґрунтуватися на ефективному поєднанні зовнішніх і внутрішніх аспектів управління. Зовнішня ефективність відображає ступінь реалізації цілей і виконання запланованих завдань, тоді як внутрішня ефективність визначається показниками економічної, фінансової та ресурсної результативності, а також досягненнями в соціальній, науково-технічній і екологічній сферах [13].

Дослідження сучасних підходів до управління розвитком підприємств автомобільного транспорту дало змогу окреслити перспективні напрями довгострокових змін і підтвердило потенціал для ефективного розширення та оптимізації економічної діяльності таких підприємств на українському ринку транспортних послуг. Водночас виявлено необхідність активного формування функціональних стратегій, спрямованих на інноваційний, екологічний, виробничий, маркетинговий, фінансовий та соціальний розвиток. Реалізація таких стратегій вимагає значних інвестиційних ресурсів щодо управління розвитком автотранспортних підприємств. З огляду на це, підприємства, які зосереджуються на створенні умов для ефективного та інноваційного розвитку своєї діяльності, забезпечуючи високу якість послуг, задоволення потреб клієнтів, конкурентоспроможність на ринку та економічну стабільність, мають ширші можливості для залучення зовнішнього фінансування, необхідного для їхнього подальшого зростання [7].

Прийняття ефективних управлінських рішень на рівні автотранспортних підприємств потребує використання сучасних методичних підходів для оцінки напрямів розвитку та вибору відповідного механізму управління. Створення адекватного організаційно-економічного механізму, що відповідає поточним умовам і сучасним вимогам, є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку таких підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках транспортних послуг [11].

Враховуючи важливість орієнтації управлінських рішень на показники привабливості, ефективності та оптимізації діяльності, нами запропоновано розроблений організаційно-економічний механізм, який передбачає управління розвитком автотранспортних підприємств та оцінки стратегічного напрямку функціонування з урахуванням визначених форм забезпечення, функціонування та оптимізації ефективності зростання параметрів господарської діяльності (рис. 1).

Запропонований організаційно-економічний механізм управління ґрунтується на засадах теорії управління, системного підходу та системного аналізу. У сучасній тео-

рії управління поняття «механізм» часто трактується як система або комплекс процедур, які забезпечують прийняття управлінських рішень. Ці процедури описують

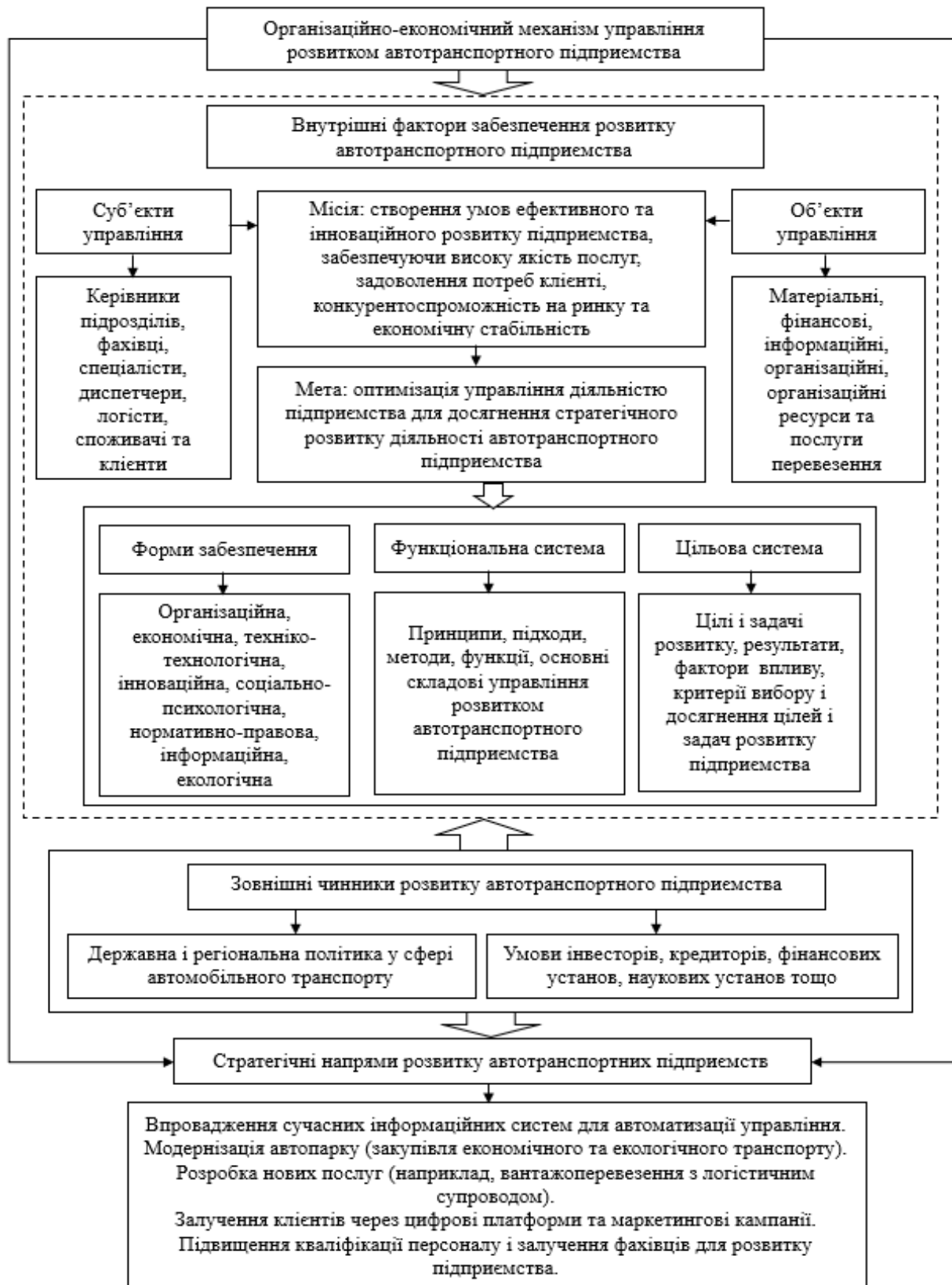


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортного підприємства

залежність оптимального управління від параметрів моделі, таких як стан об'єкта управління та вплив зовнішнього середовища.

Відповідно до системного підходу, будь-яка система складається з взаємопов'язаних елементів, має певну структуру, функції та призначення. У контексті управління розвитком, склад системи (процес прийняття управлінських рішень) охоплює низку елементів, зокрема учасників процесу. Структура системи визначається сукупністю зв'язків — інформаційних, управлінських, технологічних та інших. Функціональна поведінка системи реалізується через моделі прийняття рішень, що включають множину можливих альтернатив. На кожному етапі, залежно від доступної інформації та пріоритетів, суб'єкти управління оцінюють переваги та обирають найкращий варіант відповідно до заданих критеріїв [14].

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортного підприємства — це комплекс взаємопов'язаних інструментів, методів, принципів і засобів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства в галузі автомобільного транспорту. Він спрямований на підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та інноваційного потенціалу підприємства.

До основних цілей організаційно-економічного механізму управління розвитком автотранспортного підприємства можна віднести економічні цілі у контексті підвищення прибутковості підприємства, оптимізації витрат (на паливо, технічне обслуговування, адміністрування), залучення інвестицій для модернізації автопарку та інфраструктури; організаційні цілі, які розкриваються через вдосконалення організаційної структури підприємства, забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, формування гнучкої системи управління для адаптації до змін ринку; соціальні цілі які реалізуються шляхом поліпшення умов праці та підвищення мотивації персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників через навчання й тренінги, забезпечення прозорості у відносинах з клієнтами та працівниками; інноваційні цілі, які ви-

ражені у впровадженні новітніх технологій у процеси управління й обслуговування, переході на екологічно чистий транспорт, розробці нових послуг та підвищення конкурентоспроможності; екологічні цілі, що забезпечуються через зниження негативного впливу на довкілля, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів, використання альтернативних джерел енергії для транспорту.

Виходячи з вищевикладеного, стратегічні напрями розвитку автотранспортних підприємств визначають основні вектори, які сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у динамічних умовах ринку, мають комплексний характер, охоплюючи технологічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Їх реалізація сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств, зміцненню їх позицій на ринку та створенню конкурентних переваг.

Визначимо ключові стратегічні напрями розвитку автотранспортних підприємств:

1. Технічне оновлення та модернізація автопарку. Придбання нових, сучасних автомобілів із підвищеною енергоефективністю та екологічністю, впровадження електротранспорту та транспортних засобів на альтернативних джерелах енергії, встановлення GPS-трекерів для моніторингу транспорту, використання систем управління перевезеннями (TMS).

2. Цифровізація бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем, таких як CRM для управління відносинами з клієнтами, ERP-системи для управління ресурсами підприємства, розробка онлайн-сервісів для клієнтів, використання Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів.

3. Оптимізація логістичних процесів. Оптимізація маршрутів, інтеграція ланцюгів постачання та зниження витрат.

4. Підвищення якості послуг. Надання комплексних логістичних послуг (зберігання, обробка вантажів, експрес-доставка), розробка програм лояльності для постійних клієнтів, забезпечення дотримання графіків перевезень.

5. Залучення інновацій та технологій. Використання автономних транспортних засобів (безпілотні вантажівки), впровадження технологій IoT (Інтернет речей) для моніторингу технічного стану автомобілів, співпраця з науковими установами для створення нових рішень.

6. Екологічна стратегія розвитку. Скорочення впливу на довкілля, оптимізація викидів (використання маршрутів із мінімальними витратами пального), виконання міжнародних екологічних стандартів

7. Розвиток людських ресурсів. Підвищення кваліфікації персоналу, мотивація працівників, формування корпоративної культури.

8. Стратегічне партнерство та розширення ринків. Співпраця з міжнародними логістичними компаніями, розширення географії послуг та залучення інвесторів.

9. Забезпечення фінансової стійкості. Розвиток додаткових напрямів бізнесу (технічне обслуговування, оренда транспорту), використання енергоефективних технологій для зниження операційних витрат, застосування сучасних систем бюджетування та фінансового аналізу.

Послідовність етапів управління розвитком автотранспортного підприємства наведена на рис. 2.



Рис. 2. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку автотранспортного підприємства

Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту включають чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Цей процес можна поділити на кілька ключових етапів:

I етап. Створення основи для розробки стратегії: формулювання місії та бачення підприємства, визначення основних цілей, принципів діяльності та стратегічного бачення майбутнього, включення керівників, аналітиків, експертів з логістики та фінансів до процесу планування та оцінка поточного стану підприємства.

II етап. Збір інформації та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. На даному етапі відбувається дослідження зовнішнього середовища (аналіз ринкових тенденцій, оцінка конкурентів, вивчення регуляторних і економічних умов), SWOT-аналіз, вивчення внутрішніх ресурсів (оцінка ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, аналіз технологічного рівня підприємства).

III етап. Формулювання стратегічних цілей і вибір шляхів їх досягнення. Постановка короткострокових (підвищення ефективності роботи автопарку, зниження витрат) та довгострокових стратегічних цілей (модернізація транспорту, розширення ринків послуг), визначення пріоритетних напрямів, таких як оптимізація логістики, впровадження інновацій та розширення спектру послуг (наприклад, міжнародні перевезення).

IV етап. Формування системи заходів для реалізації поставлених цілей. Розробка стратегічних планів (деталізація заходів і проєктів, визначення ресурсів, необхідних для виконання завдань), вибір моделі реалізації та створення планів дій.

V етап. Реалізація запланованих заходів. Організація процесу впровадження, навчання персоналу, забезпечення взаємодії між підрозділами, контроль за реалізацією кожного етапу стратегії.

VI етап. Оцінка прогресу та результативності. Встановлення показників ефективності (рівень доходів, витрат, рентабельність, кількість працюючого транспорту,

зниження аварійності, задоволеність клієнтів і працівників), порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення причин невідповідності плану.

VII етап. Оцінка результатів реалізації стратегії та планування майбутнього. Оцінка виконання поставлених цілей, виявлення успішних ініціатив і допущених помилок, формулювання нових стратегічних напрямів.

Послідовність етапів управління розвитком автотранспортного підприємства дозволяє систематизувати дії, спрямовані на модернізацію, підвищення ефективності та адаптацію до змін ринкових умов. Такий підхід сприяє досягненню стабільного економічного зростання та конкурентоспроможності, дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати сталого зростання.

Висновки. Управління розвитком автотранспортних підприємств потребує системного підходу, який охоплює аналіз, планування та реалізацію стратегічних напрямків, що сприяють їх довгостроковій ефективності та конкурентоспроможності. Основою цього процесу є формування організаційно-економічного механізму, який інтегрує ключові складові: ресурсне забезпечення, технічну модернізацію, оптимізацію логістичних процесів та впровадження інновацій. Кожна з цих складових є інструментом для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, покращення якості послуг і зменшення операційних витрат.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортних підприємств включає комплекс взаємодіючих складових, які спрямовані на забезпечення ефективності, стійкості та інноваційного розвитку. Завдяки гармонійному поєднанню цих елементів підприємство може досягти своїх стратегічних цілей і підвищити конкурентоспроможність. Він дозволяє оптимізувати ресурси, інтегрувати сучасні технології та створювати умови для сталого розвитку, адаптуючись до динамічних змін ринку.

У контексті стратегічного планування важливим є визначення пріоритетних напрямків розвитку, які враховують економіч-

ні, соціальні та екологічні чинники. До них належать оновлення автопарку, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація процесів управління, а також розширення ринків і спектру послуг. Ефективне управління розвитком залежить від гармонійної взаємодії складових механізму, які спрямовані на досягнення збалансованого зростання, зменшення впливу на довкілля та створення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Література

1. Ареф'єва, О., Сімкова, Т., Жураківський, В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-68>
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. Ареф'єв, С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. №6. С. 85-94.
4. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7 (510). С. 278-287.
5. Згурська О.М., Ляшук В.Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4. С. 42-49.
6. Кириченко Г.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку авіатранспортних підприємств з використанням вартісного підходу. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2020. С. 61-76. (1,3 друк. арк) DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-61-76
7. Колісник Р.М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Випуск 1. С. 66-72.
8. Махінко В.Я. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 14-18.
9. Сімкова Т.О., Леусов М.К. Складові організаційно-економічного забезпечення управління розвитком підприємства. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 листопада 2024 р.)*. К.: ДУ «КАІ», 2024. С. 94-96.

10. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2021. №1(6). С. 98-106.

11. Ходирева О.О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки*. 2022. №1(105). С. 34-39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>

12. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>

13. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z., Zyz D. Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. pp. 012042

14. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. № 14. PP. 185-201.

References

1. Arefieva, O., Simkova, T., & Zhurakivskiy, V. (2022). Stratehichnyi rozvytok aviatransportnykh pidpriemstv v konkurentnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-68>
2. Arefieva, O.V., Safonik, N.P., & Dudik, A.O. (2023). Stratehichnyi analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*, (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Arefiev, S.O. (2018). Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvi. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seria: Ekonomichni nauky*, (6), 85-94.
4. Buzhymyska, K.O., & Tsaruk, I.M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura. *Biznes Inform*, 7(510), 278-287. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
5. Zghurska, O.M., & Liashchuk, V.Yu. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia pidpriemstvom v umovakh implementatsii stratehii dyversyfikatsii diialnosti. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (4), 42-49. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.044249>
6. Kyrychenko, H.V. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm formuvannia stratehii rozvytku avtotransportnykh pidpriemstv z vykorystanniam vartisnoho pidkhodu. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seria «Ekonomika i upravlinnia»*, 61-76. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-61-76

7. Kolisnyk, R.M. (2021). Sutnist ta osnovni pryntsyipy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia. Issue 1, 66-72.
DOI 10.52363/2414-5866-2021-1-9
8. Makhinko, V.Ya. (2022). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky, (2), 14-18.
<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-2>
9. Simkova, T.O., & Leusov, M.K. (2024). Skladovi orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Proceedings from MIIM '24: V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Rozvytok ekonomiky ta biznes-administruvannia: naukovy techii ta rishennia». (pp. 94-96). Kyiv: DU «KAI».
10. Tulchynska, S.O. (2021). Funktsionuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho protsesu. *Stratehichni priorytety*. 2021. 1(6), 98-106.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
11. Khodyrieva, O.O. (2022). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky», 1(105), 34-39.
<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>
12. Khomenko, I., Volynets, L., & Horobinska, I. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm funktsionuvannia i rozvytku pidpriemstv. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, (1), 86-92.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
13. Arefieva, O., Piletska, S., Khaustova, V., Poberezhna, Z., & Zyz, D. (2021). Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. Vol. 628. No. 1. rr. 012042
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012042>
14. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., & Ihumentsev, O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. Sustainability. 2022. № 14. PP. 185-201
<https://doi.org/10.3390/su14063258>

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DETERMINING THE COMPONENTS OF THE MECHANISM OF FORMATION OF STRATEGIC DIRECTIONS IN THE CONDITIONS OF GUARANTEEING ECONOMIC SECURITY

T. O. Simkova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Air Transport Economics, State University «Kyiv Aviation Institute»

Methods. The theoretical and methodological basis of the study are the works of leading domestic and foreign scientists, methodology and systemic principles of conducting comprehensive scientific research based on systemic, integrated and analytical approaches. The article envisages the sequential implementation of stages that allow identifying key aspects of the strategic development of a motor transport enterprise, analysing the impact of tools, factors and conditions on the efficiency of managing the development of enterprises in the motor transport industry and formulating scientifically sound recommendations.

Results. The essence of the definition of 'organisational and economic mechanism' and a set of methods, principles and elements that ensure the effective functioning and development of an enterprise in the road transport industry are studied. The organisational and economic instruments that provide the components of the enterprise development mechanism are defined. An organisational and economic mechanism has been proposed, which provides for management of development of motor transport enterprises and assessment of the strategic direction of functioning, taking into account the defined forms of provision, functioning and optimisation of efficiency of enterprises. The directions of management of development of motor transport enterprise through the stages of development and implementation of the strategy of development of motor transport enterprise have been identified and characterised. There are determined the key strategic directions of development of motor transport enterprises, which contribute to the achievement of stable economic growth and competitiveness, adaptation to changes in the market environment, efficient use of resources and achievement of sustainable development.

Novelty. The article proposes the organisational and economic mechanism for the formation of strategic directions for the development of motor transport enterprises, which involves managing the development of motor transport enterprises and assessing the strategic directions of enterprise

functioning in order to achieve sustainable development of enterprises in the context of dynamic changes in the external environment, increase the efficiency of management processes, integrate innovations and strengthen the development of the enterprise in the context of ensuring economic security.

Practical value consists in creating an effective development management system that allows enterprises to adapt to changing market conditions, improve the quality of service provision and ensure sustainable economic growth. The results of the study can be used by managers of road transport enterprises, local governments and investors to improve the efficiency of the road transport industry.

Keywords: motor transport enterprise, organisational and economic mechanism, strategic development, development management, performance, sustainable development, competitiveness.

Надійшла до редакції 31.01.25 р.

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

*А. П. Гречан, д. е. н., професор, Національний транспортний університет,
Grechan.ap@gmail.com, orcid.org/ 0000-0003-3984-9952*

*Д. С. Сахацький, аспірант, Національний транспортний університет, sdanilo@yahoo.com,
orcid.org/0009-0009-5314-6613*

Методологія дослідження. У процесі дослідження використано методи системного аналізу й синтезу для визначення ключових напрямів і відповідних інструментів впровадження методичного інструментарію в рамках організаційно-економічних механізмів підтримки інноваційного розвитку транспортного підприємства, порівняльного аналізу – для співставлення методичних підходів щодо організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств, метод узагальнення дозволив виділити основні напрями інноваційного розвитку підприємств транспорту.

Результати. На основі проведеного дослідження визначено ключові напрями впровадження методичного інструментарію в рамках організаційно-економічних механізмів підтримки інноваційного розвитку транспортного підприємства. Узагальнено методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств у зарубіжній та вітчизняній теорії і практиці, проведено їх порівняльний аналіз. Обґрунтовано напрями розвитку методичних підходів до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту, адаптованих до специфіки національної економіки та галузевого середовища. Встановлено, що під час розробки та впровадження методичного інструментарію в рамках організаційно-економічних механізмів підтримки інноваційного розвитку транспортного підприємства необхідно враховувати як чинники зовнішнього середовища, так і внутрішні, що безпосередньо впливають на його інноваційну діяльність.

Новизна. У процесі дослідження обґрунтовано, що методичний інструментарій організаційно-економічних механізмів підтримки інноваційного розвитку транспортних підприємств першочергово необхідно сфокусувати на такі пріоритетні напрями, як зниження витрат на транспортування, підвищення якості послуг, забезпечення сталого розвитку та залучення інвестицій. Дієвими інструментами при цьому виділяються стратегічне планування, управління інноваційними проєктами, економічний аналіз та оцінка ефективності, організаційний дизайн, інформаційні системи та технології і мотивація персоналу, які потребують обов'язкової адаптації до вимог сьогодення. Проведена ідентифікація методичних підходів до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств надає можливість обрати найбільш ефективну, враховуючи галузеву специфіку і особливість конкретного підприємства відповідно до його стратегічних завдань.

Практична значущість. Визначені особливості методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту дозволять їм забезпечити стресостійкість, адаптивність до сучасних кризових викликів і здатність до впровадження передових технологій.

Ключові слова: методичне забезпечення, організаційно-економічне забезпечення, інноваційний розвиток, інноваційна активність, транспортні підприємства, транспорт.

Постановка проблеми. Сучасні умови глобальної турбулентності і економічної невизначеності вимагають від підприємств транспортної галузі активної реконструкції сталих виробничих процесів і технологій, щоб забезпечити свою стресостійкість, сталість і можливість подальшого розвитку. Це означає, що проблема реформування стає актуальною не лише щодо розробки та впровадження інноваційних моделей, а й для забезпечення стабільності розвитку на основі інновацій. Проте ефективність стратегічних рішень значною мірою залежить від наявності дієвого методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення, який дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому дослідження особливостей методів, механізмів, інструментів і підходів, що використовуються для забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту є надзвичайно актуальним і потребує комплексного наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження, присвячені організаційно-економічному забезпеченню інноваційного розвитку транспортних підприємств, зосереджуються на вдосконаленні методичних підходів до управління, фінансування та впровадження інновацій. Зокрема, у працях зарубіжних та вітчизняних авторів значна увага приділяється інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data та блокчейн-рішень у логістиці та перевезеннях [1,2]. Дослідники акцентують на важливості використання інструментів стратегічного планування, таких як PESTEL- та SWOT-аналіз, які дозволяють оцінити макроекономічні виклики та внутрішні можливості підприємств у контексті інноваційного розвитку. [3,4]

У публікаціях також розглядаються механізми державно-приватного партнерства, стимулювання інвестицій у транспортну інфраструктуру та впровадження екологічно чистих технологій. [5] Особливу роль відіграють дослідження, що аналізують європейський досвід розвитку сталого транспорту та можливості його адаптації до ук-

раїнських реалій. Водночас, низка авторів наголошує на необхідності вдосконалення організаційно-економічного інструментарію в умовах нестабільності, воєнних викликів та глобальної трансформації транспортної галузі. Це підтверджує актуальність подальших досліджень щодо методичного забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження особливостей методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту, а також обґрунтування ефективних підходів та механізмів його вдосконалення в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, воєнні загрози та інтеграція України до європейського ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств охоплює систему заходів, методів та механізмів, спрямованих на створення сприятливих умов для впровадження інновацій та підвищення їхньої результативності. Водночас цей процес вимагає розробки та впровадження спеціалізованих методичних підходів і інструментів, які враховують специфіку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Методичний інструментарій організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств є невід'ємною частиною системи управління, що охоплює такі функції, як планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання інноваційних процесів. Його ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечується наявністю дієвих механізмів реагування, спрямованих на оптимізацію процесів впровадження інновацій та досягнення якісних і кількісних змін.

Процес формування методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств значною мірою визначається застосуванням ключових методів управління інноваційною діяльністю. До них належать

планування інновацій, розробка та реалізація інноваційних стратегій, управління інноваційними проєктами, економічний аналіз та оцінка ефективності впроваджуваних нововведень. Важливу роль також відіграє використання сучасних інформаційних систем і технологій, що сприяють автоматизації процесів управління інноваціями та забезпечують оперативний зворотний зв'язок щодо результативності їх впровадження.

Це підкреслює необхідність розробки та вдосконалення методичного інструментарію, який би забезпечував ефективне функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств. Зокрема, важливим є формування рекомендацій щодо оптимізації процесів планування, організації та управління інноваційними процесами, а також визначення ключових показників ефективності впровадження інновацій на рівні підприємства.

Впровадження методичного інструментарію в рамках організаційно-економічних механізмів підтримки інноваційного розвитку транспортного підприємства охоплює такі ключові напрями:

- зниження витрат шляхом застосування новітніх технологій та передових методів виробництва, що сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшенню виробничих витрат і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

- підвищення якості продукції та послуг завдяки впровадженню сучасних стандартів, що відповідають вимогам ринку. Це дозволяє транспортним підприємствам покращувати рівень обслуговування, підвищувати задоволеність споживачів і стимулювати зростання попиту;

- забезпечення сталого розвитку, оскільки ефективне впровадження інновацій сприяє довгостроковій стійкості підприємства, його здатності до адаптації у динамічних умовах зовнішнього середовища;

- залучення інвестицій, адже компанії, що активно розвивають і впроваджують інновації, демонструють високий потенціал зростання, що підвищує їхню інвестиційну привабливість. [6]

Розробка ефективного методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств вимагає впровадження комплексного підходу до управління інноваційними процесами, при цьому надзвичайно важливим є адаптивне врахування сучасних викликів, тенденцій науково-технічного прогресу та специфічних особливостей галузі.

Можна виокремити низку ключових інструментів, які сприяють підвищенню ефективності інноваційного розвитку підприємств:

1. Стратегічне планування – це важлива складова методичного інструментарію, яка визначає головні напрями інноваційної діяльності на довгострокову перспективу. Воно допомагає окреслити стратегічні цілі підприємства, розробити план заходів для їх реалізації, оцінити потенційні ризики та передбачити способи їх мінімізації.

2. Управління інноваційними проєктами – застосування сучасних методик і технологій для планування, організації, мотивації, контролю та оцінки результатів впровадження інновацій. Це дозволяє оптимізувати інноваційні процеси та підвищити ефективність їх реалізації.

3. Економічний аналіз та оцінка ефективності – оцінювання доцільності інноваційних рішень з урахуванням фінансових показників підприємства. Аналіз витрат і вигод, розрахунок прибутковості інвестицій в інновації та оцінка ризиків сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

4. Організаційний дизайн – створення ефективної організаційної структури, що сприяє налагодженню взаємодії між підрозділами підприємства під час впровадження інновацій, а також забезпечує інтеграцію інноваційної діяльності в корпоративну культуру компанії.

5. Інформаційні системи та технології – автоматизація процесів управління інноваціями, що дає змогу оперативно отримувати необхідну інформацію, контролювати хід реалізації проєктів і підвищувати швидкість прийняття рішень.

6. Мотивація персоналу – стимулювання працівників до активної участі в інно-

ваційній діяльності через систему матеріальних і нематеріальних заохочень, можливості кар'єрного зростання та створення сприятливих умов праці.

Під час розробки та впровадження методичного інструментарію необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства. До зовнішніх належать економічна ситуація в країні, ринкові тенденції, зміни в законодавстві та рівень конкуренції в галузі. Внутрішні фактори включають організаційну структуру підприємства, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та фінансові ресурси, доступні для реалізації інноваційних проєктів.

Формування ефективного методичного інструментарію сприяє адаптації інноваційної політики транспортних підприємств до змін у зовнішньому середовищі та підвищенню результативності впровадження інновацій.

Методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств суттєво відрізняються в зарубіжній та вітчизняній теорії і практиці (табл.1). Вони поєднують різні стратегії, моделі та інструменти, спрямовані на підвищення ефективності реалізації інновацій, зміцнення конкурентних позицій підприємств і забезпечення їх сталого розвитку.

Таблиця 1

Методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Методичний підхід	Науковці	Загальна характеристика підходу
Модель відкритих інновацій (Open Innovation)	Вальдес-Юарес Л. Е., Кастільйо-Вергара М. [7], Чернишова Т. В. [8],	Залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів і знань для підвищення ефективності інноваційної діяльності, що сприяє скороченню витрат на дослідження та розробки й прискорює впровадження нововведень.
Модель «трьох спіралей» (Triple Helix Model)	де Ліма Фігуейредо Н., Фернандес С. І., Абрантеш Ж. Л. [9], Дяченко С., Назаренко І. [10]	Орієнтація на тісну взаємодію між університетами, бізнесом та державою, створення інноваційної екосистеми, здатної підсилювати конкурентні позиції підприємств та забезпечувати їх довгострокову інноваційну спроможність.
Lean Startup-підхід	Боккен Н., Сніхур Ю. [11], Кравченко М. О., Кізіменко К. С. [12]	Забезпечення швидкого тестування інноваційних ідей за допомогою мінімально життєздатних продуктів та оперативний зворотний зв'язок від споживачів з мінімізацією ризиків і витрат на впровадження нових технологічних рішень.
Інноваційні кластери	Спелдекемп Д., Кнобен Й., Сака-Гелмгаут А. [13], Сушенко О. А. [14],	Передбачає об'єднання підприємств, науково-дослідних установ та органів влади у межах певного регіону, що створює сприятливе середовище для обміну технологіями, знаннями і досвідом та підвищує інноваційну активність.
Національні інноваційні системи (НІС)	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. [15]	Формування цілісної інноваційної екосистеми на державному рівні, яка інтегрує науку, бізнес та органи влади; сприяння довгостроковій стійкості інноваційного розвитку та формуванню сприятливого організаційно-економічного середовища.

Інноваційні бізнес-інкубатори	Індіран Л., Налаллухан К., Баскаран С., Далай Б. [16]	Забезпечення підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств шляхом надання приміщень, консультацій, доступу до фінансових ресурсів і наставництва, що стимулює інноваційний розвиток та комерціалізацію науково-технологічних розробок.
Державна підтримка інноваційної діяльності	Ро Т., Лі К., Ян Дж. Й. [17]	Містить інструменти державного стимулювання, зокрема гранти, податкові пільги, субсидії, формування технопарків, які створюють організаційно-економічні умови для активізації інноваційної діяльності підприємств.
Системи управління інноваційною діяльністю	Гефнер Н., Вінсент Дж., Паріда В., Гассманн О. [18],	Інтеграція стратегічного планування, управління проєктами, економічного аналізу, мотивації персоналу, контролю та оцінювання ефективності нововведень, забезпечуючи комплексний організаційно-економічний базис інноваційного розвитку підприємств.
Адаптація західних моделей (Lean Startup, Agile)	Панченко І. [19]	Орієнтація на застосування гнучких підходів управління інноваціями з урахуванням національних особливостей, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та прискорює інноваційний розвиток.
Інноваційні системи управління знаннями	Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. [20]	Використання інформаційних технологій та методів управління знаннями для формування інтелектуального капіталу підприємств, підвищення ефективності управлінських рішень та створення сприятливого організаційно-економічного середовища інноваційного розвитку.

Джерело: сформовано за результатами опрацювання першоджерел.

Важливість і практична цінність різних методичних підходів і моделей в організаційно-економічному забезпеченні інноваційного розвитку підприємств полягає в їхній здатності адаптуватися до особливостей конкретних галузей і ринкових умов. Серед найпоширеніших і перевірених у світовій та вітчизняній практиці моделей можна виділити концепцію відкритих інновацій, модель «трьох спіралей», підхід Lean Startup та інноваційні кластери. Кожна з цих моделей сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері інновацій, допомагаючи підприємствам створювати та зміцнювати конкурентні переваги.

Вітчизняна практика також демонструє активний розвиток методичних підходів до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств, адаптованих до специфіки національної економіки та галузевого середовища. Серед основних напрямів можна виділити такі:

1. Інноваційні бізнес-інкубатори, що активно розвиваються в Україні, забезпечують стартапи необхідними ресурсами, менторською підтримкою та доступом до фінансування, значно посилюючи їхній інноваційний потенціал. Це сприяє створенню сприятливого середовища для генерації нових ідей, пришвидшує комерціалізацію технологій та інтеграцію інноваційних рішень у

виробничо-господарську діяльність підприємств.

2. Національні інноваційні системи (НІС) є ключовим елементом державної інноваційної політики та включають комплекс організаційних і фінансово-економічних механізмів взаємодії державного і приватного секторів. Їхнє вдосконалення сприяє підвищенню ефективності розробки та впровадження інновацій, що зміцнює конкурентоспроможність економіки на національному та міжнародному рівнях. Крім того, НІС надають підприємствам доступ до новітніх знань, технологій і фінансових ресурсів, стимулюючи їхній сталий розвиток.

3. Державна підтримка інноваційної діяльності через гранти, податкові пільги, субсидії та розвиток технопарків є важливим механізмом стимулювання інноваційної активності українських підприємств. Вона сприяє створенню сприятливого інституційного середовища, підвищує інвестиційну привабливість інноваційних проєктів, полегшує доступ до сучасної інфраструктури та наукових ресурсів, а також прискорює впровадження технологічних розробок.

4. Система управління інноваційною діяльністю на рівні підприємств охоплює стратегічне планування, управління проєктами, економічний аналіз, контроль та мотивацію персоналу. Вона допомагає ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети інноваційного розвитку, мінімізувати ризики та здійснювати системний моніторинг результативності впроваджених інноваційних рішень, що забезпечує їхню високу ефективність.

Адаптація західних моделей управління інноваціями, зокрема Lean Startup та Agile, до умов українського ринку також сприяє підвищенню динамічності та гнучкості організаційної структури підприємств [19]. Завдяки цьому компанії можуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прискорювати впровадження інноваційних проєктів, мінімізувати надлишкові витрати на розробку нових продуктів, а також підвищувати ефективність внутрішньо-корпоративних комунікацій. Зазначені моделі набувають особливого значення у галузях транспорту та логістики, де швидка інте-

грація інноваційних технологій дозволяє оптимізувати операційні процеси, покращувати якість наданих послуг та формувати унікальні конкурентні переваги.

Висновок. Таким чином, як зарубіжна, так і вітчизняна практика пропонує широкий спектр методичних підходів до організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Вибір та адаптація конкретної методичної парадигми залежить від особливостей конкретного підприємства, його галузевої належності, технологічної зрілості, масштабу діяльності та ресурсного потенціалу. Впровадження ефективного методичного інструментарію сприяє формуванню високоадаптивної, проактивної системи управління інноваціями, здатної забезпечити довгострокову стійкість, підвищення конкурентоспроможності та зростання економічного потенціалу підприємства в умовах динамічного та часто турбулентного зовнішнього середовища.

Література

1. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства, *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211-224.
2. Cichosz M., Wallenburg C.M., Knemeyer A.M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. № 31 (2). С. 209-238.
3. Стадник В.В., Йохна В.М., Гончарук А.М., Гончарук О.В. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С.199-206.
4. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 95. P. 38-43. URL: atlantispress.com/proceedings/smtesm19/125917617. doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9
5. Дмитрієва О.І. Транспортна інфраструктура як об'єкт державного регулювання. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1(24). С. 52-63.
6. Піддубний Є.В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 39. С. 130-135.
7. Valdez-Juárez L. E., Castillo-Vergara M. Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate

Performance of SMEs. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. No. 1. Article 8.

8. Чернишова Т.В. Відкриті інновації як комплексний механізм сучасного інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 125-134.

9. de Lima Figueiredo N., Fernandes C. I., Abrantes J. L. Triple Helix Model: Cooperation in Knowledge Creation. Journal of the Knowledge Economy. 2023. Vol. 14. No. 2. P. 854-878.

10. Дяченко С., Назаренко І. Застосування моделі Triple Helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3 (90). С. 344-351.

11. Bocken N., Snihur Y. Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. Long Range Planning. 2020. Vol. 53. No. 4. Article 101953.

12. Кравченко М.О., Кизименко К.С. Експериментування як обов'язковий компонент моделі корпоративного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 12-18.

13. Speldekamp D., Knoben J., Saka-Helmhout A. Clusters and Firm-Level Innovation: A Configurational Analysis of Agglomeration, Network and Institutional Advantages in European Aerospace. Research Policy. 2020. Vol. 49. No. 3. Article 103921.

14. Суценко О. А. Інноваційні кластери як засіб підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. Вип. 5-6. С. 31-40.

15. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т.6. № 4. С. 47-60.

16. Indiran L., Nallalathan K., Baskaran S., Dalayga B. Business Incubator: The Genesis, Evolution, and Innovation Invigoration. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2021. Vol. 11. No. 7. P. 342-354.

17. Roh T., Lee K., Yang J. Y. How Do Intellectual Property Rights and Government Support Drive a Firm's Green Innovation? The Mediating Role of Open Innovation. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 317. Article 128422.

18. Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O. Artificial Intelligence and Innovation Management: A Review, Framework, and Research Agenda. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 162. Article 120392.

19. Панченко І. Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 330. № 3. С. 336-342.

20. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Філатова К.С. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

Reference

1. Achkasova, L.M. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii transportno-lohistychnoy systemy pidpriemstva, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (43), 211-224.

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.211

2. Cichosz, M., Wallenburg, C.M., & Knemeyer, A.M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, (31/2), 209-238.

<https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0229>

3. Stadnyk, V.V., Yokhna, V.M., Honcharuk, A.M., & Honcharuk, O.V. (2022). Metodolohiia antysypatyvnoho pidkhotu v zabezpechenni dynamichnoi stiykosti pidpriemstva v khodi realizatsiyi innovatsiynykh stratehiy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (3), 199-206.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-29>

4. Zamazii, O., Stadnyk, V., Sokoliuk, G., & Prylepa, N. (2019). Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Vol. 95. P. 38-43 <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9>

5. Dmytriyeva, O.I. (2020). Transportna infrastruktura yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, (1/24), 52-63.

<http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.52>

6. Piddubnyy, Ye.V. (2023). Innovatsiyniy rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. *Vcheni zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (39), 130-135.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10208382>

7. Valdez-Juárez, L.E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 7. No. 1. Article 8.

8. Chernyshova, T.V. (2023). Vidkryti innovatsiyi yak kompleksnyi mekhanizm suchasnoho innovatsiynoho rozvytku. *Innovatsiyna ekonomika*, (4), 125-134. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.18

9. de Lima Figueiredo, N., Fernandes, C.I., & Abrantes, J.L. (2023). Triple Helix Model: Cooperation in Knowledge Creation. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 14. No. 2. P. 854-878.

<https://doi.org/10.1007/s13132-022-00930-1>

10. Diachenko, S., & Nazarenko, I. (2024). Zastosuvannya modeli Triple Helix yak chynnyka stymuluyannya rozvytku innovatsiynoho pidpriemnytstva na rehionalnomu rivni. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (3/90), 344-351.

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43>

11. Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. *Long Range Planning*, Vol. 53. No. 4. Article 101953.

12. Kravchenko, M.O. & Kyzymenko, K.S. (2020). Eksperymentuvannya yak oboviazkovyi komponent modeli korporatyvnoho pidpriemnytstva. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, (13-14), 12-18. DOI:10.32702/23066814.2020.13-14.12
13. Speldekamp, D., Knobens, J., & Saka-Helmhout, A. (2020). Clusters and Firm-Level Innovation: A Configurational Analysis of Agglomeration, Network and Institutional Advantages in European Aerospace. Research Policy, Vol. 49. No. 3. Article 103921. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103921>
14. Sushchenko, O.A. (2020). Innovatsiyni klasteri yak zasib pidvyshchennya konkurentospromozhnosti transportnoyi infrastruktury. Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhayla Ostrohradskoho, (5-6), 31-40. DOI: 10.30929/1995-0519.2020.5-6.31-40
15. Ilyashenko, S.M., Shypulina, YU. S., & Ilyashenko, N.S. (2022). Upravlinnya na zasadakh marketynhu stratehiyamy ekolohichno-orientovanoho innovatsiynoho rozvytku v povoyennyi period: natsional'nyy i mizhnarodnyy aspekty. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi, T. 6., (4), 47-60. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.5
16. Indiran, L., Nallaluthan, K., Baskaran S., & Dalayga, B. (2021). Business Incubator: The Genesis, Evolution, and Innovation Invigoration. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 11. No. 7. P. 342-354. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/9940>
17. Roh, T., Lee, K., & Yang, J.Y. (2021). How Do Intellectual Property Rights and Government Support Drive a Firm's Green Innovation? The Mediating Role of Open Innovation. Journal of Cleaner Production, Vol. 317. Article 128422. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>
18. Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial Intelligence and Innovation Management: A Review, Framework, and Research Agenda. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 162. Article 120392. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51>
19. Panchenko, I. (2024). Dydzayn-myslennya ta tsyfrove pidpriemnytstvo: innovatsiyni pidkhody do biznes-planuvannya v epokhu tsyfrovizatsiyi. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, T. 330, (3), 336-342. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>
20. Markina, I.A., Voronina, V.L. & Filatova, K.YE. (2021). Menedzhment personalu v umovakh stiikoho innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva. Pidpriemnytstvo ta innovatsiyi, (17), 39-42

FEATURES OF METHODOLOGICAL TOOLKIT FOR ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

*A. P. Grechan, D.E., Professor, National Transport University,
D. S. Sakhatsky, Post-graduate Student, National Transport University*

Methods. In the process of research, the methods of system analysis and synthesis were used to determine the key directions and relevant tools for implementing methodological tools within the framework of organizational and economic mechanisms for supporting the innovative development of a transport enterprise, comparative analysis was used to compare methodological approaches to organizational and economic support for the innovative development of enterprises, the generalization method allowed us to identify the main directions of innovative development of transport enterprises.

Results. Based on the conducted research, the key directions for implementing methodological tools within the framework of organizational and economic mechanisms for supporting the innovative development of a transport enterprise were determined. Methodological approaches to organizational and economic support for the innovative development of enterprises in foreign and domestic theory and practice were generalized, and their comparative analysis was conducted. The directions for developing methodological approaches to organizational and economic support for the innovative development of transport enterprises, adapted to the specifics of the national economy and industry environment, were substantiated.

Novelty. In the process of research, it was substantiated that the methodological tools of organizational and economic mechanisms for supporting the innovative development of transport enterprises should primarily focus on such priority areas as reducing transportation costs, improving the quality of services, ensuring sustainable development and attracting investments. Effective tools in this regard include strategic planning, management of innovative projects, economic analysis and assessment of efficiency, organizational design, information systems and technologies, and personnel motivation, which require mandatory adaptation to modern requirements. The

identification of methodological approaches to organizational and economic support for the innovative development of enterprises provides an opportunity to choose the most effective one, taking into account the industry specifics of a particular enterprise in accordance with its strategic objectives.

Practical value. The identified features of the methodological tools for organizational and economic support for the innovative development of transport enterprises will allow them to ensure stress resistance, adaptability to modern crisis challenges, and the ability to implement advanced technologies.

Keywords: methodological support, organizational and economic support, innovative development, innovative activity, transport enterprises, transport

Надійшла до редакції 02.02.25 р.

ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ І НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*В. В. Білік, аспірант, Національний транспортний університет,
vbilik79@gmail.com, orcid.org/ 0009-0007-7669-8723,*

*Д. В. Гавриков, аспірант, Національний транспортний університет,
dmytriy.gavrikov@gmail.com, orcid.org/ 0009-0003-2182-0390*

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному підході і базується на використанні таких загальнонаукових методів, як: логічно-функціонального – при обґрунтуванні ролі транспорту в сучасних умовах, теоретико-економічному аналізі – при визначенні впливу транспорту на економічне зростання, аналізі статистичних даних та порівняльному аналізі – для формування трендів розвитку.

Результати. У статті обґрунтовано значення та особливості функціонування транспорту як ключового чинника економічного розвитку та стабільності держави в умовах кризових викликів і нестабільності. Досліджено тенденції розвитку транспортної галузі та зроблено висновок про погіршення її показників, що зумовлює необхідність активізації, зокрема автомобільного сектору, який забезпечує основну частку перевезень. Визначено, що інноваційний розвиток автотранспортних підприємств є важливим фактором успішної реалізації реформ, інтеграції України до ЄС та зміцнення економіки шляхом модернізації інфраструктури, підвищення ефективності логістики та залучення міжнародних інвестицій. Аргументовано стратегічну важливість цифровізації, автоматизації та екологічних інновацій для досягнення цих цілей.

Новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у комплексному аналізі інноваційного розвитку вітчизняних автотранспортних підприємств у контексті сучасних кризових викликів та економічної нестабільності, зокрема наслідків військової агресії, змін регуляторного середовища та необхідності адаптації до стандартів ЄС. У дослідженні систематизовано актуальні тенденції впровадження інновацій у транспортному секторі України та визначено стратегічні пріоритети його розвитку, такі як цифровізація логістичних процесів, екологізація транспорту, застосування автоматизованих систем управління та модернізація інфраструктури.

Практична значущість. Практична значущість статті полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень в автотранспортних підприємствах України, що сприятиме їхній стійкості, ефективності та адаптації до сучасних кризових умов і вимог європейського ринку.

Ключові слова: транспорт, автотранспортні підприємства, інновації, інноваційний розвиток, інноваційна активність, цифрові технології, цифровізація транспортних процесів, кризові виклики.

Постановка проблеми. Автотранспортні підприємства України відіграють важливу роль у функціонуванні національної економіки, забезпечуючи перевезення пасажирів і вантажів, сприяючи розвитку торгівлі, промисловості та логістики. Проте останні роки стали випробуванням для тран-

спортної галузі через кризові виклики, спричинені військовими діями, економічною нестабільністю, санкційним тиском та глобальними змінами у технологічному середовищі.

У таких умовах необхідність впровадження інноваційних рішень стала не лише

питанням підвищення ефективності бізнесу, а й фактором виживання та адаптації до нових викликів. Значні труднощі виникають через зниження обсягів перевезень, нестачу фінансових ресурсів на модернізацію транспортних засобів, руйнування логістичних ланцюгів та зростання експлуатаційних витрат. Водночас, впровадження цифрових технологій, екологічних ініціатив та автономного транспорту відкриває нові можливості для розвитку галузі. Дослідження тенденцій інноваційного розвитку автотранспортних підприємств є важливим для розуміння ефективних стратегій їхнього оновлення, підвищення конкурентоспроможності та створення стійкої транспортної інфраструктури України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впровадження інновацій та забезпечення інноваційного розвитку на транспорті присвятили свої праці багато вітчизняних учених, зокрема Гречан А. П. [1], Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. [2], Величко Я. І., Терьохіна Д. С. [3], Кудрявцев В., Кудрявцева О. [4] та інші. Останні наукові дослідження та публікації у сфері інноваційного розвитку автотранспортних підприємств акцентують увагу на цифровій трансформації галузі. Зокрема, численні праці присвячені впровадженню інтелектуальних транспортних систем (ITS), які дозволяють оптимізувати логістичні потоки, підвищити безпеку перевезень та знизити витрати [5, 6, 10].

У міжнародних дослідженнях наголошується на важливості інтеграції блокчейн-технологій та штучного інтелекту у сфері вантажних та пасажирських перевезень для забезпечення прозорості та ефективності операцій [7,8]. Значна увага приділяється екологічним інноваціям та переходу на альтернативні джерела енергії. У вітчизняних публікаціях аналізується використання електротранспорту, гібридних автомобілів та транспортних засобів на водневих паливних елементах, що сприяє зниженню викидів CO₂.

Також активно вивчається досвід європейських країн у розвитку інфраструктури для електромобілів та можливості його адаптації в Україні. [9].

Щодо інноваційних бізнес-моделей, актуальними є дослідження, присвячені кон-

цепції «транспорт як послуга» (TaaS), а також цифровим платформам для логістики та каршерингу. Науковці та практики обговорюють роль Big Data та машинного навчання у підвищенні ефективності транспортних компаній, прогнозуванні попиту на перевезення та зниженні витрат.

Разом з тим, існує необхідність подальших досліджень щодо особливостей адаптації автомобільного транспорту до кризових умов та нестабільності економіки України.

Формулювання мети статті. Метою даної наукової статті є визначення ролі транспорту, аналіз його стану та тенденцій інноваційного розвитку українських автотранспортних підприємств в умовах кризових викликів та нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На всіх історичних етапах розвитку національної економіки підприємства транспорту відіграють надзвичайно важливу роль, забезпечуючи перевезення пасажирів, вантажів, що визначає рівень та динаміку економічного розвитку держави.

У період воєнного стану транспортна інфраструктура ще додатково виконує значущу стратегічну функцію – забезпечення безперервного перевезення гуманітарних вантажів, військової техніки та критично важливих ресурсів, її стійкість, розвиток і модернізація сприяють економічній стабільності країни та впевненості у відновленні економіки.

З новими викликами в умовах сьогодення стикаються підприємства автотранспортного сектору України: руйнівні наслідки військової агресії, кризові явища і економічна нестабільність, необхідність активної адаптації до стандартів ЄС – все це вимагає посилення стресостійкості, активної протидії та поступового забезпечення розвитку. Такі реалії відповідно змінюють роль і значення цих підприємств на всі сфери життєдіяльності.

З новою силою транспорт, як багатофункціональна галузь, впливає на всі аспекти економіки, міжнародного співробітництва суспільного життя, формуючи основу для виживання та подальшого розвитку держави, забезпечуючи її економічну стійкість, національну безпеку та міжнародну інтеграцію в умовах сучасних викликів. (рис.1)

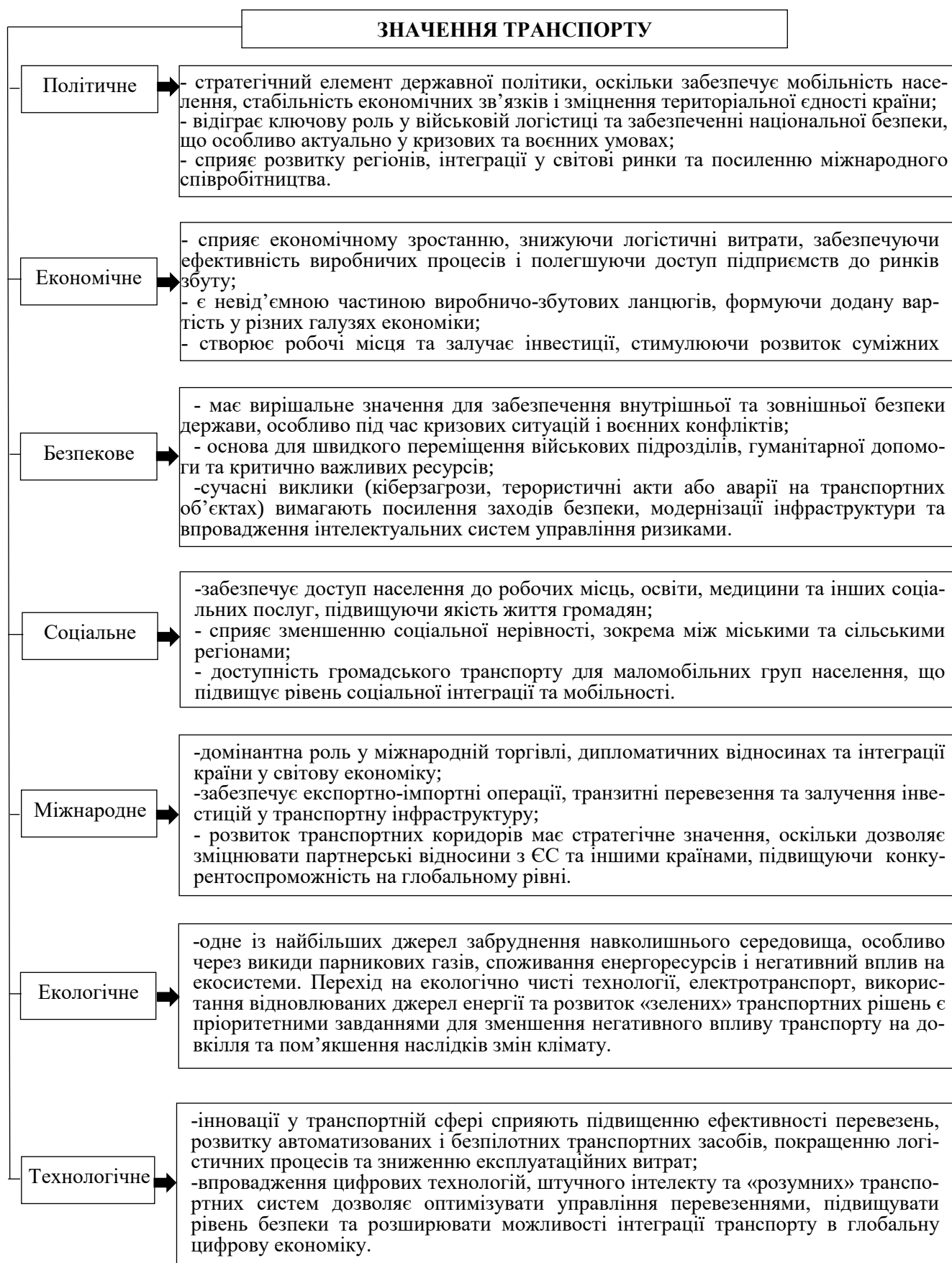


Рис.1. Роль транспорту в умовах сучасних викликів

Джерело: складено авторами

Вплив транспорту як інфраструктурного фактору економічного зростання відомі науковці Манчестерського університету

П'єр-Рішар Агенор та Бланка Морено-Додсон визначають у формі 8-ми ефектів (табл.1) [11].

Таблиця 1

Вплив транспорту на економічне зростання

№ з/п	Ефект	Сутність
1.	Ефект прямої продуктивності	Зростання обсягів інфраструктурного капіталу сприяє економічному розвитку (ВВП), оскільки транспортна інфраструктура зменшує витрати виробничих процесів, що позитивно впливає на загальну продуктивність.
2.	Ефект взаємозамінних елементів	Модернізація інфраструктури сприяє зниженню виробничих витрат, а також підвищенню ефективності використання капіталу, трудових ресурсів і сукупної факторної продуктивності.
3.	Ефект акумуляції факторів виробництва	Стимулювання накопичення інших факторів виробництва
4.	Ефект сукупного попиту	Масштабні інфраструктурні проекти зазвичай потребують значних інвестицій у будівництво, а згодом – у ремонт і реконструкцію об'єктів, що стимулює попит на продукцію суміжних галузей, зокрема металургії, виробництва будівельних матеріалів і конструкцій, хімічної та деревообробної промисловості, а також сфери послуг.
5.	Ефект інструменту промислової політики	Держава спонукає до інвестицій представників приватного сектору
6.	Ефект інфраструктурного зростання	«Розподіл доходів» сприяє зростанню зайнятості та підвищенню рівня доходів малозабезпечених верств населення завдяки розвитку несільськогосподарських галузей економіки та зростанню продуктивності як у сільськогосподарському, так і в несільськогосподарському секторах. Це, у свою чергу, стимулює подальшу економічну активність, розширює виробництво і зайнятість, сприяючи загальному економічному зростанню.
7.	Ефект суміжних галузей	Вплив інфраструктури на економічне зростання проявляється вже на початковому етапі, коли створюються робочі місця в будівельній сфері та суміжних галузях. Крім того, інвестиції в інфраструктуру потребують подальшого обслуговування, що забезпечує додаткові робочі місця на тривалий період.
8.	Ефект масштабу та охоплення	Розвинена транспортна інфраструктура сприяє зниженню витрат на перевезення, забезпечуючи ефект економії від масштабу та підвищуючи ефективність управління.

Джерело: [15]

За останні роки внесок транспортного сектору у валовий внутрішній продукт (ВВП) України демонструє позитивну динаміку: у 2020 році частка галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» у валовому внутрішньому продукті становила 6,26%. Дані за 2021 рік свідчать про незначне зростання цього показника до 6,7%. Але, через повномасштаб-

не вторгнення росії в Україну у 2022 році та пов'язані з цим руйнування інфраструктури, блокування морських портів і загальні економічні труднощі, транспортний сектор зазнав значних втрат. За оцінками Національного банку України, реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1%, такий спад був найглибшим за історію України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х років.

Руйнування і логістичні обмеження зумовили і спад транспорту, тому транспортна галузь зробила суттєвий від'ємний внесок у це падіння – його частка зменшилася до 3,9%. [12] Але попри всі труднощі станом на початок 2025 року, економіка України демонструє ознаки відновлення: у жовтні 2024 року порівняно з жовтнем 2023 року ВВП зріс на 1,3%, а за підсумками січня-жовтня 2024 року ВВП України зріс на 4,2%, у листопаді 2024 року темпи сповільнилися до 0,9%, але за 11 місяців ВВП зріс на 4%, причому одними з основних драйверів цього зростання були транспорт, будівництво та промисловість. [13] Ці показники свідчать про важли-

ву роль транспортного сектору у забезпеченні економічного розвитку країни в такі нелегкі часи.

За основними прогностичними макророзказниками економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки, які схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 780 з урахуванням проєкту Бюджетної декларації на 2025–2027 роки, яка схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 751 «Про схвалення Бюджетної декларації на 2025–2027 роки», очікується сталий тренд зростання. (рис.2) [14]

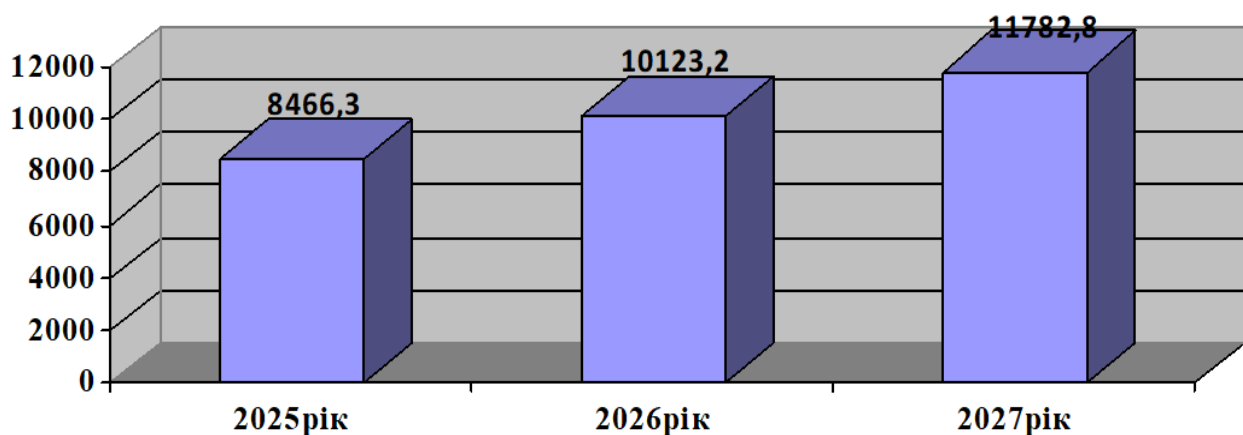


Рис. 2 – Прогноз номінального ВВП України, млрд грн

Джерело: [18]

Очікується, що у 2025 році зростання ВВП складе 2,7%, у 2026 році – 7,5%, а у 2027 році – 6,2%. В основу таких трендів закладено нівелювання негативного впливу війни як на бізнес, так і населення в умовах систематичної фінансової допомоги з боку міжнародних партнерів, відбудову економіки, а також і її трансформацію у бік наближення до європейських стандартів. При цьому Урядом зазначається, що основні напрями реформування економіки України протягом всього прогнозованого періоду будуть спрямовані на впровадження системних горизонтальних та секторальних реформ, прийнятих в рамках Ukraine Facility, реалізацію програми з МВФ та інших реформ, зобов'язання по яких Україна взяла на себе на шляху набуття членства в Європейському Союзі, розвитку двосторонньої та багатосторонньої співпраці з країнами-партнерами, міжнародними фінансовими організаціями. [14]

Такі завдання висувають підвищену відповідальність і на транспортну галузь, оскільки в процесі реформування економіки України на 2025–2027 роки транспортний сектор відіграватиме ключову роль як стратегічний напрям модернізації інфраструктури, інтеграції в європейський ринок та покращення логістичних зв'язків. Відповідно до зобов'язань України в рамках Ukraine Facility, співпраці з МВФ та вимог ЄС, транспортні реформи будуть зосереджені на адаптації до європейських стандартів, активна взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями та країнами-партнерами дозволить залучити інвестиції у відновлення та розширення дорожньої, залізничної та портової інфраструктури, що сприятиме економічній стійкості, зміцненню і зростанню.

Але за результатами Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік (Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторо-

ни, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони) [15] транспорт, транспортна інфраструктура, поштові та кур'єрські послуги знаходяться на найнижчому щаблі. Якщо загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію за

2014–2024 роки збільшився з 72% в 2022 р. до 77% в 2023 р., тобто на 5%, у 2023 році прогрес виконання завдань в рамках Угоди про асоціацію становить 88%, то стосовно транспорту ці показники становлять у 2022 р. – тільки 55%, і у наступному році приріст склав лише 3%. (рис.3).

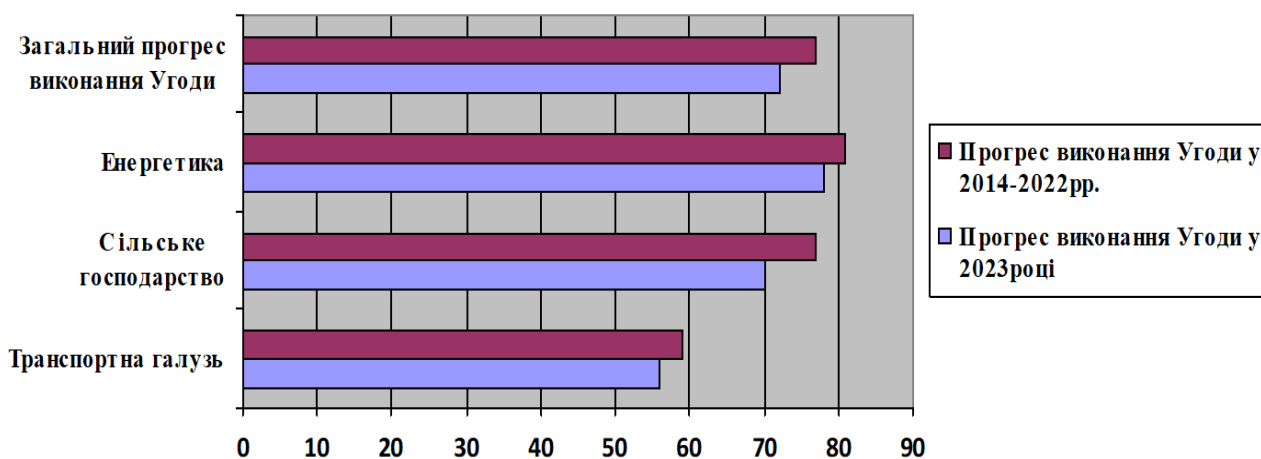


Рис. 3 – Прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, %

Джерело: [15]

Такі результати свідчать про те, що для транспортних підприємств рівень безпеки, показники якості та ефективності перевезень пасажирів і вантажів, енергоефективності, техногенного навантаження на довкілля ще не відповідають сучасним вимогам і європейським стандартам. Тому активізація транспортного сектору, а особливо автомобільного, оскільки саме на нього зосереджено більшість перевезень, є необхідною умовою для ефективного виконання реформ, інтеграції до ЄС та зміцнення економіки України шляхом модернізації інфраструктури, підвищення логістичної ефективності та залучення міжнародних інвестицій.

Перед автотранспортом стоять завдання із забезпечення військової та гуманітарної логістики, відновлення та модернізації інфраструктури, адаптації до європейських екостандартів, цифровізації перевезень, підвищення енергоефективності та безпеки в умовах воєнного стану й інтеграції України в європейський транспортний простір.

Одним із основних шляхів вирішення цих завдань є цифровізація автотранспортної сфери. Використання IoT (інтернету речей), GPS-моніторингу та систем управління

автопарком (FMS) дозволяє оптимізувати логістичні процеси, контролювати витрати пального та мінімізувати ризики простоїв, а впровадження електронного документообігу та цифрових платформ для замовлення перевезень сприяє підвищенню прозорості операцій. Новітні цифрові рішення, такі як використання блокчейн-технологій для реєстрації вантажів і перевезень, забезпечують додатковий рівень безпеки та довіри між учасниками логістичного ланцюга. Також активно впроваджуються мобільні додатки для керування автопарком, які дозволяють водіям та диспетчерам отримувати оперативну інформацію щодо маршрутів, стану транспорту та рівня пального.

Важливими тенденціями розвитку є екологічні інновації та альтернативна енергетика, оскільки у зв'язку з екологічними викликами автотранспортні підприємства активно впроваджують екологічно чисті технології, а використання електромобілів, гібридних авто та транспорту на водневих паливних елементах сприяє зменшенню шкідливих викидів. Крім того, підприємства переходять на використання біопалива та інших екологічних видів пального: державні

програми стимулюють впровадження електротранспорту, пропонуючи пільги для бізнесу, що переходить на екологічно чистий транспорт. Наприклад, українські компанії активно тестують електровантажівки Tesla Semi, Volvo FL Electric та Mercedes eActros, які вже показують ефективність у міських перевезеннях

Нові можливості для логістичних компаній відкриває автоматизація та використання автономних транспортних засобів. Розвиток безпілотного транспорту та безпілотних технологій у транспортному секторі, використання автономних вантажівок знижує витрати на персонал, підвищує безпеку дорожнього руху та забезпечує стабільність перевезень. Наразі в Україні тестуються автономні системи допомоги водіям (ADAS), що використовують штучний інтелект для аналізу дорожньої ситуації, автоматичного гальмування та корекції руху. Великі логістичні оператори вже інтегрують ці технології у свої автопарки.

Розвиток сервісів «транспорт як послуга» (TaaS) змінює підхід до користування автотранспортом: компанії орієнтуються на спільне використання транспортних засобів, каршеринг та логістичні платформи, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність перевезень. З'являються нові цифрові сервіси, такі як Uber Freight та цифрові біржі вантажоперевезень, які автоматизують пошук транспорту для перевезення вантажів, що значно скорочує час на логістичні операції та мінімізує простой автопарку.

Аналітика великих даних (Big Data) та застосування штучного інтелекту допомагають прогнозувати попит на перевезення, оптимізувати маршрути, аналізувати стан техніки та знижувати експлуатаційні витрати. Впровадження AI-рішень також сприяє підвищенню безпеки на дорогах через автоматизовану систему попередження аварій. Компанії впроваджують AI-аналітику для оптимізації завантаженості транспорту, зниження витрат на паливо та ефективного керування персоналом. Наприклад, системи машинного навчання дозволяють передбачати технічні несправності, що допомагає уникнути аварійних зупинок.

Отже, для ефективної протидії сучасним загрозам і можливості забезпечити стійкість і розвиток підприємствам галузі необхідно все активніше впроваджувати інноваційні технології, оптимізовувати свої витрати, покращувати якість послуг і розширювати співпрацю з міжнародними партнерами.

Висновки. В умовах війни, нестабільності та посилення євроінтеграційних процесів перед підприємствами автомобільного транспорту постають надзвичайно важливі і відповідальні завдання, реалізація яких потребує значних трансформацій, і стратегічну роль у цьому відіграють цифровізація, автоматизація та екологічні інновації. Цифрові технології, зокрема GPS-моніторинг, інтелектуальні транспортні системи (ITS) та електронний документообіг, забезпечують прозорість перевезень, скорочують витрати та підвищують ефективність логістичних процесів, що є критично важливим у період воєнних загроз. Використання альтернативних джерел енергії, таких як електротранспорт та водневі паливні елементи, сприяє зменшенню залежності від викопного пального та покращенню екологічної ситуації, що є одним із пріоритетів євроінтеграційного курсу України.

Автоматизація транспортних процесів та впровадження автономних транспортних засобів дозволяють компенсувати дефіцит кадрів і мінімізувати людський фактор, що особливо актуально в умовах мобілізації та нестачі водіїв. Концепція «транспорт як послуга» (TaaS) сприяє оптимізації логістики завдяки спільному використанню транспортних ресурсів, що знижує витрати бізнесу та споживачів. Аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI) дають змогу прогнозувати попит на перевезення, оптимізувати маршрути та підвищувати безпеку, що критично важливо в умовах нестабільності. Сукупність цих організаційно-технологічних тенденцій не лише сприяє міцності, адаптації автотранспортного сектору до сучасних викликів, а й визначає його поступовий розвиток на вітчизняному та європейському ринку.

Література

1. Гречан А.П., Гречан П.Ю. Моделювання впливу управління інноваційною активністю підпри-

емств на ефективність їх діяльності. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. 2024. Випуск 115. Частина 2. С. 309-316. DOI:10.33744/0365-8171-2024-115.2-309-316

2. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 199-199.

3. Величко Я.І., Терехіна Д.С. Оцінювання інноваційної позиції автотранспортних підприємств та напрямки організаційних змін. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 259-290.

4. Кудрявцев В., Кудрявцева О. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 162-168.

5. Рибчук А.В., Пазюк Р.І., Пантук Ю.М. Цифрова трансформація транспортних систем в інформаційній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С.51-56. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.51

6. Гайкова Т.В., Загорянський В.Г., Леонтович А.О. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7 (38). Ч. І. С. 222-228. [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228)

7. Kersten, Wolfgang (Ed.); Blecker, Thorsten (Ed.); Ringle, Christian M. (Ed.) (2019). Artificial Intelligence and Digital Transformation in Supply Chain Management: Innovative Approaches for Supply Chains, Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), No. 27, ISBN 978-3-7502-4947-9, epubli GmbH, Berlin, <https://doi.org/10.15480/882.2460>

8. Hamed Taherdoost (2022) Blockchain Technology and Artificial Intelligence Together: A Critical Review on Applications. *Appl. Sci.* 2022, 12(24), 12948; <https://doi.org/10.3390/app122412948>

9. Мельник Л.Г. «Зелена» економіка (досвід ЄС і практика України у світлі III і IV промислових революцій): підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 463 с.

10. Горицький В.М. Цифрова трансформація автомобільної галузі України: інформаційно-комунікаційні технології інтелектуальних транспортних систем. Збірка тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку автомобільного транспорту та інфраструктури» 5-7 грудня 2023. С.44-55. DOI: 10.33868/0365-8392-2023-277

11. Agenor P-R., Moreno-Dodson B. Public infrastructure and growth: New channels and policy implications. World Bank Policy Research Working Paper World Bank, Washington, DC. 2006. 23. pp. 40-64.

12. Економіка України в умовах війни [Електронний ресурс] https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4&utm_source=chatgpt.com

13. Транспорт, будівництво та промисловість сприяють зростанню ВВП України [Електронний ресурс] <https://nenka.info/transport-budivnyctvo-ta-promyslovishtvo>

promyslovist-spryyayut-zrostannyu-vvp-ukrayiny/?utm_source=chatgpt.com

14. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 №780 «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2024-%D0%BF#Text>

15. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік [Електронний ресурс] https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf

References

1. Hrechan, A.P., & Hrechan, P.Yu. (2024). Modeliuvannya vplyvu upravlinnia innovatsiynoiu aktyvnistiu pidpriemstv na efektyvnist yikh diialnosti. *Naukovyi zhurnal «Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo»*, Issue 115. Part 2, 309-316. DOI:10.33744/0365-8171-2024-115.2-309-316

2. Blyzniuk A.O., & Kudriavtseva, O.V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia innovatsiynoiu diialnistiu na ATP. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (43), 199-199. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.199>

3. Velychko, Ya.I., & Teriokhina, D.S. (2024). Otsiniuvannya innovatsiynoi pozytsii avtotransportnykh pidpriemstv ta napriamy orhanizatsiynykh zmin. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (44), 259-290.

<https://doi.org/10.30977/%D0%95%D0%A2%D0%9A.2225-2304.2024.44.259>

4. Kudriavtsev, V., Kudriavtseva, O. (2023). Metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku transportnoho pidpriemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (42), 162-168.

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.168

5. Rybchuk, A.V., Paziuk, R.I., & Pantiuk, Yu.M. (2024). Tsyfrova transformatsiia transportnykh system v informatsiinii ekonomitsiv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (6), 51-56. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.51

6. Haikova, T.V., Zahorianskyi, V.H., & Leontovych A.O. (2023). Vprovadzhenia tsyfrovykh tekhnolohii v upravlinnia lantsiuhamy postachan. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky*. 2023. Issue 7(38), Part I, 222-228. [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228)

7. Kersten, Wolfgang (Ed.); Blecker, Thorsten (Ed.); Ringle, Christian M. (Ed.) (2019). Artificial Intelligence and Digital Transformation in Supply Chain Management: Innovative Approaches for Supply Chains, Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), No. 27, ISBN 978-3-7502-4947-9, epubli GmbH, Berlin, <https://doi.org/10.15480/882.2460>

8. Hamed Taherdoost (2022). Blockchain Technology and Artificial Intelligence Together: A Critical Review on Applications. *Appl. Sci.* 2022, 12(24), 12948; <https://doi.org/10.3390/app122412948>

9. Melnyk, L.H. (2018). «Zelena» ekonomika (dosvid YeS i praktyka Ukrainy u svitli III i IV promyslovykh revoliutsii). Sumy: VTD «Universytetska knyha».

10. Horytskyi, V.M. (2023). Tsyfrova transformatsiia avtomobilnoi haluzi Ukrainy: informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii intelektualnykh transport-nykh system. Proceedings from MIIM '23: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Perspektyvy rozvytku avtomobilnoho transportu ta infrastruktury» 5-7 hrudnia 2023. (pp. 44-55). DOI: 10.33868/0365-8392-2023-277
11. Agenor, P-R., & Moreno-Dodson B. (2006). Public infrastructure and growth: New channels and policy implications. World Bank Policy Research Working Paper World Bank, Washington, DC. (23). p. 40-64.
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-4064>
12. Ekonomika Ukrainy v umovakh viyny. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4&utm_source=chatgpt.com
13. Transport, budivnytstvo ta promyslovist spryiaut zrostanniu VVP Ukrainy. Retrieved from https://nenka.info/transport-budivnytstvo-ta-promyslovist-spryyayut-zrostanniu-vvp-ukrayiny/?utm_source=chatgpt.com
14. 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2024-%D0%BF#Text>
15. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom za 2023 rik Retrieved from Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf

TRENDS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF DOMESTIC MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CRISIS CHALLENGES AND INSTABILITY

V. V. Bilik, Post-graduate Student, National Transport University,

D. V. Gavrikov, Post-graduate Student, National Transport University

Methods. The research methodology is based on a comprehensive approach and is based on the use of such general scientific methods as: logical-functional – when substantiating the role of transport in modern conditions, theoretical-economic analysis – when determining the impact of transport on economic growth, analysis of statistical data and comparative analysis – to form development trends.

Results. The article substantiates the importance and features of the functioning of transport as a key factor in economic development and stability of the state in conditions of crisis challenges and instability. The development trends of the transport industry are studied and a conclusion is drawn about the deterioration of its indicators, which necessitates the need to activate, in particular, the automotive sector, which provides the main share of transportation. It is determined that the innovative development of motor transport enterprises is an important factor in the successful implementation of reforms, Ukraine's integration into the EU and strengthening the economy through infrastructure modernization, increasing the efficiency of logistics and attracting international investments. The strategic importance of digitalization, automation and environmental innovations for achieving these goals is substantiated.

Novelty. The scientific novelty of the research results lies in the comprehensive analysis of the innovative development of domestic motor transport enterprises in the context of modern crisis challenges and economic instability, in particular the consequences of military aggression, changes in the regulatory environment and the need to adapt to EU standards. The study systematizes current trends in the implementation of innovations in the transport sector of Ukraine and identifies strategic priorities for its development, such as digitalization of logistics processes, greening of transport, the use of automated management systems and modernization of infrastructure.

Practical value. The practical significance of the article lies in the development of recommendations for the implementation of innovative solutions in motor transport enterprises of Ukraine, which will contribute to their sustainability, efficiency and adaptation to modern crisis conditions and requirements of the European market.

Keywords: transport, motor transport enterprises, innovations, innovative development, innovative activity, digital technologies, digitalization of transport processes, crisis challenges.

Надійшла до редакції 27.01.25 р.

КРИТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

М. М. Вакулич, к. е. н., доцент, докторант ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, vakulich_maria@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6153-3554>

Методологія дослідження. Застосування методу абстракції дозволило виділити характеристики концептуальних засад управління інвестиційним кліматом економічної системи України, що дозволило спростити комплексний аналіз спектру інвестиційної активності регіонів держави. Інтеграція традиційних і сучасних підходів до оцінювання стану інвестиційного клімату економіки держави зумовила необхідність проведення комплексної оцінки обсягів капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України. Методи класифікації за принципами загального та особливого аналізу та методи прогнозування, у комбінації з порівняльним і абстрактно-логічним аналізом, дозволили сформулювати результати комплексного аналізу зміни залишків обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України у розрізі регіонів за період 2022–2024 років, акцентуючи увагу на найбільш пріоритетних проєктах у сфері інвестиційного забезпечення.

Результати. У дослідженні проведено аналіз значень індексу інвестиційної привабливості регіонів України, аналіз обсягів капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України, аналіз найбільш пріоритетних інвестиційних проєктів в регіонах України за обсягом залучення інвестиційного капіталу. Отримані результати відтворюють пріоритетні постулати для формування комплексу заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та формування сприятливого стану інвестиційного клімату регіонів України. Означені заходи є стратегічними орієнтирами як на макроекономічному рівні щодо ревіталізації національної економічної системи, так і на рівні регіонів щодо забезпечення прогресивної новатики інвестиційної активності.

Новизна. Наукова новизна полягає в комплексному підході до оцінювання стану інвестиційного клімату економічної системи України із врахуванням архітектури її формування на регіональному рівні. Запропоновано напрями розробки комплексної стратегії забезпечення інвестиційного розвитку регіонів України в умовах активних бойових дій.

Практична значущість. Результати дослідження мають практичне значення для вітчизняних та закордонних інвесторів, бізнес-аналітиків, підприємців. Регіональні аспекти концепції управління інвестиційним кліматом в Україні відтворюють стратегічні орієнтири забезпечення її прогресивного трансформаційного розвитку та сприяють формуванню високого рівня інвестиційної привабливості на світовій арені крізь призму міжнародних рейтингових агентств.

Ключові слова: інвестування, стратегія, оцінка, аналіз, національна економіка, регіон, пріоритет, концепція.

Постановка проблеми. В умовах де-стабілізації економічного середовища в Україні та непередбачуваності можливостей розвитку її економічної й енергетичної сфер, необхідним є комплексний аналіз різноспрямованих явищ і процесів у наявних варіантах їх глобального або регіонального прояву.

Адже відповідні трансформаційні перетворення набувають загальносвітового значення та є каталізатором структурних та інституційних зрушень. Проблематика політики макроекономічної стабільності сучасної держави, у тому числі й України, що знаходиться у стані активних бойових дій, – це

чітко окреслений курс економічних досліджень. При цьому, висока адаптивність і динаміка системи стратегічного управління економічних систем держав світу стимулює невідкладне оновлення базових положень теорії економічного зростання. Відтак, питання проведення комплексного дослідження концепції управління інвестиційним кліматом в економіці України набуває пріоритетного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адженда управління інвестиційним кліматом економічної системи на макроекономічному рівні формує постулати комплексної оцінки стану інвестиційного забезпечення регіонів держави. Вивченню проблематики аналізу концептуальних засад формування сприятливого інвестиційного клімату на рівні регіонів присвячені роботи багатьох вчених, зокрема: Волос М. В. [1], Гарбуз М. О. [1], Соколов А. В. [1], Солодкий І. С. [1], Якубець М. Р. [1], Мошляк І. О. [2], Терендій А. Б. [3], Штепенко К. П. [4], Забураєва О. Ю. [4], Гуцан Т. О. [5], Мельникова О. О. [5], Нікольчук Ю. М. [7], Конакова К. М. [8], Шуплат О. М. [10] та багатьох інших.

Незважаючи на велику кількість досліджень означеного питання, необхідним є комплексне дослідження як теоретико-методологічного забезпечення оцінки стану інвестиційного клімату регіонів держави, так і визначення практичної значущості ролі інвестиційного капіталу у формуванні стратегічних пріоритетів трансформаційних перетворень регіонів України.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у аналізі стану залучення інвестиційного капіталу в регіони України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення та формування стратегічних орієнтирів забезпечення реалізації трансформаційних перетворень економічної системи держави у довгостроковій перспективі.

Дослідження спрямоване на виявлення комплексу заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та формування сприятливого стану інвестиційного клімату регіонів України.

Виклад основних результатів дослідження. Соціально-економічний розвиток регіонів України залежить від величини

вкладеного капіталу в нього, тобто вхідних інвестиційних потоків. Кожний регіон має свої особливості, які пов'язані з веденням бізнесу, пріоритетними напрямками розвитку, кліматично-природничими умовами, розвитком технологій тощо. Питанням забезпечення регіонів достатнім обсягом зовнішніх інвестицій присвячено роботи багатьох вчених. Наприклад, Торбич Б. В. визначає перешкоди залучення іноземного капіталу в економіку України на сучасному етапі та пропонує заходи підвищення ефективності іноземних інвестицій [1]; Городняк І. В. акцентує увагу на необхідності розробки інвестиційних проєктів і програм для підвищення конкурентоспроможності регіону, критично аналізує заходи промислово-інвестиційної політики [3]. Однак, актуальним залишається питання виявлення тенденцій надходження інвестицій у окремі регіони України та оцінки напрямів інвестування. Таким чином, при визначенні показників рейтингу інвестиційної привабливості регіонів розглядаються фактори, які є найважливішими при прийнятті інвестиційних рішень. Групування здійснюється за такими критеріями:

- рівень економічного розвитку регіону;
- ринкова та фінансова інфраструктура;
- розвиток людських ресурсів;
- діяльність органів місцевої влади у різних сферах ведення бізнесу.

Розрахунок показників рейтингу регіонів здійснюється на основі виключно офіційних даних Державної служби статистики України, Міністерства економіки та питань європейської інтеграції, Національного банку України, Національної комісії з питань фондового ринку та цінних паперів та інших. Розподіл іноземних інвестицій та інвестицій у основний капітал за регіонами вказує на посилення диспропорцій регіонального розвитку економіки України, адже значний обсяг інвестицій спрямований до відносно розвинених регіонів України. Значна розбіжність в абсолютних та відносних показниках регіонів, що характеризують інвестиційний клімат, впливає на рейтингову оцінку економічного та інвестиційного розвитку економіки України. Зокрема, прове-

дення оцінки стану інвестиційного клімату держави є можливим завдяки наступним науково-дослідним, інформаційним та громадським організаціям:

- Інститут розвитку менеджменту (IMD);
- Фонд «The Heritage Foundation»;
- журнал «The Wall Street Journal»;
- Європейська Бізнес-асоціація;
- журнал «Foreign Policy»;
- Громадська організація «Американський Фонд Миру»;
- Гамбурзький інститут світової економіки та багато інших.

Безумовно, пандемія COVID-19 та війна проти країни-агресора погіршують ведення інвестиційної діяльності в Україні, знижуючи пріоритетність та ускладнюючи провадження інвестиційних трансформаційних пріоритетів. Головною метою проведення аналізу та оцінки рівня інвестиційної привабливості регіонів України є диверсифікація ризиків, що пов'язані із інвестуванням капіталу на довгостроковій основі та впровадженням і реалізацією інвестиційних проєктів у регіонах. У зв'язку з цим, основ-

ним завданням потенційного закордонного або вітчизняного інвестора є вирішення питання про доцільність реалізації будь-якого інвестиційного проєкту в певному регіоні.

Проведення оцінки та відповідного прогнозування показників рівня інвестиційної привабливості регіонів держави здійснюється такими самими способами, що й на макроекономічному рівні. Тому, рейтингові позиції і відповідні економічні показники є не менш важливими, ніж при проведенні оцінки на макрорівні, а саме:

- детальний та покроковий моніторинг системи економічних показників та інтегральних оцінок;
- побудова та розширений аналіз системи економічних показників;
- прогнозування показників рівня інвестиційної привабливості регіонів держави;
- пошук шляхів активізації залучення інвестиційного капіталу з метою підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів держави.

Схема оцінки стану інвестиційної діяльності регіону наведена на рис. 1.

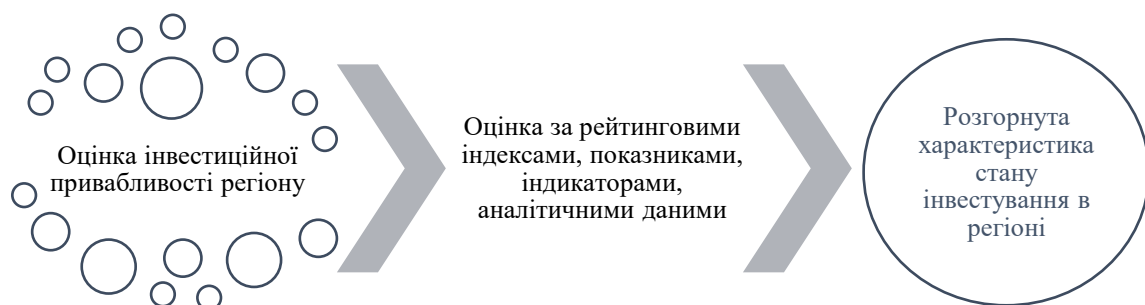


Рис. 1. Схема оцінки стану інвестиційної діяльності регіону за різноплановими рейтинговими оцінками (індексами, показниками, індикаторами, аналітичними даними)
Джерело: розробка автора

Відтак, відповідна схема ілюструє синергетичний ефект відповідних складових елементів, що відображає прогресивний спектр економічних перетворень у період постійної видозміни рейтингових оцінок стану інвестиційного клімату національної економічної системи, відтворення видозміни індексів стану забезпечення інвестиційних процесів держави в цілому та окремих її регіонів зокрема. Крім того, вирішальну роль у вирішенні питання прогнозування

економічних показників та інтегральних даних інвестиційної привабливості регіонів держави відіграє державна регіональна політика розвитку, що забезпечує повноцінне та раціональне використання регіонами власних та додатково залучених інвестиційних ресурсів у коротко- та довгостроковій перспективах.

Таким чином, аналізуючи наведену схему оцінки стану інвестиційної діяльності регіону за різноплановими рейтинговими

оцінками та відповідними критеріями бачимо три основні складові, а саме:

- оцінка інвестиційної привабливості регіону;
- оцінка за рейтинговими показниками, індикаторами, даними;
- розгорнута характеристика стану інвестування в регіоні.

Синергетичний ефект означених складових елементів оцінки стану інвестиційної діяльності регіону за різноплановими рей-

тинговими оцінками формує передумови для якісного управлінського рішення щодо доцільності інвестиційного забезпечення областей України, що є особливо актуальним у період повномасштабного воєнного вторгнення.

Оцінку індексу інвестиційної привабливості регіонів України здійснено із використанням методичного забезпечення, що запропоноване Л. Кирик, та представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз індексу інвестиційної привабливості регіонів України
у період 2021–2024 рр.

Назва регіону	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Вінницька	0,7721	0,7822	0,6745	0,5423
Волинська	0,6128	0,6207	0,5684	0,8567
Дніпропетровська	0,7983	0,8282	0,7568	0,9545
Житомирська	0,8425	0,8921	0,8546	0,7513
Закарпатська	0,6826	0,7425	0,6545	0,6452
Запорізька	0,8087	0,8782	0,7523	0,7256
Івано-Франківська	0,6198	0,6998	0,5656	0,5675
Київська	0,5889	0,6782	0,5455	0,5224
Кіровоградська	0,9331	0,9431	0,8745	0,7512
Львівська	0,3134	0,3431	0,2412	0,5468
Миколаївська	0,6384	0,6780	0,5426	0,5746
Одеська	0,8215	0,8715	0,8745	0,8745
Полтавська	0,6957	0,7131	0,5125	0,7515
Рівненська	0,6627	0,7325	0,5233	0,5235
Сумська	0,7558	0,8356	0,7522	0,7451
Тернопільська	0,6819	0,7711	0,5475	0,4584
Харківська	0,7725	0,8693	0,8421	0,7456
Херсонська	0,5261	0,6350	0,5456	0,5674
Хмельницька	0,6657	0,6702	0,5745	0,4125
Черкаська	0,7063	0,6901	0,5125	0,5745
Чернівецька	0,6424	0,7812	0,6741	0,5455
Чернігівська	0,6915	0,7102	0,7426	0,5466
м. Київ	0,9412	0,9865	0,8745	0,7745

Джерело: опрацьовано автором

На сьогоднішній день не існує єдиної методики щодо оцінки інвестиційної привабливості регіонів країни, яка б ґрунтувалася на оцінці економічних, соціальних, політичних, нормативно-правових та інших чинників впливу, тому для оцінки інвестиційної привабливості потрібно використовувати декілька методик у комплексі [10]. Крім того, більш широкий інтервал дослідження

прямих іноземних інвестицій свідчить про нестабільну динаміку у їх надходженні. При цьому, якщо аналізувати дані обсягу капітальних інвестицій у розрізі регіонів України у період з 2010 по 2022 роки, – то спостерігається суттєва територіальна диференціація та диспропорція у розділі обсягів інвестиційного капіталу. За даними табл. 1 видно, що в економіці України існують суттєві те-

риторіальні диференціації впродовж означеного періоду. Найбільша кількість капітальних інвестицій припадає на м. Київ, як столицю держави. Крім того, великий обсяг капітальних інвестицій припадає на Дніпропетровську та Харківську області, які характеризуються високим рівнем концентрації промислового виробництва.

Формування спектру основоположних аспектів забезпечення реалізації оцінки стану інвестиційного клімату економічної системи держави зумовлює необхідність відображення комплексної характеристики означеної проблематики. Грунтуючись на концептуальній основі формулювання рішень інноваційного характеру та відтворення основ забезпечення реалізації стратегії розвитку регіонального аспекту інвестиційної при-

вабливості, - необхідним є висвітлення спектру доцільності вкладання інвестиційного капіталу в реалізацію різноманітних проєктів та програм та оцінку реальності залучення додаткового капіталу в умовах повномасштабного воєнного вторгнення на територію України. Відтак, необхідним є комплексне обґрунтування доцільності реалізації інвестиційного капіталу з метою формування пріоритетних основ забезпечення сталого економічного розвитку держави та формування високого рівня інвестиційного клімату її економічної системи.

Аналіз обсягу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України у 2023 році представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України у 2023 році, у % до загального обсягу у регіоні

Назва області	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Операції з нерухомим майном	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Надання інших видів послуг
Луганська	31,9	28,8	8,0	3,8	5,9	4,0	1,2	5,6	0,1	0,2
Херсонська	16,7	31,5	17,6	8,5	8,8	3,4	0,4	6,0	к/с	0,1
Чернівецька	6,2	55,5	1,2	12,2	2,4	3,0	0,2	4,7	0,4	0,0
Миколаївська	7,8	68,7	2,5	1,0	0,6	3,5	0,1	4,6	0,8	к/с
Сумська	27,1	34,5	5,2	5,7	2,2	2,1	0,4	7,9	0,0	0,0
Донецька	3,0	43,0	26,9	2,8	4,4	2,4	0,9	5,4	0,0	0,1
Житомирська	4,9	41,6	1,1	6,2	3,0	0,6	0,8	6,5	0,0	0,0
Закарпатська	11,5	36,6	21,5	2,7	3,9	5,1	1,0	9,0	0,3	0,0
Івано-Франківська	20,2	34,2	19,5	10,9	3,9	1,7	0,3	1,8	2,5	0,0
Кіровоградська	41,0	19,9	1,6	8,1	6,0	к/с	0,4	4,7	0,0	0,0
Чернігівська	8,2	к/с	к/с	-	-	-	к/с	48,4	к/с	-
Тернопільська	7,1	36,4	13,5	6,8	7,7	5,4	0,9	6,4	0,6	0,2
Черкаська	31,7	22,6	1,4	14,3	4,8	1,4	0,3	6,4	0,0	к/с
Запорізька	14,5	20,0	14,8	4,1	13,9	2,6	1,2	5,5	0,1	0,0
Волинська	24,1	46,8	3,8	5,4	2,9	2,5	0,3	5,3	0,0	0,0
Харківська	12,8	58,3	10,1	5,6	2,0	0,3	0,3	3,9	0,6	0,1
Хмельницька	36,4	29,4	4,0	5,9	3,2	0,4	0,4	8,7	0,0	0,1

Рівненська	37,9	22,3	19,8	6,4	3,5	1,0	0,5	3,7	к/с	0,2
Одеська	14,5	34,2	2,3	7,3	4,5	3,8	0,9	8,1	0,1	0,0
Вінницька	24,1	к/с	к/с	0,5	1,0	к/с	к/с	25,5	-	к/с
Полтавська	34,2	25,5	9,6	3,2	3,5	10,4	1,0	5,4	к/с	0,0
Львівська	43,5	23,5	4,6	5,1	2,9	0,6	3,3	7,1	0,1	к/с
Київська	9,2	25,5	28,0	5,4	3,9	0,8	0,4	9,6	0,0	к/с
Дніпропетровська	32,5	13,0	5,3	1,5	5,2	2,0	0,5	6,0	0,0	0,0
м. Київ	1,2	18,9	4,8	12,4	26,0	4,7	0,2	2,0	0,6	0,1

Джерело:

- 1) к/с – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності;
- 2) опрацьовано автором.

Інформація у табл. 2 демонструє розподіл інвестицій за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України, серед яких можна виокремити регіони-лідери щодо залучення інвестиційного капіталу за різними сферами діяльності, наприклад:

- сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (Львівська область (43,5%), Кіровоградська область (41,0%), Рівненська область (37,9%);

- промисловість (Миколаївська область (68,7%), Харківська область (58,3%), Чернівецька область (55,5%);

- будівництво (Київська область (28,0%), Донецька область (26,9%), Закарпатська область (21,5%);

- оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (Черкаська область (14,3%), м. Київ (12,4%), Чернівецька область (12,2%);

- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (м. Київ (26,0%), Запорізька область (13,9%), Херсонська область (8,8%);

- операції з нерухомим майном (Полтавська область (10,4%), Тернопільська область (5,4%), Закарпатська область (5,1%);

- освіта (Львівська область (3,3%), Запорізька область (1,2%), Луганська область (1,2%);

- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (Чернігівська область (48,4%), Вінницька область (25,5%), Київська область (9,6%);

- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (Івано-Франківська область (2,5%), Миколаївська область (0,8%), м. Київ (0,6%);

- надання інших видів послуг (Рівненська, Тернопільська області по 0,2% відповідно).

З метою подолання диспропорційного розвитку, уникнення створення депресивних територій, необхідним є формування комплексу заходів у напрямку залучення додаткового інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів держави, що створює умови для формування відповідного комплексу основоположних заходів макроекономічного рівня (рис. 2).

Означений комплекс заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів зумовлює формування особливостей забезпечення інноваційності трансформаційних економічних перетворень та прогностики економічних показників. Першочерговим у означеному комплексі відповідних економічних заходів є розробка регіональними представництвами, обласними центрами, громадами власних схем просторового планування території. Формування означеного документу створює особливості для функціонування процесу відкритості економічної системи держави та можливості для реальних і потенційних інвесторів щодо розуміння концептуальних засад означених території, ступеню їх привілеювання при проведенні інвестиційної діяльності на макроекономічному рівні.

Другим відповідним складовим елементом комплексу заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу на рівні формування регіональної інвестиційної привабливості є розробка та оприлюднення інвестиційних паспортів регіонів. Використання відповідного інструментарію формує передумови для реалізації комплексу інноваційно-

го інструментарію, розуміння доцільності та важливості реалізації державних проектів та програм на макроекономічному рівні, розрахунку прогностичних економічних показників у сфері залучення додаткового капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості держави.

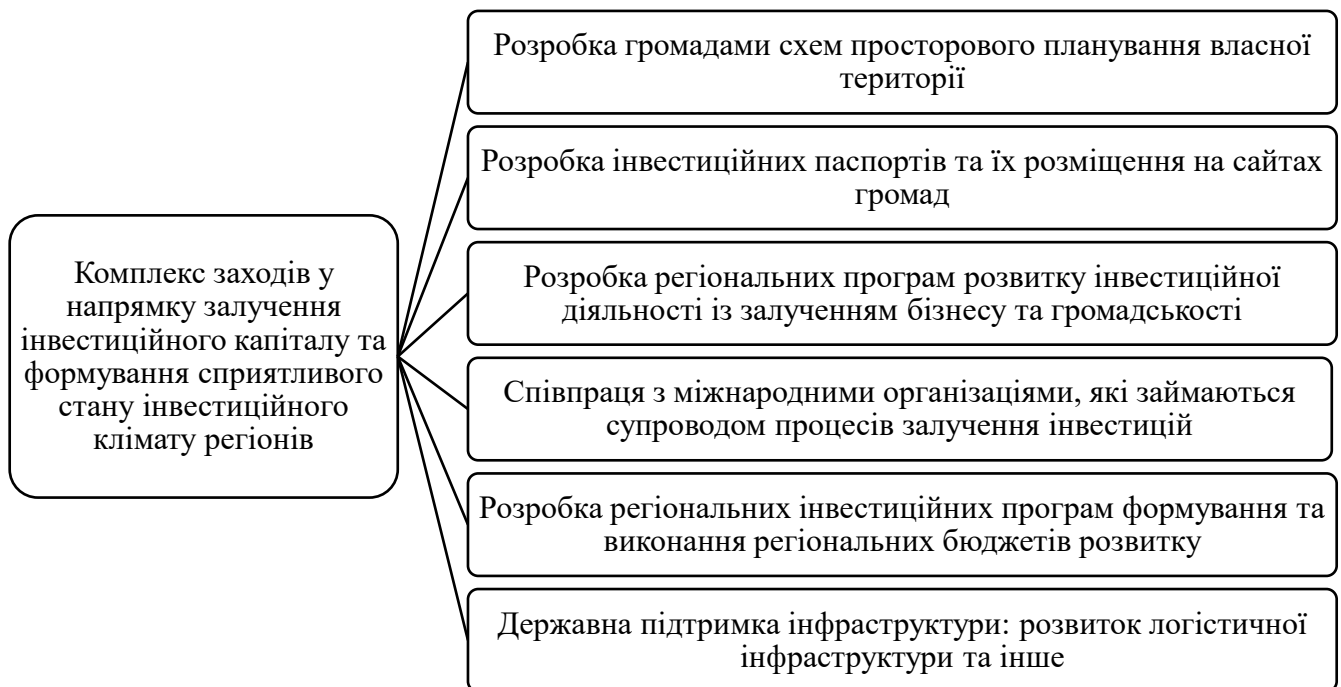


Рис. 2. Комплекс заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та формування сприятливого стану інвестиційного клімату регіонів України

Джерело: розробка автора

Наступний складовий елемент концепції заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів – розробка регіональних програм розвитку інвестиційної діяльності та залучення бізнесу та громадськості.

Співпраця із міжнародними агенціями та організаціями, які опікуються супроводом процесу залучення інвестиційного капіталу є наступним складовим елементом концепції заходів у напрямку підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів. Станом на січень 2025 року Україна реалізує багато різноманітних проектів та програм державного рівня за допомогою міжнародних партнерів. В означеному напрямі першочерговим є реалізація завдання забезпечення формування сприятливого інвестиційного клімату національної економічної системи крізь при-

зму аспектів євроінтеграційних економічних перетворень, забезпечення високого ступеню захищеності прав як закордонного, так і вітчизняного інвестора завдяки внесенню змін, доповнень, корективів у нормативно-правове забезпечення інвестиційної діяльності в країні. Розробка регіональних інвестиційних проектів та програм формування та виконання регіональних бюджетів розвитку – один зі складових елементів концепції заходів у напрямку підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів та забезпечення формування сприятливого інвестиційного клімату національної економічної системи. Проте, основним є розуміння тієї особливості, що використання виключно регіональних бюджетів розвитку є недостатнім в аспекті реалізації комплексу рішень державного менеджменту інвестиційної привабливості регіонального спектру. Ком-

піляція загальних рис економічних перетворень зумовлює необхідність використання як регіональних бюджетів розвитку, так і особливостей залучення приватного інвестиційного капіталу у спектрі реалізації забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості економічної системи держави.

Державна підтримка інфраструктури є також рушійним складовим елементом концепції заходів у напрямку підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів. Інфраструктурне забезпечення виходить на перший план означених концептуальних перетворень та зумовлює необхідність забезпечення розвитку логістики, державної підтримки реалізації проектів та програм та інше. Отже, питання інвестиційного забезпечення розвитку регіонів України залишається відкритим. А впровадження запропонованих заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів є першочерговим для забезпечення сталого прогресивного економічного розвитку держави.

В цілому, управління інвестиціями являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Управління інвестиціями входить у загальну систему стратегічного фінансового менеджменту та є однією з основних систем, що забезпечують реалізацію переважно довгострокових фінансових рішень. Формування ефективної інвестиційної політики є запорукою стабільної діяльності національної економічної системи в умовах зміни навколишнього середовища. Основною метою інвестиційної політики стає створення оптимальних умов для вкладання власних та позикових фінансових й інших ресурсів, що забезпечують зростання доходів на вкладений капітал для розширення економічної діяльності, створення кращих умов для перемоги в конкурентній боротьбі. За наведеною інформацією визначено, що формування стратегічного потенціалу розвитку новатики оцінки рівня інвестиційної привабливості економічної системи крізь призму євроінтеграційних процесів створює комплекс відповідних умов, вирішення яких є ключовим у довгостроковій програмі економічного роз-

витку країни. В даному контексті основні напрями державної політики відображають характер відповідних процесів прогресивних зрушень. Враховуючи повномасштабні воєнні дії на території України, активно впроваджується інструментарій інноваційної оцінки стану формування сприятливого інвестиційного клімату національної економічної системи держави у контексті євроінтеграційних процесів. Основні напрями державної політики в сфері впроваджується інструментарію формування інноваційної оцінки стану формування сприятливого інвестиційного клімату економічної системи держави повинні бути узгоджені із основними стратегічними векторами економічного розвитку країни в цілому, та стратегічними пріоритетами євроінтеграційних економічних перетворень зокрема. Враховуючи спектр позитивного впливу факторів оточуючого економічного середовища на формування інвестиційного клімату економічної системи держави, необхідним є розуміння спектру впливу відповідних факторів, особливо в умовах адміністративних перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності на території держави, аспекти повномасштабного воєнного вторгнення, анексію територій, нестабільну політичну ситуацію в країні та інше.

Наприклад, у 2023 році загальний обсяг прямих іноземних інвестицій у світі зріс на 23%, порівняно з 2022 роком, і досяг позначки у 1,52 трлн. доларів США [12]. Відповідне зростання зумовлено покращенням глобальної економічної ситуації та відновленням економічної активності держав світу після пандемії COVID-19.

Таким чином, реалізація принципів покращення стану формування інвестиційного клімату економічної системи держави зумовлює необхідність аспектів прогностичного розрахунку щодо особливостей відновлення національної економіки та забезпечення формування її стратегічних аспектів економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Стан інвестиційного клімату економічної системи держави зумовлює необхідність реагування на зміну традиційних аспектів функціонування стратегії економічного розвитку у відповідності до сучасних світових

вимог. Процедура оцінки стану інвестиційного клімату економічної системи ускладнена поєднанням сукупності соціальних та економічних процесів різних рівнів розвитку, що неможливо виразити за допомогою розрахунку узагальненого економічного показника. Однак, активні бойові дії на території України зумовлюють суттєвий перерозподіл інвестиційних активів на території держави.

Зокрема, наприклад, Нідерланди значно скоротили обсяги вкладень інвестиційного капіталу на території України – мінус 2,3 млрд. доларів США. Відповідна ситуація є наслідком втрати більшості активів у Донецькій області, у якій станом на 2022 рік було сконцентровано 2,2 млрд. доларів США прямих іноземних інвестицій з Нідерландів, а також завдяки подальшому скороченню обсягів інвестиційного капіталу та відтермінування строків реалізації інвестиційних проєктів та програм у Сумській, Дніпропетровській, Житомирській та інших областях України.

Другою за обсягом скорочення обсягів інвестиційного капіталу в економіку України є Швейцарія. Ця країна скоротила обсяги інвестиційного забезпечення на 1,8 млрд. доларів США. Швейцарія практично повністю зупинила реалізацію спектру інвестиційних проєктів у Полтавській (1,3 млрд. дол.

США) та Харківській (186 млн. дол. США) областях України.

Значно скоротила обсяг прямих іноземних інвестицій у регіони України Німеччина (на 709 млн. дол. США, з яких 425 млн. дол. США було направлено на фінансування проєктів у Дніпропетровській області).

Серед країн, які найбільше наростили обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку України основним лідером є Сполучені Штати Америки – майже 700 млн. дол. США. Додаткового інвестиційного капіталу. Відповідна тенденція покликана збільшити обсяги інвестиційного капіталу у компанії, що зареєстровані у м. Києві та Київській області, а також у Миколаївській, Дніпропетровській та Вінницькій областях.

Активно нарощували обсяги прямих іноземних інвестицій також Угорщина (майже на 300 млн. дол. США) та Саудівська Аравія (264 млн. дол. США), проте дані у розрізі областей віднесено до конфіденційних. Крім того, серед лідерів за обсягами прямих іноземних інвестицій в економіку України також можна виокремити Францію (160 млн. дол. США), яка здебільшого вклала у компанії, зареєстровані у м. Києві.

В цілому, зміни залишків обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України у розрізі регіонів за період 2022–2024 років представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз зміни залишків обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України у розрізі регіонів за період 2022–2024 років (представлено вибірково)

Назва області	Зміни залишків прямих іноземних інвестицій, %	Сектори економіки з найбільшим (+) / найменшим (-) чистим приростом прямих іноземних інвестицій	Країни-донори із найбільшим (+) / найменшим (-) чистим приростом прямих іноземних інвестицій
Черкаська	23,5	Сільське господарство (+)	Країни Європейського Союзу (+), Швейцарія (+)
Івано-Франківська	12,6	Сільське господарство (+)	Данія (+), Швейцарія (+)
Чернігівська	12,6	Сільське господарство (+), переробна промисловість (+)	Кіпр (+), Сполучені Штати Америки (+)
м. Київ	-10,3	Фінансова та страхова діяльність (-), оптова, роздрібна торгівля (+)	Кіпр (-)
Дніпропетровська	-19,2	Добувна промисловість та розробка кар'єрів (-), переробна промисловість (-)	Кіпр (-), Німеччина (-), Нідерланди (-)

Закарпатська	-34,8	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (-)	Кіпр (-) / Німеччина (+)
Запорізька	-45,5	Добувна промисловість та розробка кар'єрів (-), переробна промисловість (-)	Нідерланди (-), Кіпр (-), Швейцарія (-)
Харківська	-47,6	Переробна промисловість (-), сільське господарство (-)	Кіпр (-)
Миколаївська	-56,1	Переробна промисловість (-), транспорт, складське господарство (-)	Кіпр (-), Німеччина (-), Нідерланди (-)
Чернівецька	-62,5	Переробна промисловість (-)	Кіпр (-), Німеччина (-)

Джерело: проаналізовано автором на підставі інформаційних джерел [12-14]

В цілому, аналіз представлених даних свідчить про суттєве зниження обсягів прямих іноземних інвестицій у більшості областей України, що забезпечувалось за рахунок капіталу з Кіпру, Нідерландів і Швейцарії.

Серед основних негативних факторів відповідних нововведень можна виокремити наступні:

– нові умови отримання іноземного кредитування, що передбачають відсоткову ставку по кредиту не вище 12%, а також їх подальшу оплату валютою;

– введення обмежень щодо об'єму купівлі іноземної валюти та термінів її використання після придбання (не більше 400 000 тис. грн. – протягом 2 днів після придбання);

– введення обмежень у розрахунково-готівкових операціях у валюті (не більше 100 тис. грн. на день).

З метою аналізу конкурентоспроможності національної економічної системи необхідним є розуміння найбільш пріоритетних інвестиційних проєктів в регіонах країни у відношенні до обсягу залучення інвестиційного капіталу (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз ТОП-5 найбільш пріоритетних інвестиційних проєктів в регіонах України за обсягом залучення інвестиційного капіталу, 2025 рік

№ з/п	Назва інвестиційного проєкту	Локація проєкту	Сектор	Сума інвестицій, дол. США
1.	Виробництво окатків DR-класу для зеленої металургії	Дніпровська область, м. Кривий Ріг	Видобуток	1 200 000 000
2.	Виробництво зеленої сталі на Запоріжсталі: закриття мартенівського цеху та будівництво нових електропечей	Запорізька область, м. Запоріжжя	Важка промисловість	890 000 000
3.	Будівництво заводу з виробництва листового скла	Чернігівська область, м. Чернігів	Важка промисловість	278 500 000
4.	Індустріальний парк «Агропромисловий хаб : Малий Аджалицький Лиман»	Одеська область, м. Одеса	Сільське господарство	250 000 000
5.	Олексіївка сіті	Харківська область, м. Харків	Будівництво	237 400 000

Джерело: опрацьовано автором

На сьогоднішній день, одним із ключових напрямів комплексної стратегії розвитку регіону є диверсифікація економіки шляхом підвищення конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості за допомогою таких заходів, як:

- поширення діючих програм з бізнес-та менеджмент-освіти на рівні регіонів;
- розробка локальних інформаційних стратегій щодо залучення інвестицій;
- впровадження місцевими компаніями принципів прогнозування та стратегічного планування;
- проведення реструктуризації та оптимізації малоефективних місцевих підприємств;
- лібералізація відносин «влада-бізнес» на регіональному рівні.

Від обсягу інвестиційного капіталу, зокрема іноземного, залежить реформування економіки та структурні перетворення, відновлення виробництва, створення дієвої ринкової та соціальної інфраструктури, формування конкурентоспроможності регіону.

Висновки. Базуючись на аналізі результатів дослідження, формування інвестиційної активності регіонів України необхідно здійснювати за наступними напрямами:

- усунення бюрократичних та корупційних перешкод. Інвестори повинні розуміти вимоги, які їм висуваються, і бути впевненими у тому, що ці вимоги однакові для всіх та не залежать від особистих уподобань або інтересів державних службовців.
- захист прав власності. Інвестори повинні бути впевненими у тому, що їх права, як власників, будуть захищені. Це дасть їм можливість робити довгострокові та масштабні інвестиції.
- посилення контролю за дотриманням екологічних стандартів, які визначають вимоги до стану повітря, ґрунтів та питної води. Ці стандарти повинні бути прозорими.
- проведення зустрічей та форумів за участю національних та закордонних виробників і інвесторів та представників державних структур.
- прозора інформаційна і фінансова підтримка суб'єктів ведення бізнесу.

Література

1. Торбич Б.В., Волос М.В., Гарбуз М.О., Соколов А.В., Солодкий І.С., Якубець М.Р. Принципи

покращення інвестиційного клімату в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. С. 1-7.

2. Мошляк І.О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019., Вип. 54 Т. 2. С. 65-71. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-65-71.

3. Городняк І.В., Терендій А.Б. Інституційні чинники залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 3-10.

4. Штепенко К.П., Забурасва О.Ю. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040>

5. Гуцан Т., Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. 2024. № 2(87). https://doi.org/10.33108/galician_visnyk_tntu2024.02.

6. Вакулич М.М. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інвестиційного клімату. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 41-49. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_7.pdf.

7. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164-175. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159>.

8. Конакова К.М. Оцінка та напрями покращення інвестиційної привабливості України: рейтинговий підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 26. С. 84-90.

9. Rudevskaya Victoria, Shvets Natalia, Shkvaryliuk Marta, Tanase Victoria. Genesis of the concept of sustain-able development and the directions of its achievement in society. *Socio-economic relations in the digital society*. 2022. Vol. 4 (46). Pp. 37-48.

10. Шуплат О.М. Аспекти поліпшення інвестиційного клімату України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 1 (59). С. 129-137. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).129-137](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-137).

References

1. Torbych, B.V., Volos, M.V., Harbuz, M.O., Sokolov, A.V., Solodkyi, I.S., & Yakubets, M.R. (2024). Pryntsypy pokrashchennia investytsiinoho klimatu v umovakh voiennoho stanu. *Akademichni vizii*, Issue 27, 1-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10461140>

2. Moshliak, I.O. (2019) Investytsiinyi klimat v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, Issue 54(2), 65-71. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-65-71.

3. Horodniak, I.V., & Terendii, A.B. (2020). Instytutsiini chynnyky zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Vol. 25, 3-10.

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-1>

4. Shtepenko, K.P., & Zaburaieva, O.Yu. (2019). Analiz priamykh inozemnykh investytsii v ekonomiku

Ukrainy ta peredumovy neobkhidnosti yikh zaluchennia. *Efektivna ekonomika*, (5).

<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.34>

5. Hutsan, T., & Melnykova, O. (2024). Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Galician economic journal*, 2(87). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu_2024.02

6. Vakulych, M.M. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання investytsiinoho klimatu. *Akademichnyi ohliad*, (1), 41-49. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_7.pdf

7. Nikolchuk, Yu.M., & Lopatovska, O.O. (2023). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia. *Innovatsii ta stiikist*, (1), 164-175.

<https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>

8. Konakova, K.M. (2019). Otsinka ta napriamy pokrashchennia investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy: reitynhovyi pidkhid. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Uzhhorod: Helvetyka, Vol. 26, 84-90.

9. Rudevskaya, V., Shvets, N., Shkvaryliuk, M., Tanase, V. (2022). Henezys kontseptsii staloho rozvytku ta napriamy yii dosiahnennia v suspilstvi. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi*, Issue. 4(46), 37-48.

DOI: 10.55643/ser.4.46.2022.467

10. Shuplat, O.M. (2022). Aspekty polipshennia investytsiinoho klimatu Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, 1(59), 129-137. DOI:

[https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).129-13.](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-13.)

CRITICAL ASSESSMENT OF THE STATE OF INVESTMENT CLIMATE OF THE ECONOMY OF UKRAINE: REGIONAL ASPECTS

M. M. Vakulich, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Doctoral Student of Educational and Scientific Institute «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture» of Ukrainian State University of Science and Technologies

Methods. The use of the abstraction method allowed us to identify the characteristics of the conceptual principles of managing the investment climate of the economic system of Ukraine, which made it possible to simplify a comprehensive analysis of the spectrum of investment activity of the regions of the state. The integration of traditional and modern approaches to assessing the state of the investment climate of the state economy necessitated a comprehensive assessment of the volume of capital investments by types of economic activity in the context of the regions of Ukraine. Classification methods based on the principles of general and specific analysis and forecasting methods, in combination with comparative and abstract-logical analysis, allowed us to form the results of a comprehensive analysis of changes in the balance of foreign direct investment in the economy of Ukraine in the context of regions for the period 2022–2024, focusing on the most priority projects in the field of investment support.

Results. The study analyzed the values of the investment attractiveness index of the regions of Ukraine, analyzed the volumes of capital investments by types of economic activity in the context of the regions of Ukraine, and analyzed the most priority investment projects in the regions of Ukraine by the volume of investment capital attraction. The obtained results reproduce the priority postulates for the formation of a set of measures to attract investment capital and form a favorable investment climate in the regions of Ukraine. These measures are strategic guidelines both at the macroeconomic level for the revitalization of the national economic system and at the regional level for ensuring progressive innovation in investment activity.

Novelty. The scientific novelty lies in a comprehensive approach to assessing the state of the investment climate of the economic system of Ukraine, taking into account the architectonics of its formation at the regional level. Directions for developing a comprehensive strategy for ensuring the investment development of the regions of Ukraine in conditions of active hostilities are proposed.

Practical value. The results of the study are of practical importance for domestic and foreign investors, business analysts, and entrepreneurs. Regional aspects of the concept of investment climate management in Ukraine reproduce the strategic guidelines for ensuring its progressive transformational development and contribute to the formation of a high level of investment attractiveness on the world stage through the prism of international rating agencies.

Keywords: investment, strategy, assessment, analysis, national economy, region, priority, concept.

Надійшла до редакції 25.01.25 р.

ПРОЦЕСНА МОДЕЛЬ РИНКУ ПРАЦІ

*Т. В. Мірошніченко, к. е. н, доцент, професор кафедри соціально-економічних дисциплін, Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
e-mail: tatiana.aloshyna@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>*

Методологія дослідження. Застосування методу абстракції дозволило виділити атрибутивні характеристики процесів ринку праці та виділити їх основні компоненти. Метод аналізу та синтезу дозволив оцінити особливості традиційних та сучасних підходів до управління, забезпечивши визначення моделі, необхідної для управління ринком праці в сучасних умовах. Використання методу класифікації за принципами загального та особливого аналізу дозволив виділити бізнес-процеси ринку праці за принципами процесного підходу. За допомогою порівняльного та абстрактно-логічного аналізу проведена об'єктивна оцінка ефективності розробленої моделі та обґрунтовано доцільність розробки та впровадження процесної моделі для досягнення балансу між попитом та пропозицією на ринку праці.

Результати. У дослідженні проведено порівняльний аналіз підходів та моделей до управління. Оцінено та доведено ефективність використання процесного підходу до управління ринком праці за допомогою використання процесної моделі. Запропоновано графічний метод моделювання бізнес-процесів ринку праці, як інструмент абстрактного відображення структури процесів досліджуваного об'єкта. Ідентифіковані та описані основні та допоміжні процеси ринку праці. Розроблена та запропонована загальна карта процесної системи ринку праці. Запропонована деталізована карта основних процесів управління та формування ринку праці за принципами процесного підходу з визначенням всіх атрибутів процесів, які необхідно враховувати. Описані загальні характеристики системи процесів ринку праці та їх особливості. Розроблена графічна модель процесної системи ринку праці. Отримані результати підтверджують переваги впровадження процесного підходу до формування ринку праці, який дозволить деталізувати основні, допоміжні процеси, процеси управління та розвитку, виявити «вузькі місця» та корелювати процесну систему до стратегічних орієнтирів розвитку ринку праці.

Новизна. Наукова новизна полягає у застосуванні процесного підходу до формування та управління ринком праці, що у поєднанні із сучасними вимогами до його функціонування, дозволить створити ефективний інструментарій та механізми розвитку відповідного ринку. Надано авторські визначення понять «процесна модель ринку праці», «бізнес-процес формування пропозиції на ринку праці» та «бізнес-процес формування попиту на ринку праці». Встановлено переваги використання зазначеного підходу в умовах розвитку ринку праці. Запропоновано карти процесів для вдосконалення ринкових механізмів формування попиту та пропозиції, що є новим підходом до управління ринком праці на всіх рівнях ієрархії.

Практична значущість. Результати дослідження мають практичне значення для учасників ринку праці, включаючи державу, підприємства та працівників. Інтеграція принципів процесного підходу з традиційними методами управління ринком праці відкриває нові можливості для розробки ефективних стратегій формування ринку праці відповідно до потреб економіки та smart-спеціалізації регіонів. Дослідження також корисне для розробки цільових програм щодо розвитку людського капіталу та ефективного функціонування підприємств різних секторів економіки з урахуванням інноваційного вектору розвитку держави.

Ключові слова: моделі управління, процесний підхід, процесна модель, ринок праці, попит, пропозиція, графічна модель.

Постановка проблеми. Суттєві зміни в економіці нашої держави, які відбулися з початком повномасштабного вторгнення, безпосередньо впливають на всі сфери життєдіяльності суспільства, і, перш за все, на формування та розвиток ринку праці. Ринок праці є найбільш динамічним елементом ринкової економіки, на якому перетинаються не тільки інтереси працівників і роботодавців, а і самої держави. Саме на ринку праці здійснюються різноманітні економічні, політичні, демографічні та соціальні процеси, метою яких є утримання балансу між попитом та пропозицією робочої сили і, як наслідок, забезпечення ефективного розвитку економіки країни.

Доречно зазначити, що функціонування ринку праці, відбувається у межах двох основних процесів попиту та пропозиції через постійну адаптацію кількості та якості робочої сили до кількості та якості робочих місць. Зазначені процеси ринку праці потребують постійного моніторингу щодо формування попиту на робочу силу відповідно до спеціалізації та галузевого спрямування підприємств, формування пропозиції працівників відповідної класифікації та спеціальностей (професій), розвитку ринку освітніх послуг, як механізму створення робочих місць в провідних галузях економіки та своєрідного індикатора задоволення промислових потреб держави (регіону). Перелічені вище процеси є складними та багатовимірними компонентами ринку праці, які за допомогою певних зв'язків утворюють модель, яка в свою чергу потребує актуалізації в рамках існуючих підходів до формування та управління відповідним ринком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок праці є соціально-економічною системою, модель функціонування якої залежить від обраного підходу до управління. У сучасній літературі представлені різноманітні підходи та моделі управління. Описані в наукових джерелах моделі управління можливо класифікувати за ознаками інформаційного наповнення та відповідно до інструментально-цільового спрямування [1].

Перший підхід розглядає традиційні підходи та моделі управління: функціональний, системний, ситуаційний процесний [2–4]. Другий підхід обумовлений специфікою використовуваних інструментів та принципів управління та виділяє наступні підходи: марке-

тинговий, предметний, інноваційний, стратегічний, креативний, поведінковий, кількісний, підприємницький та інші [4, 5].

Системний підхід доцільно використовувати до управління ринку праці за умови, що метою управління є комплексне формулювання цілей та їх чіткої ієрархії шляхом порівняння існуючих елементів управління та їх можливих і планованих результатів діяльності.

Ситуаційний підхід є логічним продовженням вивчення системного підходу та може використовуватися в управлінні ринком праці за умови суб'єктивного бачення та в залежності від конкретного комплексу обставин, що впливають на об'єкт дослідження в певний час.

Функціональний підхід доречно використовувати для управління ринком праці та розглядати останній як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу всіх процесів, управління якими побудоване на вертикальній ієрархічній структурі, кожен елемент якої виокремлюється за ознакою виконання певної функції та регламентований певними розпорядженнями та наказами.

Процесний підхід базується на виділенні та управлінні системою взаємопов'язаних процесів, які дозволяють визначити взаємодію елементів в системі, оптимізувати взаємопов'язані функції та створити модель функціонування управлінського процесу.

На думку авторів, для створення ефективною системи управління ринком праці доречно використовувати процесний підхід, який довів свою ефективність в управлінні будь-якими соціально-економічними системами. Принцип процесного підходу до управління полягає у розгляді будь-якої соціально-економічної системи як мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів. Необхідною передумовою успішного впровадження та використання процесного підходу є моделювання системи процесів та подальше використання створеної моделі для ефективного функціонування об'єкту управління.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у визначенні підходу до ефективного управління ринком праці, побудові процесної моделі ринку праці, ідентифікації

та описі процесної системи, яка б дозволила виявити суперечності у функціонуванні ринку праці та досягти балансу між попитом та пропозицією.

Виклад основних результатів дослідження. Моделюванню бізнес-процесів присвячена величезна кількість публікацій, які містять теоретичний опис методологій та інструментальних засобів проектування процесів. Різноманіття засобів моделювання, методологій, стандартів, нотацій, підходів та програмних засобів свідчить про необхідність індивідуального підходу до моделювання мережі бізнес-процесів кожного окремого об'єкту.

Основою майже всіх методологій опису мережі бізнес-процесів є графічний підхід, тому доречно використовувати останній для опису мережі бізнес-процесів ринку праці, оскільки графічне зображення процесів найкращим чином відображає структуру процесної моделі обраного об'єкта та демонструє мережу процесів на високому рівні абстракції.

Відповідно до тематики дослідження, доречно дати визначення такому поняттю як «процесна модель ринку праці», яке включає три економічні категорії, а саме «модель», «процес» або «бізнес-процес» та «ринок праці».

Поняття «модель» походить від латинського «*modulus*», що означає міра, аналог, зразок та є віртуальним або матеріальним відображенням певного об'єкту, умовним зображенням чогось, що досліджується, побудованим з метою відображення властивостей, особливостей, та характеристик досліджуваного об'єкту [6;7].

Під процесом розуміють стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи за певною технологією та становить певну цінність для споживача [8, с.85].

Під бізнес-процесом розуміють будь-який процес, який складається з набору операцій та протікає у складній відкритій соціально-економічній бізнес-системі, яка в свою чергу перетворює вхідні ресурси у відповідні результати, набуваючи вищу споживчу цінність за рахунок упорядкування та оптимізації складових процесу на основі встановлених правил [9].

Категорія «ринок праці» має безліч інтерпретацій та визначень, але в рамках дослідження доречно розглядати сутність останнього з позиції процесного підходу. Відповідно до процесного підходу, під ринком праці розуміють динамічну або потокову модель, яка має входи та виходи процесів [10, 11] та основний процес якої, полягає у взаємодії між учасниками ринку праці, під час якого створюються та реалізуються трудові послуги, формуються та розвиваються соціально – трудові відносини [11], кінцевий результат яких спрямований на задоволення внутрішніх та зовнішніх ринкових контрагентів – постачальників і споживачів робочої сили та створення балансу на ринку праці, як потреби кінцевого споживача – держави [12].

З урахуванням економічної сутності кожного із зазначених понять, авторами запропоноване визначення категорії «процесна модель ринку праці», під якою доречно розуміти стандартизовану графічну модель, призначену для візуалізації багаторівневої системи процесів, які відображають функціонування ринку праці на різних рівнях ієрархії (державному, регіональному, місцевому) та дозволяють проводити аналіз ефективності процесів для їх подальшого вдосконалення та забезпечення балансу на ринку праці.

Використання процесної моделі орієнтоване на побудову стабільних бізнес-процесів, рівень організації яких зумовлює отримання якісного результату протягом тривалого часу. Оскільки бізнес-процеси мають різне змістовне навантаження, ключовим заходом ефективного управління останніми є їхня ідентифікація.

Ідентифікація процесу – це систематичне виявлення тотожності змінних у часі і взаємозв'язку видів діяльності між собою для відображення процесу [9].

Ідентифікація бізнес-процесів полягає у описі їхніх характеристик, а саме:

- описі основних функцій;
- визначенні алгоритму виконання дій;
- з'ясуванні вимог до вхідних і вихідних потоків;
- визначенні постачальників і споживачів;
- виділенні процесів;
- визначенні вхідних та вихідних ресурсів.

На основі перерахованих вище даних визначають цілі бізнес-процесів, які декларують необхідний результат, мають часові, кількісні і якісні характеристики, а також є основою для вибору критеріїв оцінювання результативності та ефективності процесної моделі.

Для побудови процесної моделі зазвичай використовують два альтернативні підходи: «згори вниз» і «знизу догори»[13].

Перший підхід «згори-вниз» передбачає здійснення аналізу з найвищого рівня ієрархії процесів, які залежать від стратегічних цілей і основних бізнес-процесів до конкретних задач і операцій. Другий підхід «знизу догори» описує ідентифікацію бізнес-процесів від найнижчих рівнів (конкретних операцій і задач) до більш загальних процесів [14,15].

Основними перевагами першого підходу є швидке виявлення ключових процесів та їх інтеграція зі стратегічними цілями об'єкту. Щодо другого підходу, то його основною перевагою є детальне розуміння операцій на найнижчому рівні, що дозволяє виявити «вузькі місця» починаючи з найнижчих рівнів та створення більш досконалої системи основних процесів.

Вибір підходу щодо ідентифікації процесів при побудові процесної моделі залежить від багатьох параметрів, чинників та стратегічних завдань відповідного соціально-економічного об'єкту. Так, ідентифікація процесів ринку праці будь-якого рівня безпосередньо залежить від ринкового механізму функціонування останнього, його учасників, функцій та особливостей регулювання з боку держави. Тобто, при ідентифікації бізнес-процесів ринку праці доречно використовувати комбінований підхід, який по-

єднуватиме елементи обох методів та забезпечуватиме досягнення оптимального результату.

Оскільки класична процесна модель має включати основні та допоміжні бізнес-процеси (процеси забезпечення, процеси розвитку та процеси управління), доречно виділити відповідні процеси ринку праці та описати їх особливості.

Основні бізнес-процеси є основою метою діяльності процесної системи, результатом якої є створення кінцевого продукту чи цінності для кінцевого споживача. Функціонування основних бізнес-процесів не можливе без допоміжних процесів. Допоміжні процеси в свою чергу включають процеси забезпечення, управління та розвитку.

Функціональним призначенням процесів забезпечення є створення необхідних умов для протікання основних процесів та постачання вхідних ресурсів до всіх процесів системи.

Бізнес-процеси управління забезпечують регулюючу діяльність щодо функціонування всієї процесної моделі на рівні кожного процесу та процесної системи в цілому та підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів.

Метою бізнес-процесів розвитку є створення ланцюга цінності на новому рівні показників та отримання кінцевого результату в довгостроковій перспективі через перетворення або вдосконалення діяльності системи процесів [16].

Ідентифікація зазначених процесів відповідного до процесного підходу потребує детального опису із застосуванням всіх необхідних атрибутів. Карта процесної системи ринку праці представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнена процесна карта ринку праці

№	Назва	Сутність
1.	Основні бізнес-процеси	
1.1.	Найменування процесу	формування ринку праці.
1.2.	Мета процесу	Створення робочих місць (попиту на робочу силу) для працевлаштування працівників у провідних галузях економіки; поетапне формування пропозиції працівників відповідної кваліфікації, яка б задовольняла попит на ринку праці.

1.3.	Ресурси	Робочі місця, які формують базу функціонування галузей та запит на працівників відповідної кваліфікації; наявні та потенційні працівники, які формують або потенційно можуть створювати пропозицію на ринку праці.
2.	Бізнес-процеси забезпечення	
2.1.	Найменування процесу	Забезпечення функціонування ринкових процесів
2.2.	Мета процесу	Створення необхідних умов та забезпечення належного протікання основних процесів шляхом постачання вхідних ресурсів до всіх процесів системи
2.3.	Ресурси	Державне замовлення на фахівців певної кваліфікації; показники пропозиції та попиту на ринку праці; пошукові запити керівників підприємств різної галузі щодо фахівці.
3.	Бізнес-процеси управління	
3.1.	Найменування процесу	Управління основними та допоміжними процесами ринку праці.
3.2.	Мета процесу	Регламентация основних процесів на законодавчому рівні; моніторинг основних показників ринку праці; аналіз відповідності попиту та пропозиції на ринку праці; формування прогнозів щодо необхідності кваліфікованих кадрів; створення (заповнення) робочих місць на підприємства різного галузевого спрямування.
3.3.	Ресурси	Законодавчі проекти; статистичні та аналітичні данні
4.	Бізнес-процеси розвитку	
4.1.	Найменування процесу	Розвиток процесів ринку праці на всіх рівнях ієрархії
4.2.	Мета процесу	Створення державних та місцевих програм розвитку ринку праці для забезпечення балансу на ринку праці.
4.3.	Ресурси	Потреба у реформуванні процесів на ринку праці.

Джерело: розроблено авторами

Численні публікації, які присвячені механізму функціонування ринку праці, свідчать про те, що основними бізнес-процесами ринку праці є процеси формування попиту та пропозиції, які впливають на ефективність функціонування останнього та забезпечують збалансованість ринку. На думку автора, бізнес-процес формування пропозиції на ринку праці – це безперервне та планомірне перетворення людського капіталу під впливом факторів макросередовища, шляхом планомірного переходу від фізичного, розумового та соціального розвитку людини до високоінтелектуальної кадрової одиниці з набутими компетенціями, навиками, знаннями та здатністю їх використовувати для забезпечення кінцевого результату для кінцевого споживача (роботодавця).

Бізнес-процес формування попиту на

ринку праці – це планомірне забезпечення розвитку галузей економіки шляхом використання організаційно-економічних методів та інструментів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції щодо сприяння розвитку підприємств, створення нових робочих місць для забезпечення безперервної, ефективної дії відповідної системи (держави) на підвищення функціонування економіки, забезпечення балансу на ринку праці. Карта основних бізнес-процесів формування ринку праці представлена в таблиці 2.

Бізнес-процеси забезпечення ринку праці включають в себе два ключових процеси. Перший процес здійснюється шляхом забезпечення основних процесів через реалізацію якісного освітнього процесу на рівні освітніх закладів та функціонування служб зайнятості як інструменту формування якіс-

ної пропозиції фахівців на ринку праці держави (регіону). При цьому вищі навчальні заклади та служби зайнятості виступають у якості власників та виконавців процесу та,

одночасно, є постачальниками основного процесу (процесу формування пропозиції) таким «ресурсом» як фахівці різних категорій, професій та кваліфікації.

Таблиця 2

Карта основних бізнес-процесів ринку праці

№	Назва	Сутність
1.	Найменування процесу	1.Формування попиту на ринку праці 2. Формування пропозиції на ринку
2.	Мета процесу	1.Поетапне створення доцільного попиту відповідно до SMART-спеціалізації регіону. 2. Поетапне створення якісної пропозиції на ринку праці регіону, яка б відповідала потребам попиту. Прагнення досягти рівноваги на регіональному ринку праці.
3.	Ресурси	1.Категорії всіх працівників (наявних та потенційних), які знаходяться на будь-якому етапі формування пропозиції на ринку праці. 2.Робочі місця (зайняті та вільні), які формують базу для використання робочої сили (працівників) у всіх галузях економіки регіону.
4.	Структура процесу	1.Поділ на операції, які відповідають етапам формування попиту на ринку праці, а саме: діагностику забезпеченості галузевої структури регіону; оцінка ефективності задоволення потреб існуючого галузевого попиту регіону та можливості їх перепроєктування; створення та вдосконалення робочих місць у ключових та допоміжних галузях; 2.Поділ на операції, які відповідають етапам формування пропозиції на ринку праці, а саме: аналіз демографічної структури робочої сили регіону; аналіз професійно-кваліфікаційної структури та виявлення диспропорції у галузевих потребах ринку праці; підвищення кваліфікації існуючої та використання інструментів для якісного формування потенційної робочої сили
5.	Власник(и) процесу	1. Органи державного та місцевого самоврядування та керівний провідних підприємств кожної галузі, які визначають потреби у співробітників та формують робочі місця. 2. Органи державного та місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток регіону та формують потреби розвитку кадрового потенціалу працівників в залежності від потреб та потенціалу працівників.
6.	Керівник(и) процесу	1.Посадові особи, які відповідальні за поточне планування робочих місць на підприємстві та їх подальшого розвитку (скорочення), з метою підвищення ефективності роботи підприємств (галузі). 2.Посадові особи, яка відповідальні за поточне планування потреб у кадрах певного фаху (спеціалізації), оцінку ефективності існуючого кадрового складу представленого на ринку праці, його подальшого розвитку, з метою досягнення формування пропозиції відповідно до потреб підприємств регіону (галузі).
7.	Нормативи процесу	Документація, яка містить інформацію щодо ходу процесу, етапів реалізації, нормативи та показники ефективності.
8.	Вхід процесу	Формування запиту щодо потреби у працівниках необхідної кваліфікації, які потенційно задовольняють кадровим потребам підприємств всіх галузей регіону. Формування запиту щодо наявності робочих місць та (поточних та потенційних), вакансій (заміщених та незаміщених), які представлені на всіх підприємствах та у всіх галузях регіону.

9.	Виходи процесу	Працівники підприємства, які отримали додаткову цінність і є необхідними хоча б у одному або декількох підрозділах підприємства.
10.	Визначення постачальників процесу	Працівники підприємства, які представлені на внутрішньому фірмовому ринку праці і відповідають потребам підприємства
11.	Визначення споживачів процесу	Підрозділи підприємства, які потребують нових працівників
13.	Оцінка процесу	Якісні та кількісні характеристики працівників, які задовольняють потреби підприємства
15	Показники ефективності процесу	Показники, які відображають зв'язок між чисельністю працівників, які набули необхідних навичок з підвищенням результативності підприємства.

Джерело: розроблено авторами

Другий процес забезпечує створення сприятливих умов функціонування підприємств різних галузей в межах smart-спеціалізації певного регіону та нівелювання неприбуткових підприємств для створення якісних запитів щодо пропозиції на працівників відповідної кваліфікації та, як наслідок, створення потужного промислового потенціалу регіонів та держави за рахунок балансування ринку праці та підвищення конкурентоспроможності ключових підприємств та галузей. Власниками процесу є керівники підприємств на локальному рівні та державні органи на регіональному та національному рівнях, які регулюють функціонування галузей економіки.

Процеси розвитку гарантують законодавче закріплення основних процесів та їх розвиток, а процеси управління є регулюючими заходами з боку держави. Державний контроль здійснюється за двома напрямками: процеси розвитку та процеси управління.

Процеси розвитку реалізують через створення нормативної бази за двома напрямками. Перший напрямок стосується розвитку та затвердження освітніх програм, підтримка та розвиток нових вищих навчальних закладів, створення умов для відкриття нових спеціальностей тощо. Другий напрямок стосується державного розвитку галузей економіки, фінансування програм підтримки та розвитку галузей на державному та регіональному рівнях тощо.

Процеси управління націлені на конт-

роль основних процесів та створення нормативної бази. Перший напрямок стосується регламентації та управління процесами державного замовлення на фахівців певної кваліфікації, регулювання кількості ліцензій на підготовку фахівців відстеження фактичної чисельності щорічного набору абітурієнтів і чисельності випускників вищих навчальних закладів та професійно-технічних училищ тощо.

Другий напрямок необхідний для управління кількісними та якісними параметрами розвитку підприємств різних галузей, відстеження ступеню задоволення потреб підприємств необхідними кадрами, стимулювання розвитку підприємств в межах smart-спеціалізації.

Ідентифікація бізнес-процесів ринку праці та детальний їх опис за допомогою карти процесів дозволили побудувати графічну модель процесів, яка відображає не тільки структуру процесів ринку праці, а й демонструє їх функціональні зв'язки.

Запропонована процесна модель представлена на рисунку 1.

Запропонована процесна модель ринку праці наочно відображає всі процеси притаманні процесному підходу, а саме основні процеси, процеси забезпечення, управління та розвитку, а також демонструє взаємозв'язки системи процесів та дозволяє оцінити сукупність взаємопов'язаних операцій, які за певною технологією перетворюють входи на виходи та створюють цінність для кінцевого споживача.

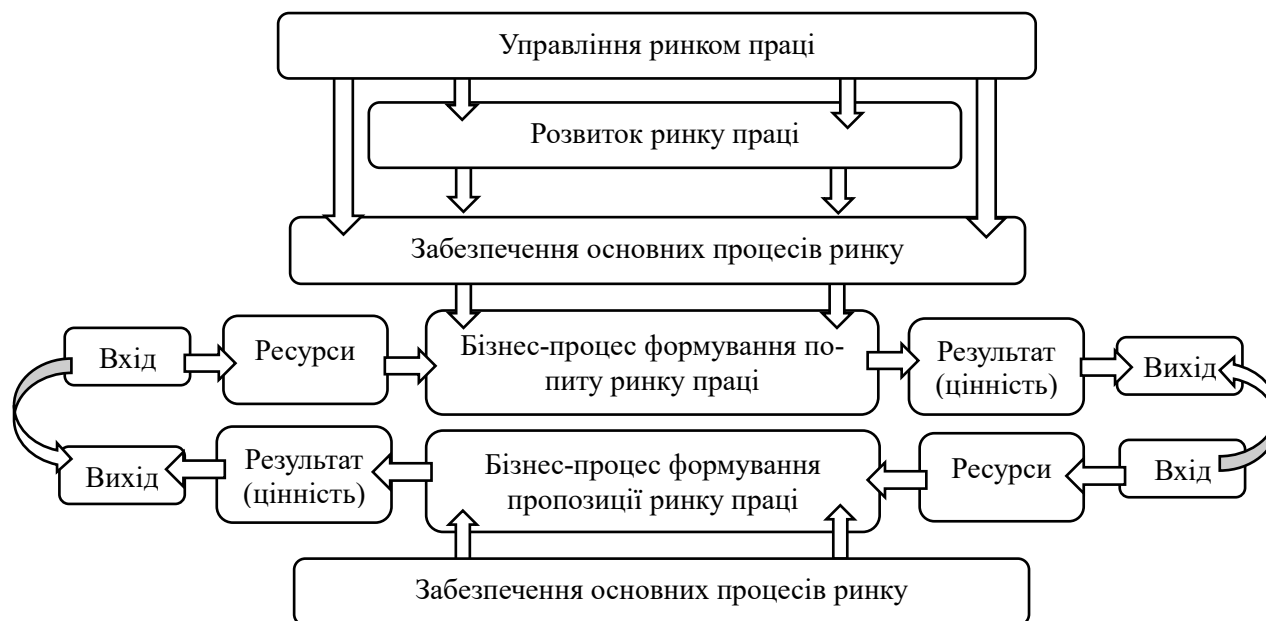


Рис. 1. Графічна процесна модель формування ринку праці
Джерело: розроблено авторами

Проведені дослідження свідчать, що всі процеси, які відбуваються на ринку праці можна класифікувати та ідентифікувати в системі процесів моделі управління ринком праці, хоча в контексті процесного управління, кожен з них набуває іншого змісту.

За умови застосування процесного підходу до управління та формування ринку праці, всі його процеси набувають таких характеристик:

- населення, а саме його працездатна частина (наявна та майбутня) виступає в ролі основного ресурсу для трансформації та ініціюючим процесом для формування пропозиції на ринку праці;

- потреба у працівниках певної кваліфікації та створення робочих місць є ініціюючим інформативним ресурсом для процесу формування попиту на ринку праці;

- кожен учасник ринку може виступати у ролі виконавця або власника процесу, відповідає не тільки за функції, а за якість процесу в цілому;

- функціонування ринку праці, представлене у вигляді системи процесів різних рівнів ієрархії, яка передбачає виділення і керування такими атрибутивними складовими, як «входи», «виходи», «ресурси», «постачальники», «споживачі»;

- зв'язок кожного окремого процесу з іншими процесами, як постачальника ресурсу, забезпечує включення його в єдину систему процесів ринку праці та визначає його межі;

- критерії, методи та суб'єкти оцінки, технології управління та розвитку ринку праці виступають в ролі нормативно-методичного забезпечення процесної моделі.

Запропонована модель дає можливість ідентифікувати не тільки процеси ринку праці, а й окремі ринкові операції, визначати потреби учасників ринку та виконавців кожного процесу, оцінити ефективність взаємозв'язків між процесами та вдосконалити ефективність функціонування ринку праці на всіх рівнях ієрархії.

Висновки. Таким чином, розгляд ринку праці як системи процесів передбачає інтенсифікацію основних процесів його формування, створення раціональних механізмів забезпечення функціонування ринку праці, посилення регулюючої функції держави та сприяння розвитку останньої з метою формування раціональної структури ринку праці та підвищення ефективності трудового та виробничого потенціалу країни. Процесне управління ринком праці передбачає активізацію міжгалузевого перерозподілу трудових ресурсів на користь

smart-секторів економіки, скорочення надлишкової та неповної вимушеної зайнятості, зниження рівня незареєстрованого безробіття та сприяння трансформації соціальної сфери для покращення всіх процесів на ринку праці.

Однією з основних завдань впровадження процесного управління сучасним ринком праці є формування раціональної структури зайнятості населення відповідно до потреб економіки країни, підвищення ефективності використання робочої сили на робочих місцях в провідних галузях економіки. Основною метою побудови процесної моделі є вирішення проблем щодо раціональності використання пропозиції праці та підвищення її продуктивності на підприємствах різного галузевого спрямування. Досягненню відповідної мети повинна сприяти побудова та вдосконалення наступних процесів:

–галузевих процесів ринку за рахунок зростання долі передових технологій, створення сучасних підприємств, реорганізації неефективних підприємств в усіх галузях економіки;

–професійно-кваліфікаційних процесів за рахунок збільшення питомої ваги працівників новітніх професій з високим рівнем кваліфікації;

–демографічних процесів за рахунок сприянню ефективного відтворення, а саме формування працівників на ранніх стадіях розвитку особистості від учнів до освіченої молоді.

Важливим завданнями процесного управління ринку праці мають стати збільшення чисельності кваліфікованих працівників, контроль рівня безробіття в суспільстві, збереження і приріст робочих місць, а також підвищення рівня конкурентоспроможності української економіки. Запропонована процесна модель може бути застосована на всіх рівнях ієрархії формування та розвитку ринку праці.

Література

1. Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 36-44. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/36.pdf>.
2. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 296-301.
3. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. №1. С. 157-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27.
4. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.
5. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. доктора економ. наук: 08.00.04. Маріуполь: ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», 2016. 436 с.
6. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. №7. С. 490-497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
7. Єршова О.О., Гончаренко І.М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 75-85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19893>
8. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент: Навч. пос. Київ: Знання, 2008. 389 с.
9. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_37.
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. За наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711 с.
11. Петрова І.Л., Близнюк В.В., Куліков Г.Т. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування. Під ред. І.Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. К., 2009. 368 с.
12. Альошина Т.В. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «ринок праці». *Економічний простір*. 2024. №191. С. 506-511. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>
13. Шварц І.В., Пілявов Т.М., Краєвська А.С., Міронова Ю.В. Ідентифікація бізнес-процесів у проєктному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. №4. С. 298-304. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/43528>
14. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
15. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 769. С. 125-131
16. Денисенко Л.О., Шацька. С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34.

References

1. Bavyko, O.Ye. (2024). Biznes-protsesy yak obiekt upravlinnia diialnistiu suchasnykh pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1(27), 36-44. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.4
DOI: 10.5281/zenodo.11081285
2. Liashenko, R.V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi. *Molodyi vchenyi*, 12(64), 296-301.
3. Kharchenko, V.A. (2013). Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, (1), 157-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_274.
4. Pererva, I.M. (2021). Perevahy vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 29, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
5. Zhylinska, L.O. (2016). Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv na stratehichnu perspektyvu. *Doctor's thesis*. Mariupol: DVNZ «Pryazovskyi derzhavnyi tekhnichnyi universytet».
6. Skryl, V.V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (7), 490-497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
7. Yershova, O.O., & Honcharenko, I.M. (2022). Suchasni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu: sutnist, vydy, innovatsiini biznes-modeli. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2(7), 75-85. DOI: [10.30857/2786-5398.2022.2.8](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8)
8. Dykan, N., & Borysenko, I. (2008). *Menedzhment*. Kyiv: Znannia.
9. Stets, I.I. (2019). Identyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, Issue 33, 233-240. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-35>
10. Kolot, A.M. (Ed.). (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. (2009). Kyiv: KNEU.
11. Petrova, I.L., Blyzniuk, V.V., & Kulikov, H.T. (2009). *Ukrainskyi rynek pratsi: osoblyvosti rozvytku ta efektyvnist funktsionuvannia*. I.L. Petrova. (Ed.). NAN Ukrainy; In-t ekon. ta prohozuv. Kyiv.
12. Alioshyna, T.V. (2024). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «rynek pratsi». *Ekonomichnyi prostir*, (191), 506-511. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>
13. Shvarts, I.V., Piliavoz, T.M., Kraievska A.S., & Mironova, Yu.V. (2024). Identyfikatsiia biznes-protsesiv u proektnomu menedzhmenti. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. «Ekonomichni nauky»*, (4), 298-304. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-45>
14. Olshanskyi, O.V., & Smihunova, O.V. (2023). *Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva*. Kharkiv: Drukarnia Madryd.
15. Chornobai, L.I., & Duma, O.I. (2021). *Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, (769), 125-131
16. Denysenko, L.O., & Shatska, S.Ye. (2012). *Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii. Efektyvna ekonomika*, (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34.

PROCESS MODEL OF THE LABOR MARKET

T. V. Miroshnichenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Socio-Economic Disciplines, Dnipro State University of Internal Affairs

Methods. The use of the abstraction method allowed us to identify the attributive characteristics of labor market processes and to highlight their main components. The analysis and synthesis method allowed us to assess the features of traditional and modern approaches to management, ensuring the definition of a model necessary for labor market management in modern conditions. The use of the classification method according to the principles of general and specific analysis allowed us to identify business processes of the labor market according to the principles of a process approach. Using comparative and abstract-logical analysis, an objective assessment of the effectiveness of the developed model was carried out and the feasibility of developing and implementing a process model to achieve a balance between demand and supply in the labor market was substantiated.

Results. The study conducted a comparative analysis of approaches and models to management. The effectiveness of using a process approach to labor market management using a process model was assessed and proven. A graphical method for modeling labor market business processes was proposed as a tool for abstractly reflecting the structure of the processes of the object under study. The main and auxiliary processes of the labor market were identified and described. A general map of the labor market process system was developed and proposed. A detailed map of the main processes of labor market formation was proposed according to the principles of the process approach with the definition of all process attributes. The general characteristics of the labor market

process system and their features were described. A graphical model of the labor market process system was developed. The results obtained confirm the advantages of implementing a process approach to labor market formation, which will allow for detailing the main, auxiliary processes, management and development processes, identifying "bottlenecks" and correlating the process system to the strategic guidelines for labor market development.

Novelty. The scientific novelty lies in the application of a process approach to the formation and management of the labor market, which, in combination with modern requirements for its functioning, will allow creating an effective toolkit and mechanisms for the development of the relevant market. The author's definitions of the concepts of "process model of the labor market", "business process of forming supply in the labor market" and "business process of forming demand in the labor market" are provided. The advantages of using this approach in the conditions of labor market development are established. Process maps are proposed for improving market mechanisms of forming demand and supply, which is a new approach to labor market management at all levels of the hierarchy.

Practical value. The results of the study have practical value for labor market participants, including the state, enterprises and employees. The integration of the principles of the process approach with traditional methods of labor market management opens up new opportunities for developing effective strategies for forming the labor market in accordance with the needs of the economy and smart specialization of regions. The study is also useful for developing targeted programs for the development of human capital and the effective functioning of enterprises in various sectors of the economy, taking into account the innovative vector of state development.

Keywords: management models, process approach, process model, labor market, demand, supply, graphical model.

Надійшла до редакції 28.01.25 р.

MODERN TRENDS IN LABOR MARKET TRANSFORMATION IN POST-SOVIET COUNTRIES – CAUSES AND CHALLENGES

*Lali Sreseli, Doctor of Economics, Gori State University (Georgia),
lalisreseli@yahoo.com, orcid.org/0009-0005-8663-2416*

Methods. The labor market is an objectively necessary element of a market economy. Without a full-fledged labor market, the full functioning of market relations as a system is impossible. The elimination of unemployment and the fight against its negative consequences are impossible without systematic research and analysis of the current situation in the labor market, the causes of unemployment, and the demand and supply of labor. The labor organization of the population is the basis of social progress, one of the main conditions for the realization of the interests and basic needs of citizens.

Results. The transformation of the country's economy significantly depends on minimizing unemployment, optimal use of labor resources, and the formation of a modern civilized labor market. The article discusses the current trends in employment of the population in the post-Soviet countries during the transition period from a planned economy to a market economy, the objective and subjective causes of structural unemployment, and the impact of regional characteristics of the labor market on the quality of employment.

Novelty. The states of the post-Soviet space are gradually transforming and forming an understanding of the labor market as a mechanism for the exploitation of workers and the impossibility of its existence under socialism, since it did not fit into the ideology of building the most just society in the world. Thus, if we talk about the post-Soviet space as something homogeneous, taking into account the common historical path of these states and the common results obtained at the end of «this path», then the following trends have been identified in the labor market of post-Soviet countries: – Decline in the growth rate of the labor force after the collapse of the USSR – Significant labor migration – Low wages and high cost of living. – Underdevelopment of the labor market due to the immaturity of market relations.

Practical value. The difficulties that have arisen in the post-Soviet countries during the transition from a planned economy to market relations require an in-depth study of this problem in order to correctly select socio-economic priorities and form an effectively functioning economy.

Keywords: labor market, employment, unemployment, migration.

Statement of problem. The transformation of post-socialist countries following the collapse of the Soviet Union has followed different trajectories. From similar starting conditions, these countries have reached different levels of development under the influence of various external and internal factors. At the initial stage, the modernization of post-socialist countries, that is, the transition from the old to the new system, was equated with the construction of a Western-style state. This in itself implied the establishment of a democratic system and the transition to a market economy. In addition

to the main political and economic components, the transformation process also had social, cultural, mental, and value dimensions, the combination of which over time shaped different courses of modernization in different countries.

The events of the 1990s, the collapse of the Soviet Union, the emergence of independent states in its place, and the transformation of the economy have made the real demand and supply of labor in the labor market unbalanced. States have not been able to fully implement this principle, and many people have found

themselves facing such a problem as unemployment for the first time.

The problem of unemployment, which was practically non-existent in post-Soviet countries under planned economies, became quite acute during the transition to a market economy. The problem of employment of labor resources has been significantly exacerbated by the ongoing structural transformations in the economy, new labor relations arising from the existence of various forms of ownership, and the long and never-ending process of development of market structures. It is precisely in the current employment situation that the economic problems and social contradictions in these countries have manifested themselves most acutely. Almost all post-Soviet countries have faced the problem of growing unemployment.

Among the specific reasons that led to the increase in unemployment in post-Soviet countries, the following should be noted:

- A characteristic feature of the Soviet economy was the excessive number of personnel in enterprises and organizations. According to Soviet ideology, socialism and unemployment were considered incompatible. Nevertheless, there was massive hidden unemployment. Along with the transformation of the form of ownership, the issue of optimizing employment was put on the agenda, and, accordingly, a large part of the employed became unemployed.

- During this period, the activities of many enterprises could no longer meet market demands, a number of products and services could not withstand the competitive environment, could not find a market and ceased operations. The dismissal of unnecessary personnel was another factor in the increase in unemployment.

- Many state-owned enterprises used price liberalization as a means of uncontrolled price increases in order to cover both costs and significantly increase income. The uncontrolled price increase led to a multiple increase in the price of raw materials and energy materials and ultimately a crisis, with massive non-payment in all technological sectors. This situation played a significant role in increasing unemployment.

- In the process of market reforms, resources are concentrated only for the development of those sectors that have real prospects

for success. Sectors whose products were not in demand will be cut. In countries where there was a massive expansion of the workforce, such transformations have led to massive structural unemployment.

- The above circumstances were compounded by the breakdown of economic ties between the countries of the former Soviet Union. The breakdown of these ties sharply worsened the situation of enterprises, both in terms of material and technical equipment, and in terms of sales of products, which became another contributing factor to the growth of unemployment.

It is also worth noting that a large part of the population of these countries is of the Soviet generation, for whom, due to the prevailing economic system and ideology at that time, no one taught them how to get rich or run a business. This is one of the reasons for the widespread unemployment and economic poverty in these countries.

Developing countries are characterized by a situation where investment growth rates do not match the growth rates of the labor force. It can arise due to changes in demand, which are associated with a decrease in the volume of production in those sectors that previously provided jobs. All this contributes to the emergence of structural unemployment.

What are the current trends in labor market transformation in post-Soviet countries? What is the efficiency of human resource utilization in these countries? The states that emerged after the collapse of the USSR chose different strategies for economic transformation, and now unemployment levels vary significantly across the countries of the former Soviet Union.

In the context of the development of digital technologies and globalization, developing countries, which include the countries of the post-Soviet space, are in the process of technological changes that are changing the nature of work. In the existing unstable conditions, the quantitative and qualitative composition of the workforce plays a decisive role in the formation and regulation of the national economic model.

The challenges of the times place new demands on workers. As a result, the labor market is constantly changing. Formal labor market analysis often lags behind trends and

global processes that require change. As a result, many regions of the world are experiencing a surplus of labor and, as a result, unemployment is increasing.

Unemployment rates rise during periods of domestic and international shocks. As was the case during the crises of 1991, 1998, and 2008. Also, recently, unemployment rates have been rising due to the coronavirus infection (COVID-19), interstate military conflicts, and the development of digital technologies. Global losses from the pandemic amount to \$400 billion per month, 500 million jobs have been lost [1].

Analyses of recent papers. The transition to market relations in the post-Soviet countries was marked by decline and degradation in all socio-economic spheres. According to the World Bank, the dynamics of the labor force in the post-Soviet countries looks like this: If we compare 2022 with 1990, the total growth of the labor force during this period amounted to 1.02%. In countries such as Latvia.

Lithuania, Moldova, Armenia, Ukraine and Georgia, a decrease in the labor force of 0.67 – 0.9 times was recorded, which is explained by labor migration. In the first three cases, it is the European Union, and in the rest, it is Russia. The decline in the labor force in Georgia is also associated with the decline in the population, which decreased by 47% from 1990 to 2022. (from 5,424,000 to 3,688,647 people, Geostat).

Uzbekistan, Azerbaijan, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Turkmenistan have achieved significant success in increasing their labor force, increasing the indicator by 1.44 – 2.18 times, which is due to population growth, but at the same time, we cannot say anything about the quality of this labor force. In Russia, Belarus, Kazakhstan, and Estonia, the size of the labor force in 2022 remained virtually the same as in 1990, which is explained by moderate labor policies in these countries and the absence of radical reforms.

After the collapse of the Soviet Union, the number of people employed in the economies of these republics has not increased, and its growth over the past 30 years does not look as impressive as during the Soviet period of development. The greatest successes are observed in the countries of Central Asia, which is

associated with population growth and, as a result, the entry of an increasing number of workers into the labor market. However, these countries have problems in the field of education, and as a result, young people in search of the desired education and high-paying jobs are forced to move to neighboring, more developed countries.

It is also worth noting that the Russian Federation accounts for approximately 54% of all participants in the labor market of the post-Soviet countries (this is the maximum share). However, the problem of the labor force in Russia is the changes in the age pyramid of the country, which has led to an aging population and, as a result, a reduction in the existing labor force since the late 2000s. However, the increase in the birth rate and migration flows is helping to mitigate the negative consequences of this phenomenon.

Due to inertia, the economic systems of Belarus, Uzbekistan, Kazakhstan, Azerbaijan, Turkmenistan, and Estonia maintained relative equilibrium in 1991, and the unemployment rate was insignificant (less than the world average of 6.1%). But already in 2000, as a result of market reforms, these countries caught up with the other 9 countries, and the average unemployment rate of these 6 countries together became 12.2%, which is 5.8 percentage points higher than the world average.

It is worth noting that by 2022, high unemployment rates remained in Armenia and Georgia, which is due to the shock impact of the 2008 and 2020 crises on their economies, as well as the tense domestic political situation. However, it should be noted that today there is a shortage of labor in the Armenian labor market and unemployment has reached its lowest level in history (11.6%). This indicator ranged from 17.7% to 19% from 1991 to 2019 [2].

The process of transition from a planned economy to a market economy turned out to be quite difficult for Georgia. The main objective causes of unemployment were the civil war and ethnic conflicts. All these factors led to the mass nature of unemployment in the country. «The mass dismissal of workers and a large influx of unemployed, along with hidden unemployment, were caused by the privatization process and the destruction of leading industries». – (Pachkoria, 2020). The establishment

of market principles in our society has revealed new forms of human behavior, the state has not been able to cope with the challenges of the economic crisis, and the process of regulating employment has practically gone by itself. In accordance with economic changes in Georgian society, state management of employment of the population has given way to market labor relations, which are based on a self-regulating mechanism of employment of the population through the labor market.

Unemployment is in many ways related to labor migration, since despite different development paths, after the collapse of the USSR, the post-Soviet countries were unable to completely sever ties. This is reflected in significant labor migration.

Migration flows in the post-Soviet space can be conditionally divided into three parts: Migration from the 1990s to the 2000s. It was associated with migration on ethnic and partly religious grounds, as a result of which highly qualified specialists from the former Soviet republics arrived in Russia, as a result of which these countries experienced a labor shortage in some sectors of the economy (for example, healthcare, education, industry, construction, etc.).

The outflow of scientists to Western countries (EU, USA, Canada, etc.), which ultimately led to a certain decline in the field of science and innovation. The constant influx of low-skilled workers from Central Asian countries to Russia, which allows them to «fill» vacant low-paid positions, but at the same time increases the crime rate in the Russian Federation.

There has been a significant outflow of labor from Uzbekistan, Armenia, and Latvia over the past decade. This trend, driven by labor surpluses in these countries and proximity to large labor markets, particularly Russia and the European Union, is partly confirmed by the final figures for Russia, which received a total of 3.8 million migrants.

Representatives of the Central Asian countries enter the territory of Russia as the largest employer. On the one hand, the problem of «staff shortage» in this area in the Russian Federation is being solved, on the other hand, the problem of capital outflow from the country arises. If we look at the Baltic states, as well as

Belarus, Ukraine and Moldova, we will see the following trend: the workforce from these countries moves to the European Union, the level of education and qualifications of such workers is often very low compared to the workforce of the countries to which they migrate, and accordingly they occupy low-paid jobs.

In general, for more than a quarter of a century, the post-Soviet countries have managed to reduce the natural rate of unemployment, to form an internal labor market that can «absorb» most of the workforce, but low wages with a high cost of living become the cause of labor migration, which is clearly visible in the Central Asian and Baltic countries. Over the past decade, there has been a significant outflow of working-age citizens (especially those under 25) from countries with:

- oversupply of labor,
- weak economies,
- political instability.

This process is also influenced by the presence of a nearby labor market (in the EU countries and the Russian Federation). The position of the Russian Federation in relation to other post-Soviet countries according to the three considered indicators can be characterized as dominant: as one of the largest economies in the region, Russia has a large labor force, but at the same time it accepts labor migrants from Central Asian countries in its economic activities.

Some republics (in particular, Armenia and Georgia), which have been characterized by high unemployment and significant population outflow throughout the period under review and are experiencing the impact of the global crisis, have not yet developed an economic system capable of providing decently paid work for all citizens, and accordingly, the migration of the working population from these countries to the European Union countries and the Russian Federation is increasing.

Armenia is facing a difficult unemployment situation. Due to high unemployment, Armenia is highly dependent on remittances from abroad. Many residents of the Caucasus and Central Asia go to work in Russia and send money back to their families. The opening of the Russian market to labor migrants is helping to alleviate unemployment in the Fergana Val-

ley countries of Kyrgyzstan, Tajikistan, and Uzbekistan. Armenia and Tajikistan are world leaders in terms of their economies' dependence on remittances from abroad, which account for 21% and 49% of GDP, respectively [3].

Turkmenistan has the lowest unemployment rate among the post-Soviet countries – 4.4 percent of the population. In Armenia, this figure is 20.2 percent. It is followed by Georgia (12.1%) and Ukraine (9.5%). The unemployment rate in Latvia and Lithuania differs only slightly: in these two Baltic republics, 8.2 and 8.4 percent of the population are unemployed, respectively. In Estonia, 6.5 percent of the population is unemployed [4].

The main problem of the Georgian labor market is the shortage of qualifications. The high level of unemployment in Georgia as a result of the changes in the economic structure is mainly caused by the mismatch between the skills of the workforce and the jobs available in the market. There is a sharp imbalance in the

labor market between the demand for and supply of labor. Essentially, the problem is that either the country is not producing personnel in certain professions needed by employers, or the professional qualifications of the trained personnel are unsatisfactory for employers [5].

Economic development of EAEU Member States.

We will consider the economic indicators of the effectiveness of the development of the EAEU member states. When selecting the respective indicators for the model, we relied upon the system of indicators of Eurasian integration of the Eurasian Development Bank (EABR, 2019) which includes three blocks corresponding to the main aspects of regional interaction [6]: Analysis of regional integration as an integration of markets (convergence of countries is assessed from the standpoint of the scale of flows of goods, services and factors of production between them); ii) analysis of regional integration as a convergence of economic systems; analysis of institutional cooperation.

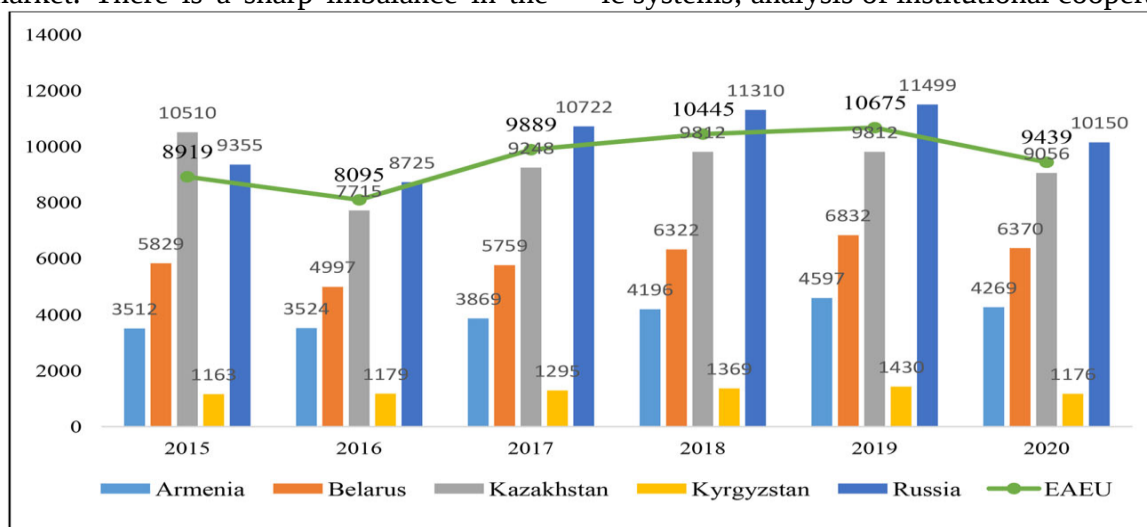


Figure 1. Dynamics of foreign trade turnover, exports and imports of the EAEU countries for the period 2015–2020, \$million. Source: Eurasian Economic Commission (2021)

Thus, according to a study by the World Bank, the average per capita GDP of Active RIO (\$17.8 thousand) is more than twice the average GDP of other types of RIO (\$7.8 thousand). The statistics on GDP per capita show a significant 'economic gap' between the EAEU member states. Figure 1 shows the dynamics of the gross domestic product per capita of the EAEU countries for 2015–2019 [7].

It should be noted that the foreign trade activity of the EAEU member states has a

pronounced raw material character. In 2020, in the share of exports of the EAEU member states outside the integration association, mineral products (oil, gas and their derivatives) accounted for about 65–70% of the total volume in 2019. Metal exports accounted for about 11% of exports [8]. Chemical products accounted for about 5% of exports. The volume of external and mutual imports of goods of the countries of the Eurasian Economic Union for 2015–2020 presented in Table 1.

External and mutual import of goods of the Eurasian Economic Union
for 2017–2022, \$million

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
International trade	205 537,4	01 107,9	247 271,3	263 114,4	275 026,7	259 817,1
Armenia	2 218,9	2 163,4	2 782,9	3 534,8	3 830,6	2 861,4
Belarus	13 088,6	12 234,7	14 525,9	15 689,1	17 280,5	16 128,4
Kazakhstan	19 356,2	15 513,2	17 081,5	19 561,1	24 411,9	24 220,6
Kyrgyzstan	2 088,8	2 374,5	2 631,1	3 130,7	2 888,3	1 833,5
Russia	168 784,9	168 822,1	210 249,9	221 198,7	226 615,4	14 773,2
from EAEU countries	45 654,2	42 427,2	53 812,5	59 732,4	61 861,1	54 163,1
Armenia	988,8	1 062,6	1 314,2	1 440,7	1 707,0	1 721,9
Belarus	17 207,6	15 381,2	19 715,8	22 760,5	22 205,9	16 649,2
Kazakhstan	11 211,6	9 863,5	12 518,1	14 097,4	15 297,4	14 708,5
Kyrgyzstan	2 065,1	1 626,0	1 863,7	2 161,3	2 100,8	1 885,4
Russia	14 181,1	14 493,9	18 400,7	19 272,5	20 550,0	19 198,1

Source: Summarized by the author [9,10]

One of the strategic directions for the development of Eurasian integration of the last decade is the transition to digital transformation, which consists in a fundamental change in the structure of the world economy, its virtualization through the emergence of new forms of cross-border movement of virtual goods, capital, and labor [11]. The digital agenda of the EAEU of the member states of the economic union includes issues on digital transformations in the framework of the development of integration, strengthening the common economic space and deepening cooperation, removing barriers that prevent the formation of a single market for goods, services, capital and labor and should be formed taking into account national interests and existing information systems [12].

Conclusions. The problem of the post-Soviet countries, which prevents them from forming an optimal structure of the economic model that can effectively use the existing labor force, lies in the difficult process of gradually abandoning Soviet attitudes and dogmas. The states of the post-Soviet space are gradually transforming and forming their understanding of the labor market as a mechanism for the exploitation of workers and the impossibility of its existence under socialism, since it did not fit into the ideology of building the most just society in the world.

Thus, speaking of the post-Soviet space as something homogeneous, taking into account the common historical path of these states and

the common results obtained at the end of «this path», the following trends were identified in the labor market of the post-Soviet countries:

- Reduction in the growth rate of the labor force after the collapse of the USSR - Significant labor migration -Low wages and high cost of living.
- Underdevelopment of the labor market due to the immaturity of market relations.

References

1. Analysis of the labor market of post-Soviet countries - realities of 2023. Retrieved from <https://ta-aspect.by/articles/analiz-rynka-truda-postsovetskix-stran-realii-2023-goda>;
2. Sreseli, L. (2017). The role of vocational education in overcoming structural unemployment. Proceedings from MIIM '17: Sixth International Conference «Modern Challenges of Education». Gori State Teaching University. p. 108.
3. Rating of former USSR countries by unemployment. Retrieved from <https://lt.sputniknews.ru/20220220/reyting-stran-byvshego-sssr-po-urovnyu-bezrabotitsy-21631601.html>;
4. Pachkoria, Sh. (2020). Ways to overcome macroeconomic instability in Georgia. Dissertation. p. 9. Tbilisi: Technical University.
5. Unemployment structure and structural unemployment in Georgia. (2016) study. 2016. Retrieved from <https://libraru.>bueros>fes.de.>bueros>georgien>;
6. Toria, M., & Tsartsidze, M. (1998). Unemployment problems and ways to overcome them in Georgia. Tbilisi: Tbilisi University Publishing House, 1998. p. 7.
7. Employment and unemployment trends in Georgia. November 2011. Retrieved from <https://pdfslide.net/documents.html?page=1>;

8. Bulatova, G.A. Formation of a flexible labor market during the transition to an innovative economy. p. 28. Retrieved from <https://cyberleninka.ru>;

9. Lekhtyanskaya, L.V., & Rimskeya, T.G. (2016). Factors influencing the formation and development of the labor market. Russian entrepreneurship, Issue 17, (5), 603-608. Retrieved from <https://creativeconomy.ru/lib/34989> 2021;

10. Features of the formation and mechanism of functioning of the labor market Retrieved from https://studme.org/162502126258/ekonomika/rynok_trud_a_teorija_praktika;

11. Pukhova, A.G. (2022). Prerequisites and factors influencing the formation and functioning of the regional labor market ". Bulletin of Minin University". 2014, (2). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-i-factory-vliyayuschie-na-formirovanie-i-funktsionirovanie-regionalnogo-rynka-truda>.

12. Korneeva, E., Olinder, N., & Strielkowski, W. (2021). Consumer attitudes to the smart home technologies and the internet of things (IoT). Energies, 14(23), 7913. <https://doi.org/10.3390/en14237913>;

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В ПОСТРАДЯНСЬКИХ КРАЇНАХ – ПРИЧИНИ ТА ПРОБЛЕМИ

Лалі Среселі, Доктор економічних наук, Державний університет Горі (Грузія)

Методологія дослідження. Ринок праці є об'єктивно необхідним елементом ринкової економіки. Без повноцінного ринку праці неможливе повноцінне функціонування ринкових відносин як системи. Ліквідація безробіття та боротьба з його негативними наслідками неможливі без системного дослідження та аналізу поточної ситуації на ринку праці, причин безробіття, попиту та пропозиції робочої сили. Організація праці населення є основою суспільного прогресу, однією з головних умов реалізації інтересів і основних потреб громадян. Ефективна зайнятість населення, забезпечення його роботою є пріоритетним напрямом і метою соціально-економічної політики будь-якої держави.

Результати. Трансформація економіки країни значною мірою залежить від мінімізації безробіття, оптимального використання трудових ресурсів, формування сучасного цивілізованого ринку праці. У статті розглядаються сучасні тенденції зайнятості населення пострадянських країн у перехідний період від планової до ринкової економіки, об'єктивні та суб'єктивні причини структурного безробіття, вплив регіональних особливостей ринку праці на якість зайнятості.

Новизна. Держави пострадянського простору поступово трансформуються та формують розуміння ринку праці як механізму експлуатації трудящих та неможливості його існування за соціалізму, оскільки він не вписувався в ідеологію побудови найсправедливішого суспільства у світі. Таким чином, якщо говорити про пострадянський простір як про щось однорідне, враховуючи спільний історичний шлях цих держав і спільні результати, отримані наприкінці «цього шляху», то на ринку праці пострадянських країн виявлено такі тенденції: – Зниження темпів зростання робочої сили після розпаду СРСР – Значна трудова міграція – Низькі зарплати та висока вартість життя. – Нерозвиненість ринку праці через незрілість ринкових відносин.

Практична значущість. Труднощі, що виникли в пострадянських країнах під час переходу від планової економіки до ринкових відносин, вимагають поглибленого вивчення даної проблеми з метою правильного вибору соціально-економічних пріоритетів і формування ефективно функціонуючої економіки.

Ключові слова: ринок праці, зайнятість, безробіття, міграція.

Надійшла до редакції 24.01.25 р.

SWOT-АНАЛІЗ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ЯК ПЕРЕДУМОВА РІШЕННЯ ЩОДО ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

*Л. О. Лігоненко, д. е. н., професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, larysa.ligonenko@kneu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-5597-5487>,
Д. А. Терпило, аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, dmytro.terpylo@kneu.ua, <https://orcid.org/0009-0002-7355-7013>*

Методологія дослідження. Дослідження базувалося на використанні методу наукової систематизації – для визначення сутності та особливостей SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування; системного підходу – для виокремлення складових оцінки впровадження хмарних технологій (сили, слабкості, можливості, загрози); структурно-функціонального аналізу – для визначення ролі поточних і майбутніх факторів впливу на ефективність використання хмарних рішень підприємствами. Здійснено адаптацію традиційного SWOT-аналізу до специфіки впровадження хмарних технологій, зокрема площинами оцінювання є : фактор часу (поточний та майбутній вплив) та характер впливу (позитивний і негативний).

Результати. У статті узагальнено оцінки наукової та бізнес-спільнот щодо доцільності впровадження хмарних технологій на підприємствах в умовах цифровізації та глобальних технологічних змін. Проаналізовано ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на рішення щодо переходу до хмарних рішень, зокрема економія ресурсів, гнучкість і масштабованість як сильні сторони, а також залежність від інтернет-з'єднання, проблеми безпеки та обмежений контроль як слабкості. Запропоновано авторську модифікацію SWOT-аналізу, яка розмежовує поточний (позитиви та негативи) і майбутній (потенціал та загрози) вплив хмарних технологій, що сприяє чіткому розумінню короткострокових і довгострокових перспектив. Запропоновано рекомендації щодо використання результатів аналізу для розробки стратегій впровадження хмарних технологій, включаючи оптимізацію витрат, підвищення безпеки даних та підготовку до регуляторних змін. Наведено практичні рекомендації які включають використання результатів аналізу для планування інвестицій, управління ризиками та підготовки до технологічних і регуляторних змін.

Новизна. Новизна дослідження полягає у виокремленні основних ознак модифікованого SWOT-аналізу для оцінки хмарних технологій, зокрема його адаптивність до часового виміру (поточний і майбутній вплив), практичну орієнтованість на управлінські рішення та комплексний підхід до оцінки технологічних інновацій. Сформульовано принципи модифікації SWOT-аналізу, які включають чітке розмежування короткострокових і довгострокових ефектів, акцент на прогнозуванні потенціалу та ризиків, а також інтеграцію технологічних і організаційних аспектів.

Практична значущість. Практична значущість роботи полягає у тому, що запропонований модифікований SWOT-аналіз дозволяє підприємствам систематизувати оцінку доцільності впровадження хмарних технологій, сприяючи їх адаптації до умов цифрової економіки, підвищенню ефективності бізнес-процесів та створенню передумов для стійкого розвитку. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій переходу до хмарних рішень, оптимізації IT-інфраструктури, управління ризиками та планування інвестицій у технологічні інновації.

Ключові слова: SWOT-аналіз, хмарні технології, стратегічне планування, цифровізація, інновації, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, управлінські рішення щодо впровадження.

Постановка проблеми. Хмарні технології є ключовим елементом цифрової трансформації сучасних підприємств, забезпечуючи економію ресурсів, гнучкість і доступ до інновацій. Водночас їх впровадження пов'язане зі значними викликами, такими як залежність від інтернет-з'єднання, проблеми безпеки, високі початкові витрати та ризик застарівання технологій. Ефективне управління цими факторами вимагає комплексного підходу до оцінки переваг і ризиків, що робить SWOT-аналіз важливим інструментом стратегічного планування. Традиційний підхід до SWOT-аналізу, який фокусується на внутрішніх і зовнішніх факторах, не завжди враховує динаміку часу та специфіку технологічних змін. Це підкреслює необхідність адаптації методу для оцінки поточних і майбутніх наслідків впровадження хмарних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування знайшло відображення у працях багатьох дослідників. Теоретичні засади методу були сформовані Альбертом Хамфрі [4], який наголошував на його практичній цінності для управлінського консультування. Подальший розвиток SWOT-аналізу представлено у роботах Helms та Nixon [1], де проаналізовано еволюцію методу за останнє десятиліття, та Ghazinoory та ін. [2], які запропонували сучасний огляд методології та перспективи її вдосконалення. Pickton та Wright [3] акцентували увагу на ролі SWOT у стратегічному аналізі, підкреслюючи його універсальність. Застосування методу в управлінні проектами досліджували Pinto та Slevin [6] і Hillson [7], які розглядали його як засіб оцінки ризиків і критичних факторів успіху. У контексті особистого розвитку SWOT-аналіз досліджували Zunker [8] та Brown [9], наголошуючи на його значенні для кар'єрного планування. Bryson [10] та Ebrahim і Rangan [11] адаптували метод до оцінки соціальних програм, а Jabareen [13] і Sustainable Development Commission [12] розглядали його використання для аналізу сталого розвитку.

Окремо варто відзначити дослідження хмарних технологій та їх впровадження. Armbrust та ін. [16] і Mell та Grance [17] заклали основи розуміння хмарних обчислень, визначивши їх ключові характеристики. Vaquero та ін. [18] та Reese [19] підкреслювали гнучкість і швидкість розгортання хмарних рішень, а Bernstein [20] і Baldini та ін. [21] досліджували сучасні тенденції, такі як контейнеризація та serverless-архітектури. Ray [22] аналізував інтеграцію хмар із технологіями IoT, а Kshetri [23] і Zhang та ін. [25] звертали увагу на проблеми безпеки та мережевої латентності. Крайнюк та ін. [14] адаптували SWOT-аналіз до оцінки цифрових технологій у сфері безпеки праці, а Sharma та ін. [15] розглядали виклики й можливості цифрової трансформації бізнесу. Дослідження Erl та ін. [28], Rimal та ін. [29] і Foster та ін. [30] висвітлюють технічні аспекти інтеграції хмарних систем, тоді як Le та ін. [26] і Garg та ін. [27] звертають увагу на управління витратами та оцінку сервісів.

Разом із тим, пропозиції щодо використання SWOT-аналізу для оцінювання впровадження хмарних технологій поки не оприлюднено.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування авторської модифікації SWOT-аналізу для оцінки доцільності впровадження хмарних технологій на підприємствах, а також розробка рекомендацій для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження хмарних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хмарні технології стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи підприємствам доступ до гнучких, масштабованих і економічно вигідних рішень для обробки даних, управління ресурсами та впровадження інновацій. Їхнє поширення зумовлене можливістю скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищення продуктивності та інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та Інтернет речей. За даними досліджень, обсяг світового ринку хмарних обчислень стрімко зростає, охоплюючи компанії різного масштабу – від стартапів до великих корпорацій, що свідчить про їхню ключову роль у

цифровій трансформації. Проте, незважаючи на очевидні переваги, впровадження хмарних технологій супроводжується викликами, такими як залежність від провайдерів, проблеми безпеки даних, високі початкові витрати та складність вибору оптимальної моделі (публічна, приватна чи гібридна хмара), що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Саме тому виникає потреба у комплексному аналізі, який дозволить оцінити як потенційні переваги, так і ризики, пов'язані з переходом до хмарних рішень. Одним з методів такого аналізу по праву вважається SWOT-аналіз.

Точне походження SWOT-аналізу є предметом дискусій, але загально визнано, що він виник у 1960-х роках в Гарвардській бізнес-школі [3]. Часто його авторство приписують Альберту Хамфрі (Albert S. Humphrey), який керував дослідницьким проектом у Стенфордському науково-дослідному інституті (SRI) у 1960-х і 1970-х роках. Однак, Хамфрі ніколи публічно не заявляв про своє авторство [4]. Інші джерела вказують на те, що SWOT-аналіз розвинувся з більш ранніх методів стратегічного планування, таких як аналіз «SOFT» (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat), розроблений у SRI [5].

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію або проект. Він передбачає ідентифікацію Strengths (сильних сторін), Weaknesses (слабких сторін), Opportunities (можливостей) та Threats (загроз) [1].

– *Сильні сторони (Strengths)*: внутрішні характеристики організації або проекту, які дають їй перевагу над іншими.

– *Слабкі сторони (Weaknesses)*: внутрішні характеристики, які ставлять організацію або проект у не вигідне становище порівняно з іншими.

– *Можливості (Opportunities)*: зовнішні фактори, які організація або проект можуть використати на свою користь.

– *Загрози (Threats)*: зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на організацію або проект.

SWOT-аналіз допомагає організації зрозуміти своє поточне становище, визначити стратегічні пріоритети та розробити пла-

ни дії для досягнення поставлених цілей [2]. Результати аналізу зазвичай представляються у вигляді матриці 2x2.

SWOT-аналіз став популярним завдяки своїй простоті та здатності допомагати в розробці стратегій для різних типів організацій: від малих бізнесів до великих корпорацій, а також в управлінні проектами та розробці нових продуктів.

Крім класичного використання SWOT-аналізу для обґрунтування стратегічних рішень, набули поширення і різноманітні модифікації цього методу, які адаптують його до інших дослідницьких та управлінських завдань. Багато дослідників і практиків адаптували метод для оцінки різних аспектів діяльності, таких як управління проектами, аналіз персональних чи організаційних ризиків, а також для соціальних або екологічних оцінок.

Розглянемо кілька прикладів таких модифікацій та адаптацій.

1. *SWOT для оцінки проектів і управління ризиками*. SWOT-аналіз активно використовують для оцінки ризиків, що виникають у проектному управлінні. Тут його використовують для виявлення як позитивних, так і негативних аспектів, що можуть вплинути на успішне завершення проекту. Аналіз фокусується не лише на силах і слабкостях проекту, а й на зовнішніх загрозах, які можуть вплинути на час виконання, бюджет чи якість результатів. Також до SWOT додаються елементи для планування відповідних заходів по мінімізації ризиків або використанню можливостей [6,7].

2. *SWOT в особистому розвитку та кар'єрному плануванні*. Ще одна популярна модифікація SWOT-аналізу – це використання його для особистого планування та розвитку кар'єри. Такий підхід допомагає людям оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку та потенційні загрози в кар'єрі чи професійному житті. Ця модифікація SWOT-аналізу не тільки допомагає проаналізувати професійний шлях, але й розглядає такі аспекти, як потенційні зміни на ринку праці, можливості для підвищення кваліфікації, а також виклики, з якими може зіткнутися людина в майбутньому [8, 9].

3. *SWOT для оцінки соціальних проєктів та програм.* Ще одна область, де можна адаптувати SWOT-аналіз – це оцінка соціальних програм, що фінансуються державними чи неприбутковими організаціями. Тут метод дозволяє оцінити як внутрішні ресурси (сили і слабкості), так і зовнішні можливості та загрози, що виникають в соціальному, політичному чи економічному контексті. Ця адаптація SWOT-аналізу допомагає не тільки оцінити ресурсні можливості програми, а й її відповідність соціальним потребам, можливості для залучення фінансування або партнерів, а також ризики, пов'язані з політичними чи економічними змінами [10, 11].

4. *SWOT для екологічних і сталих проєктів.* Модифікація SWOT-аналізу для екологічних та сталих проєктів орієнтована на вивчення того, як технології та стратегії впливають на довкілля, а також як зовнішні екологічні фактори можуть вплинути на успіх проєктів. До SWOT-аналізу додається аспект екологічної відповідальності та потенційних загроз з боку зміни клімату чи регуляцій щодо охорони навколишнього середовища [12, 13].

5. *SWOT для аналізу та впровадження інноваційних технологій на підприємствах.* Адаптація SWOT для аналізу впровадження цифрових технологій допомагає систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність цифровізації, і сприяє розробці стратегії, спрямованої на максимізацію переваг і мінімізацію негативних наслідків [14, 15].

SWOT-аналіз, на наш погляд, може слугувати ефективним методом для систематизації внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на впровадження хмарних технологій. Він допомагатиме підприємствам не лише зрозуміти поточний стан їхньої готовності до цифрових змін, але й прогнозувати майбутні перспективи та виклики, пов'язані з технологічною еволюцією та ринковими умовами. У цьому контексті дослідження спрямоване на адаптацію SWOT-аналізу до специфіки хмарних технологій, що дозволить розробити обґрунтовані стратегії для їх успішного впровадження.

Класичний підхід до SWOT-аналізу зазвичай фокусується на оцінці внутрішнього середовища (сили та слабкості) та зовнішнього середовища (можливості та загрози). Таким чином, традиційний SWOT базується на факторі середовища (внутрішнє та зовнішнє) та факторі впливу (позитивний та негативний).

Застосовуючи традиційний SWOT-аналіз з метою оцінки впровадження хмарних технологій на підприємстві, ми дійшли висновку, що доцільнішим буде варіант його модифікації, в якому об'єктом оцінювання є поточні (позитиви та негативи) та майбутні (потенціал та загрози) наслідки впровадження хмарних технологій. Цей підхід ґрунтується на аналізі факторів часу (зараз та в майбутньому) та впливу (позитивний та негативний).

В такому випадку аналіз можна розглядати в контексті поточних та майбутніх аспектів:

– Позитиви (поточні) – все те, що зараз працює на користь об'єкта оцінки: сильні сторони (сили) та можливості, які вже існують у середовищі на даний момент.

– Потенціал (майбутні) – те, що може бути використано в майбутньому для розвитку або зростання. Наприклад, наявний потенціал для використання нових технологій або для виходу на нові ринки.

– Негативи (поточні) – це ті аспекти, які зараз обмежують ефективність або створюють проблеми (слабкості чи поточні ризики).

– Загрози (майбутні) – фактори, які можуть створити проблеми чи перешкоди в майбутньому (загрози від конкурентів, змін у законодавстві, технологічних проривів тощо).

Основними перевагами такої модифікації SWOT-аналізу є:

– Чітке розмежування між поточним станом і перспективами. Це дозволяє більш чітко побудувати стратегії для короткострокового та довгострокового планування.

– Аналіз майбутнього потенціалу. Зосередження уваги на тому, як можуть змінюватися умови, можливості та загрози, дозволяючи бути готовими до майбутніх викликів.

– Акцент на оцінці реальних можливостей і ризиків на основі поточних даних, що зменшує вплив припущень, і надає більш практичні орієнтири для стратегічного планування.

Застосувавши авторську модифікацію SWOT до задачі аналізу та оцінки впровадження хмарних технологій на підприємствах, ми отримали наступні результати.

Поточний вплив (Сили та Слабкості). Поточний вплив охоплює ті переваги та обмеження, які вже виникають або є очевидними при використанні хмарних технологій. Це те, що підприємство може оцінити на момент впровадження чи в процесі вже запровадженого рішення.

1. Сили (Позитивний поточний вплив).

Економія коштів. Однією з найважливіших переваг хмарних технологій та обчислень є значна економія коштів. Користувачі платять лише за ті ресурси, які вони фактично використовують, а не інвестують у вартісне обладнання та інфраструктуру. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який може уникнути значних капітальних витрат на створення та підтримку власної IT-інфраструктури. *Приклад:* замість покупки та обслуговування власних серверів, компанія може орендувати необхідні обчислювальні потужності у хмарного провайдера, такого як Amazon Web Services (AWS) [16], Microsoft Azure або Google Cloud Platform (GCP). Це дозволяє знизити витрати на електроенергію, охолодження, технічне обслуговування та персонал.

Масштабованість та гнучкість. Хмарні технології забезпечують високу масштабованість та гнучкість. Користувачі можуть легко та швидко збільшувати або зменшувати обсяги використовуваних ресурсів залежно від своїх потреб. Це дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку, сезонні коливання попиту та пікові навантаження. *Приклад:* інтернет-магазин може автоматично збільшувати потужність серверів під час розпродажів або святкових днів, щоб забезпечити безперебійну роботу веб-сайту та обслуговування великої кількості клієнтів. Після завершення пікового

періоду, потужність можна так само легко зменшити, заощаджуючи кошти.

Доступність та надійність. Хмарні провайдери інвестують значні кошти в створення та підтримку надійної інфраструктури, що забезпечує високу доступність та відмовостійкість. Дані зберігаються у розподілених центрах обробки даних (ЦОД) по всьому світу, що забезпечує їх збереження навіть у разі аварії або стихійного лиха в одному з центрів. *Приклад:* компанія, яка використовує хмарне сховище для зберігання важливих даних, може бути впевнена, що її інформація не буде втрачена через пошкодження жорсткого диска або крадіжку ноутбука. Дані дублюються та зберігаються в декількох географічно розподілених ЦОД, що забезпечує їх надійність [17].

Підвищена продуктивність та ефективність. Хмарні технології дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, пов'язаних з управлінням IT-інфраструктурою, таких як резервне копіювання, оновлення програмного забезпечення та моніторинг. Це звільняє час IT-персоналу для виконання більш важливих завдань, таких як розробка нових продуктів та послуг. *Приклад:* завдяки хмарним платформам для розробки програмного забезпечення (PaaS), розробники можуть зосередитися на написанні коду, а не на налаштуванні та обслуговуванні серверів. Це прискорює процес розробки та дозволяє швидше виводити нові продукти на ринок [18].

Підвищена безпека. Провідні хмарні провайдери інвестують значні ресурси в забезпечення безпеки своїх платформ. Вони використовують передові технології шифрування, аутентифікації та контролю доступу, щоб захистити дані своїх клієнтів від несанкціонованого доступу та кібератак. *Приклад:* багато хмарних провайдерів пропонують послуги з виявлення та запобігання вторгненням, а також регулярно проводять аудити безпеки своїх систем, щоб відповідати найвищим стандартам захисту інформації.

Співпраця та мобільність. Хмарні технології спрощують спільну роботу над проєктами, дозволяючи співробітникам з різних локацій одночасно працювати з од-

ними й тими ж документами та даними. Крім того, хмарні сервіси доступні з будь-якого пристрою, підключеного до Інтернету, що забезпечує мобільність та можливість працювати з будь-якої точки світу. *Приклад:* команда розробників, розподілена по різних часових поясах, може використовувати хмарний сервіс для спільної роботи над кодом, такий як GitHub або GitLab, що значно підвищує ефективність комунікації та прискорює розробку.

Інновації та доступ до передових технологій. Хмарні платформи надають доступ до найновіших технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних та інтернет речей (IoT), без необхідності інвестувати у власну інфраструктуру. Це дозволяє компаніям будь-якого розміру впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними на ринку. *Приклад:* стартап може використовувати хмарні сервіси машинного навчання, такі як Amazon SageMaker, для розробки та впровадження алгоритмів штучного інтелекту без необхідності наймати команду спеціалістів з машинного навчання та купувати потужне обладнання.

Окрім описаних вище основних переваг, багато дослідників вказують на додаткові позитивні аспекти при використанні хмарних технологій.

Еластичність та динамічне масштабування. Дослідники (наприклад, Vaquero та ін., [18]) наголошують на здатності хмарних платформ оперативно виділяти додаткові ресурси у відповідь на змінні потреби користувачів, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності.

Швидке впровадження нових сервісів і ринкова гнучкість. За даними Reese та ін. [19], хмарні технології дозволяють швидко розгортати нові додатки та сервіси, що сприяє підвищенню бізнес-гнучкості та конкурентоспроможності.

Контейнеризація та портативність додатків. Bernstein [20] звертає увагу на використання технологій контейнеризації (LXC, Docker, Kubernetes), що забезпечує високий рівень переносимості додатків між різними середовищами без значних зусиль з їх адаптації.

Serverless-архітектура. За Baldini та ін. [21], перехід до серверless-підходів дозволяє зменшити витрати на управління інфраструктурою, автоматизувати масштабування окремих функцій і забезпечувати більш точкове використання ресурсів.

Інтеграція з IoT та обробка Big Data. Ray та ін. [22] підкреслюють, що хмарні платформи відкривають можливості для інтеграції з пристроями Інтернету речей і аналізу великих даних, що сприяє розробці нових продуктів і послуг.

Покращене відновлення після аварій і резервне копіювання. Такі дослідники як Mell та Grance [17] зазначають, що розподілена архітектура хмарних сервісів дозволяє ефективно організувати процедури резервного копіювання та відновлення даних після катастроф.

2. Слабкості (Негативний поточний вплив).

Високі початкові витрати на впровадження, навчання персоналу та адаптацію до нових робочих процесів. Перехід на хмарні технології потребує значних початкових інвестицій, пов'язаних із впровадженням нових систем, налаштуванням інфраструктури, міграцією даних, а також навчанням персоналу. Окрім фінансових витрат, процес адаптації до нових робочих процесів може вимагати часу та зусиль з боку працівників, що може тимчасово знижувати продуктивність компанії. *Приклад:* підприємство, що впроваджує хмарну ERP-систему для управління бізнес-процесами, стикається з необхідністю значних витрат на придбання ліцензій, інтеграцію з існуючими системами та навчання співробітників. Персоналу може знадобитися час для освоєння нових інструментів, що призводить до тимчасового зниження ефективності роботи та можливих помилок під час перехідного періоду. Усе це може впливати на загальну рентабельність бізнесу в короткостроковій перспективі.

Залежність від інтернет-з'єднання. Оскільки хмарні технології базуються на доступі до даних та сервісів через Інтернет, стабільне та високошвидкісне інтернет-з'єднання є критично важливим. Будь-які перебої в роботі мережі можуть призвести до втрати доступу до даних та сервісів, що

може негативно вплинути на бізнес-процеси та продуктивність. *Приклад:* компанія, яка використовує хмарний CRM для управління відносинами з клієнтами, може втратити доступ до важливої інформації про клієнтів у разі збою інтернет-з'єднання. Це може призвести до затримки в обробці замовлень, незадоволення клієнтів та втрати потенційних продажів [23].

Залежність від постачальника (Vendor Lock-in). Перехід на хмарні технології часто означає залежність від конкретного постачальника послуг. Міграція даних та додатків від одного провайдера до іншого може бути складним, дорогим та тривалим процесом. Це може обмежувати гнучкість компанії та призводити до залежності від цінової політики та умов одного постачальника. *Приклад:* компанія, яка розробила свої додатки на платформі одного хмарного провайдера, може зіткнутися з труднощами при перенесенні цих додатків на платформу іншого провайдера через несумісність технологій та необхідність переписування коду [16].

Проблеми безпеки та конфіденційності даних. Зберігання даних у хмарі викликає занепокоєння щодо їх безпеки та конфіденційності. Несанкціонований доступ, витоки даних, кібератаки та внутрішні загрози є потенційними ризиками, пов'язаними з хмарними технологіями. *Приклад:* гучні випадки витоків даних з хмарних сервісів, такі як витік фотографій знаменитостей з iCloud у 2014 році [24], підкреслюють важливість надійних заходів безпеки та відповідальності як хмарних провайдерів, так і користувачів.

Обмежений контроль над інфраструктурою. Використовуючи хмарні технології, компанії передають частину контролю над своєю IT-інфраструктурою хмарному провайдеру. Це може обмежувати можливості кастомізації та конфігурації, а також ускладнювати вирішення проблем, пов'язаних з продуктивністю та доступністю. *Приклад:* компанія, яка використовує хмарний сервер для розміщення свого веб-сайту, може мати обмежений доступ до налаштувань сервера та інструментів моніторингу, що може ускладнити оптимізацію продуктивності сайту [25].

Проблеми відповідності нормативним вимогам. Залежно від галузі та географічного розташування, компанії можуть стикатися з нормативними вимогами щодо зберігання та обробки даних. Використання хмарних технологій може ускладнювати дотримання цих вимог, особливо якщо дані зберігаються в центрах обробки даних, розташованих в інших юрисдикціях. *Приклад:* медичні установи, які обробляють персональні дані пацієнтів, повинні дотримуватися суворих правил щодо захисту конфіденційності даних, таких як HIPAA у США. Використання хмарних сервісів, які не відповідають цим вимогам, може призвести до юридичних проблем та штрафів.

Ризики доступності та безперервності бізнесу. Хоча хмарні провайдери інвестують значні кошти в забезпечення високої доступності, ризики збоїв та простоїв все ж таки існують. Стихійні лиха, технічні збої, кібератаки або навіть банкрутство хмарного провайдера можуть призвести до втрати доступу до даних та сервісів, що може мати катастрофічні наслідки для бізнесу. *Приклад:* аварія в центрі обробки даних Amazon Web Services у 2017 році призвела до збою в роботі багатьох популярних веб-сайтів та сервісів, що підкреслює важливість розробки планів аварійного відновлення та диверсифікації ризиків [26].

Складність управління витратами. Хоча хмарні технології можуть допомогти заощадити кошти, управління витратами на хмарні сервіси може бути складним завданням. Неоптимальне використання ресурсів, непередбачувані витрати та складні моделі ціноутворення можуть призвести до перевищення витрат. *Приклад:* компанія може зіткнутися з несподівано високими рахунками за хмарні послуги через неефективне використання ресурсів або неправильне налаштування автоматичного масштабування [27].

Крім зазначених вище основних ризиків та недоліків використання хмарних технологій, ряд дослідників висвітлюють і додаткові недоліки та потенційні проблеми:

Мережева латентність і затримки. Zhang та ін. [25] звертають увагу на можливість виникнення затримок у передачі да-

них, що може негативно впливати на роботу додатків у реальному часі.

Інтеграція з існуючими системами та спадковими технологіями. Erl та ін. [28] зазначають, що перенесення або інтеграція існуючих систем у хмарне середовище може бути складною через обмеженість можливостей кастомізації та специфічних налаштувань.

Проблеми з прозорістю та контролем над даними. Крім загальних зауважень щодо безпеки, деякі дослідники, як наприклад, Kshetri [23] підкреслюють, що відсутність повної прозорості в роботі провайдерів хмарних сервісів може спричиняти труднощі в аудиті безпеки та управлінні конфіденційністю.

Приховані витрати та складність прогнозування бюджетів. За даними Le та ін. [26] і Garg та ін. [27], модель оплати за використання може ускладнювати точне прогнозування витрат, особливо при непередбачуваному зростанні навантажень або неефективному управлінні ресурсами.

Обмежені можливості кастомізації. Rimal та ін. [29] відзначають, що стандартні хмарні рішення можуть не задовольняти специфічні потреби деяких організацій, що потребують високого рівня налаштування інфраструктури.

Виклики інтеграції з іншими обчислювальними платформами. Foster та ін. [30] порівнюють хмарні та grid-системи, підкреслюючи труднощі інтеграції різних обчислювальних парадигм і технологій, що може створювати додаткові перешкоди.

Майбутній вплив (Можливості та Загрози). Майбутній вплив зосереджується на оцінці того, які перспективи та ризики можуть виникнути в результаті впровадження хмарних технологій у майбутньому. Це стосується можливих змін на ринку, в технологічному середовищі або в політичних та економічних умовах, які можуть мати значний вплив на підприємство.

3. Потенціал (Позитивний майбутній вплив).

Швидке масштабування. Хмарні технології дозволяють підприємствам швидко збільшувати чи зменшувати обсяги ресурсів без необхідності значних капітальних витрат. Це забезпечує гнучкість у реагуванні на

зміни ринкових умов та зростання попиту. Наприклад, компанія-стартап може спочатку використовувати мінімальні ресурси, а потім оперативно збільшити обчислювальні потужності при зростанні клієнтської бази, уникаючи необхідності купівлі дорогого обладнання [18, 26].

Інновації та інтеграція з новими технологіями. Хмарні платформи надають можливість інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), машинне навчання та аналіз великих даних. Це відкриває нові бізнес-моделі та підвищує ефективність операційної діяльності. Наприклад, компанії можуть використовувати хмарні сервіси для автоматизації процесів на основі ШІ, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню продуктивності [26, 22].

Доступ до нових ринків та розширення бізнесу. Використання хмарних платформ дозволяє підприємствам працювати на міжнародному рівні без необхідності фізичної присутності на нових ринках. Завдяки глобальним хмарним рішенням компанії можуть ефективно координувати свою діяльність у різних країнах, що сприяє розширенню географії бізнесу. Наприклад, хмарні CRM-системи дають змогу компаніям швидко адаптувати маркетингові стратегії до особливостей різних регіонів [15, 25].

Регуляторні зміни. Розвиток законодавчої бази у сфері цифрових технологій та кібербезпеки може сприяти активному впровадженню хмарних рішень. Державні ініціативи щодо підтримки інновацій можуть стимулювати підприємства до переходу на хмарну інфраструктуру. Наприклад, Європейський Союз впроваджує нормативні акти, що сприяють безпечному використанню хмарних сервісів у фінансовому секторі [23].

Технологічна еволюція IT-інфраструктури. Впровадження нових підходів, таких як serverless-архітектури, контейнеризація та мікросервісна архітектура, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Ці технології дозволяють компаніям швидко розгортати нові сервіси та адаптувати свою IT-інфраструктуру до змін бізнес-середовища. Наприклад, використання контейнерних технологій, таких як Kubernetes, дозволяє підприємствам оптимізувати про-

цеси розробки та розгортання програмного забезпечення [20, 21].

Покращення бізнес-процесів і організаційної гнучкості. Хмарні рішення сприяють швидкому розгортанню нових послуг, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту. Це особливо важливо для компаній у сфері електронної комерції, де сезонні коливання попиту потребують динамічного масштабування ресурсів. Наприклад, онлайн-магазини можуть автоматично збільшувати серверні потужності під час великих розпродажів, таких як «Чорна п'ятниця», забезпечуючи безперебійну роботу сайту [16, 19].

4. Загрози (Негативний майбутній вплив).

Конкуренція. Зростання конкуренції на ринку хмарних технологій може знизити конкурентоспроможність обраної хмарної платформи, якщо з'являться нові, більш ефективні рішення або альтернативні технології. Це може стати фактором ризику для компанії, яка вже інвестувала в певні технології. Приклад: в умовах швидкого розвитку технологій, нові хмарні сервіси можуть значно перевершити існуючі, що вимагатиме від компанії значних витрат на адаптацію або заміну поточної платформи [27].

Зміни в регулюванні. Зміни в законах про захист даних або вимоги щодо локалізації даних можуть змусити компанії перепроєктовувати інфраструктуру або навіть відмовитися від певних хмарних рішень. Такі зміни можуть бути непередбачуваними, що створює ризик для підприємств, котрі орієнтуються на міжнародні хмарні послуги. Приклад: законодавчі зміни щодо захисту персональних даних можуть вимагати перенесення даних на локальні сервери або додаткових інвестицій для виконання нових вимог безпеки [23].

Швидке технологічне старіння. Хмарні технології розвиваються з великою швидкістю, і це може призвести до застарівання вже впроваджених рішень. Компанії можуть бути змушені витрачати додаткові ресурси на модернізацію своїх технологій, що може підвищити витрати на інфраструктуру. Приклад: технології, які на момент впровадження виглядали перспективними, можуть швидко застаріти через впровадження нових, більш ефективних рішень [25].

Еволюція кіберзагроз та зростання вимог до безпеки. Зі збільшенням обсягів даних і кількості користувачів хмарних платформ зростає ризик кібератак, витоків даних та несанкціонованого доступу. Це може призвести до значних фінансових втрат та пошкодження репутації компанії. Приклад: масштабні кібератаки на великі хмарні провайдери можуть створити серйозні загрози для бізнесу клієнтів [23, 24].

Залежність від постачальника (Vendor Lock-in). Постійна залежність від конкретного хмарного провайдера може стати критичним фактором ризику, якщо зміни в політиці чи технічних характеристиках провайдера ускладнять перенесення даних та додатків на іншу платформу. Приклад: перехід на іншу хмарну платформу може бути ускладнений через різницю в технологічних стандартах, що підвищить витрати на міграцію та спричинить затримки [28].

Проблеми інтеграції та адаптації. Зміни технологічного ландшафту і розвиток нових стандартів можуть ускладнити інтеграцію існуючих систем із сучасними хмарними рішеннями. Це може бути особливо актуальним для підприємств, які мають старі, складні IT-інфраструктури. Приклад: труднощі в інтеграції старих систем з новими хмарними платформами можуть призвести до затримок у модернізації та додаткових витрат [15].

Непередбачувані витрати та фінансове планування. Нестабільність моделей ціноутворення в хмарних сервісах може призвести до неочікуваного зростання витрат у разі збільшення навантаження або неефективного управління ресурсами. Це може стати проблемою для компаній, які покладаються на хмарні рішення без чіткого фінансового планування. Приклад: неочікуване збільшення витрат на хмарні ресурси через зміни в ціновій політиці або збільшення обсягів використання може призвести до фінансових труднощів [19].

Ризики безперервності бізнесу. Збої в роботі хмарних сервісів через технічні збої, природні катастрофи або банкрутство постачальника можуть мати катастрофічні наслідки для підприємства. Це підкреслює важливість планів аварійного відновлення та диверсифікації IT-ресурсів. Приклад: ситуація з

припиненням роботи хмарних сервісів через банкрутство провайдера або технічні збої може паралізувати діяльність компанії [7].

Для зручності отримані результати зведені в таблицю 1.

Таблиця 1

Результат авторської модифікації SWOT для аналізу впровадження хмарних технологій на підприємствах

Поточний вплив	Сили	Слабкості
	Економія коштів. Масштабованість та гнучкість. Доступність та надійність. Підвищена продуктивність та ефективність. Підвищена безпека. Співпраця та мобільність. Інновації та доступ до передових технологій. Еластичність та динамічне масштабування. Швидке впровадження нових сервісів і ринкова гнучкість. Контейнеризація та портативність додатків. Serverless-архітектура. Інтеграція з IoT та обробка Big Data. Покращене відновлення після аварій і резервне копіювання.	Високі початкові витрати на впровадження та ін. Залежність від інтернет-з'єднання. Залежність від постачальника. Проблеми безпеки та конфіденційності даних. Обмежений контроль над інфраструктурою. Проблеми відповідності нормативним вимогам. Ризики доступності та безперервності бізнесу. Складність управління витратами. Мережева латентність і затримки. Інтеграція з існуючими системами та спадковими технологіями. Проблеми з прозорістю та контролем над даними. Приховані витрати та складність прогнозування бюджетів. Обмежені можливості кастомізації. Виклики інтеграції з іншими обчислювальними платформами.
Майбутній вплив	Потенціал	Загрози
	Швидке масштабування. Інновації та інтеграція з новими технологіями. Доступ до нових ринків та розширення бізнесу. Регуляторні зміни. Технологічна еволюція IT-інфраструктури. Покращення бізнес-процесів і організаційної гнучкості.	Конкуренція. Зміни в регулюванні. Швидке технологічне старіння. Еволюція кіберзагроз та зростання вимог до безпеки. Залежність від постачальника (Vendor Lock-in). Проблеми інтеграції та адаптації. Непередбачувані витрати та фінансове планування. Ризики безперервності бізнесу.

Джерело: складено авторами

Висновки. У статті запропоновано використовувати модифікований SWOT-аналіз для оцінки доцільності впровадження хмарних технологій на підприємствах в умовах цифрової трансформації. Модифікований SWOT-аналіз, який враховує поточний (позитиви та негативи) і майбутній (потенціал та загрози) вплив, є ефективним інструментом для систематизації переваг (економія, масштабованість, інноваційність) і ризиків

(залежність від провайдера, кіберзагрози, витрати на адаптацію). Результати дослідження підтвердили необхідність чіткого розмежування короткострокових і довгострокових ефектів для розробки стратегій впровадження хмарних рішень. Виокремлено основні ознаки модифікованого підходу: адаптивність, прогнозованість і практична спрямованість. Запропоновано принципи його формування – системність, орієнтація

на часові перспективи та акцент на технологічні інновації. Особливу увагу приділено ролі хмарних технологій у підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів і створенні умов для стійкого розвитку. Практичні рекомендації включають використання результатів аналізу для планування інвестицій, управління ризиками та підготовки до технологічних і регуляторних змін. Таким чином, модифікований SWOT-аналіз впровадження хмарних технологій є важливим інструментом, який дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики цифрової економіки, забезпечуючи їхню гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність.

Література

1. Helms M. M., Nixon J. Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*. 2010. № 3. pp. 215-251. DOI:10.1108/17554251011064837
2. Ghazinoory S., Abdi M., Azadegan-Mehr M. SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*. 2011. Vol. 12, № 1. pp. 24-48. DOI:10.3846/16111699.2011.555358
3. Pickton D. W., Wright S. What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*. 1998. Vol. 7, № 2. pp. 101-109. DOI:10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:23.0.CO;2-6
4. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. 2005. № 1. pp. 7-8.
5. Menon A., Bharadwaj S. G., Adidam P. T., Edison S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of marketing*. 1999. Vol. 63, № 2. – pp. 18-40. DOI:10.2307/1251943
6. Pinto J. K., Slevin D. P. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *Project Management Journal*. 1988. Vol. 19, № 3. pp. 67-72. DOI:10.1002/9780470172353.ch20
7. Hillson D. Managing Risk in Projects. *London : Routledge*. 2009. 126 p. <https://doi.org/10.4324/9781315249865>
8. Zunker V. G. Career Counseling: A Holistic Approach. *Brooks/Cole*, 2012. 528 p.
9. Brown D. Career Information, Career Counseling, and Career Development. 8th ed. *Pearson*, 2002. 512 p.
10. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. *Jossey-Bass*, 2011. 576 p.
11. Ebrahim A., Rangan V. K. The Limits of Non-profit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2014. Vol. 43, № 5. pp. 1-27. DOI:10.2139/ssrn.1611810
12. Sustainable Development Commission. Public Value and Sustainable Development: A Framework for Action. 2008. 24 p.
13. Jabareen Y. A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*. 2008. Vol. 10. pp. 179-192. DOI:10.1007/s10668-006-9058-z
14. Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Барбашин В.В. SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. № 163. С. 45-52. ISSN 2522-1809
15. Sharma R., Rahman Z., Jain R., Chopra S. Digital Transformation in Business: Challenges and Opportunities. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. pp. 1-10.
16. Armbrust M., Fox A., Griffith R., Joseph A. D., Katz R., Konwinski A., Zaharia M. A view of cloud computing. *Communications of the ACM*. 2010. Vol. 53, № 4. pp. 50-58. DOI:10.1145/1721654.1721672
17. Mell P., Grance T. The NIST definition of cloud computing. *National Institute of Standards and Technology*. 2011. № 800(145). 7 p. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
18. Vaquero L. M., Roderio-Merino L., Caceres J., Lindner M. A break in the clouds: towards a cloud definition. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*. 2008. Vol. 39, № 1. pp. 50-55. DOI:10.1145/1496091.1496100
19. Reese G. Cloud application architectures: Building applications and infrastructure in the cloud. *O'Reilly Media, Inc.*, 2009. 208 p. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.003
20. Bernstein D. Containers and cloud: From LXC to Docker to Kubernetes. *IEEE cloud computing*. 2014. Vol. 1, № 3. pp. 81-84. DOI:10.1109/MCC.2014.51
21. Baldini I., Castro P., Chang K., Cheng P., Fink S., Ishakian V., Suter P. Serverless computing: Current trends and open problems. *Research Advances in Cloud Computing*. 2017. pp. 325-346. DOI:10.1007/978-981-10-5026-8_1
22. Ray P. P. A survey on Internet of Things architectures. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*. 2018. Vol. 30, № 3. pp. 291-319. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2016.10.003>
23. Kshetri N. Privacy and security issues in cloud computing. *Computer*. 2013. Vol. 46, № 8. pp. 24-30. DOI: 10.1016/j.telpol.2012.04.011
24. Cook J. All The Different Ways That 'iCloud' Naked Celebrity Photo Leak Might Have Happened. *Business Insider*. 2014. URL: <https://www.businessinsider.com/icloud-naked-celebrity-photo-leak-2014-9> (дата звернення: 17.03.2025).
25. Zhang Q., Cheng L., Boutaba R. Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of internet services and applications*. 2010. Vol. 1, № 1. pp. 7-18. DOI:10.1007/s13174-010-0007-6
26. Le D. N., Kumar R., Nguyen G. N., Chatterjee J. M. Cloud computing and its emerging applications: A comprehensive study and future directions. *Future Generation Computer Systems*. 2018. Vol. 86. pp. 1044-1059.

27. Garg S. K., Versteeg S., Buyya R. A framework for ranking of cloud computing services. *Future Generation Computer Systems*. 2013. Vol. 29, № 4. pp. 1012-1023. DOI:10.1016/j.future.2012.06.006
 28. Erl T., Puttini R., Mahmood Z. Cloud computing: concepts, technology & architecture. – *Pearson Education*, 2013. 528 p. ISBN: 978-0-13-348990-3
 29. Rimal B. P., Choi E., Lumb I. A taxonomy and survey of cloud computing systems. *2009 Fifth International Joint Conference on INC, IMS and IDC*. IEEE. 2009. pp. 44-51. DOI:10.1109/NCM.2009.218
 30. Foster I., Zhao Y., Raicu I., Lu S. Cloud computing and grid computing 360-degree compared. *2008 Grid Computing Environments Workshop*. IEEE, 2008. pp. 1-10. DOI:10.1109/GCE.2008.4738445
- ### References
1. Helms, M.M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
 2. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
 3. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101-109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
 4. Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*, (1), 7-8.
 5. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40. <https://doi.org/10.2307/1251943>
 6. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Journal*, 19(3), 67-72. <https://doi.org/10.1002/9780470172353.ch20>
 7. Hillson, D. (2009). *Managing Risk in Projects*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315249865>
 8. Zunker, V.G. (2012). *Career Counseling: A Holistic Approach*. Brooks/Cole.
 9. Brown, D. (2002). *Career Information, Career Counseling, and Career Development* (8th ed.). Pearson.
 10. Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
 11. Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 1-27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
 12. Sustainable Development Commission. (2008). *Public Value and Sustainable Development: A Framework for Action*.
 13. Jabareen, Y. (2008). A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10, 179-192. <https://doi.org/10.1007/s10668-006-9058-z>
 14. Krainiuk, O.V., Buts, Yu.V., & Barbashyn, V.V. (2021). SWOT-analiz vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia zabezpechennia bezpeky pratsi. *Komunalne hospodarstvo mist*, (163), 45-52. DOI 10.33042/2522-1809-2021-3-163-234-238
 15. Sharma, R., Rahman, Z., Jain, R., & Chopra, S. (2021). Digital Transformation in Business: Challenges and Opportunities. *Journal of Business Research*, 123, 1-10.
 16. Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
 17. Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* (NIST Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf>
 18. Vaquero, L. M., Roderio-Merino, L., Caceres, J., & Lindner, M. (2008). A break in the clouds: towards a cloud definition. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 39(1), 50-55. <https://doi.org/10.1145/1496091.1496100>
 19. Reese, G. (2009). *Cloud application architectures: Building applications and infrastructure in the cloud*. O'Reilly Media, Inc.
 20. Bernstein, D. (2014). Containers and cloud: From LXC to Docker to Kubernetes. *IEEE Cloud Computing*, 1(3), 81-84. <https://doi.org/10.1109/MCC.2014.51>
 21. Baldini, I., Castro, P., Chang, K., Cheng, P., Fink, S., Ishakian, V., & Suter, P. (2017). Serverless computing: Current trends and open problems. In *Research Advances in Cloud Computing* (pp. 325-346). https://doi.org/10.1007/978-981-10-5026-8_1
 22. Ray, P. P. (2018). A survey on Internet of Things architectures. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 30(3), 291-319. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2016.10.003>
 23. Kshetri, N. (2013). Privacy and security issues in cloud computing. *Computer*, 46(8), 24-30. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.04.011>
 24. Cook, J. (2014). All The Different Ways That 'iCloud' Naked Celebrity Photo Leak Might Have Happened. *Business Insider*. Retrieved March 17, 2025, from <https://www.businessinsider.com/icloud-naked-celebrity-photo-leak-2014-9>
 25. Zhang, Q., Cheng, L., & Boutaba, R. (2010). Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of Internet Services and Applications*, 1(1), 7-18. <https://doi.org/10.1007/s13174-010-0007-6>
 26. Le, D.N., Kumar, R., Nguyen, G.N., & Chatterjee, J.M. (2018). Cloud computing and its emerging applications: A comprehensive study and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 86, 1044-1059.
 27. Garg, S. K., Versteeg, S., & Buyya, R. (2013). A framework for ranking of cloud computing services. *Future Generation Computer Systems*, 29(4), 1012-1023. <https://doi.org/10.1016/j.future.2012.06.006>

28. Erl, T., Puttini, R., & Mahmood, Z. (2013). *Cloud computing: concepts, technology & architecture*. Pearson Education.
29. Rimal, B. P., Choi, E., & Lumb, I. (2009). A taxonomy and survey of cloud computing systems. In *2009 Fifth International Joint Conference on INC, IMS and IDC* (pp. 44-51). IEEE. <https://doi.org/10.1109/NCM.2009.218>
30. Foster, I., Zhao, Y., Raicu, I., & Lu, S. (2008). Cloud computing and grid computing 360-degree compared. In *2008 Grid Computing Environments Workshop* (pp. 1-10). IEEE. <https://doi.org/10.1109/GCE.2008.4738445>

SWOT ANALYSIS OF CLOUD TECHNOLOGIES AS A PREREQUISITE FOR DECISION ON THEIR IMPLEMENTATION

L. O. Ligonenko, D.E., Professor, D. A. Terpylo, Post-graduate Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Methods. The study was based on the use of the scientific systematization method to define the essence and characteristics of SWOT analysis as a strategic planning tool; the systematic approach to distinguish the components of cloud technology implementation assessment (strengths, weaknesses, opportunities, threats); and the structural-functional analysis to determine the role of current and future factors influencing the efficiency of cloud solutions adoption by enterprises. A traditional SWOT analysis was adapted to the specifics of cloud technology implementation, with the evaluation dimensions including time factors (current and future impact) and nature of influence (positive and negative).

Results. The article summarizes the assessments of the scientific and business communities regarding the feasibility of cloud technology implementation in enterprises under conditions of digitalization and global technological transformations. The key internal and external factors influencing the decision to adopt cloud solutions were analyzed, including resource savings, flexibility, and scalability as strengths, as well as internet dependency, security concerns, and limited control as weaknesses. Opportunities such as integration with innovative technologies (AI, IoT, Big Data) and access to new markets were identified, along with threats such as competition, cybersecurity risks, and regulatory changes. The author proposes a modified SWOT analysis that differentiates between current (strengths and weaknesses) and future (potential and threats) impacts of cloud technologies, contributing to a clearer understanding of short-term and long-term perspectives. The importance of evaluating current benefits (e.g., cost savings, increased productivity) and risks (vendor dependency, adaptation costs), as well as forecasting future potential (rapid scaling, technological evolution) and threats (technology obsolescence, rising cyber risks), is substantiated. Recommendations are provided on how to utilize the analysis results for developing cloud technology implementation strategies, including cost optimization, data security enhancement, and regulatory compliance preparedness.

Novelty. The novelty of the research lies in identifying the key features of the modified SWOT analysis for cloud technology assessment, particularly its adaptability to the time dimension (current and future impact), practical orientation toward managerial decision-making, and comprehensive approach to evaluating technological innovations. The principles of SWOT analysis modification are formulated, including a clear distinction between short-term and long-term effects, a focus on potential and risk forecasting, and the integration of technological and organizational aspects.

Practical value is that the proposed modified SWOT analysis enables enterprises to systematize the assessment of cloud technology implementation feasibility, facilitating their adaptation to the digital economy, improving business process efficiency, and creating prerequisites for sustainable development. The research findings can be used to develop cloud adoption strategies, optimize IT infrastructure, manage risks, and plan investments in technological innovations.

Keywords: SWOT analysis, cloud technologies, strategic planning, digitalization, innovation, competitiveness, sustainable development, managerial decisions on implementation.

Надійшла до редакції 01.02.25 р.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В ПІДВИЩЕННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, професор кафедри економіки,
Національний транспортний університет,
angel7a@ukr.net, [orcid.org/ 0000-0001-9730-6249](https://orcid.org/0000-0001-9730-6249)*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові і специфічні методи як: аналіз і синтез. Результати отримані за рахунок застосування таких методів: абстракції – для встановлення сутності понять «корпоративна культура»; групування, аналізу й синтезу – для встановлення принципів та визначення функцій корпоративної культури; систематизації та порівняння – при дослідженні підходів до формування корпоративної культури на підприємствах транспортної галузі.

Результати. Виявлено специфіку формування корпоративної культури як інструменту управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. Визначено сутність понять «корпоративна культура», встановлено значення цієї категорії. Показано, що більшість науковців зосереджують увагу на чинниках, моделях, принципах, підходах до формування корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Рекомендовано до використання дієві та сучасні практики формування корпоративної культури підприємств.

Новизна. Узагальнено питання корпоративної культури як інструменту управління персоналом на підприємствах транспортної галузі та конкурентоспроможності персоналу, проаналізовано підходи вітчизняних вчених до визначення сутності терміну «корпоративної культури». Виділено ключові аспекти конкурентоспроможності персоналу, а також визначено основні інструменти реалізації заходів щодо підвищення ролі корпоративної культури як інструменту управління персоналом на транспортних підприємствах.

Практична значущість. Запропонований підхід до визначення понять «корпоративна культура» дозволить науковцям систематизувати теоретичні підходи до управління підприємствами транспортної галузі та на практиці застосовувати дієві інструменти та методи формування корпоративної культури підприємств транспортної галузі.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, інструмент, управління, конкурентоспроможність, підприємство, транспортна галузь.

Постановка проблеми. Транспортна галузь є складовою розвитку національної економіки кожної країни світу та інтеграції до ринку міжнародних транспортних товаропотоків. Серед драйверів зростання економіки України у 2024 році визнано транспорт, який зумовлює зростання ВВП (у жовтні 2024 року до жовтня 2023-го зафіксоване на рівні 1,3% [20]).

Руйнування транспортної інфраструктури, втрата ланцюгів постачання, масовий відтік кадрів та «міграція» профільних підприємств регіонами України – все це нові виклики, з якими зіштовхнулася Україна з

початком повномасштабного вторгнення російської федерації.

Розроблена транспортна стратегія Drive Ukraine 2030, повинна була перетворити Україну на розвинену, високотехнологічну та інноваційну країну завдяки розвитку сфери транспорту та інфраструктури, застосування новітніх технологій, за допомогою цифрової інфраструктури, безпеки на транспорті, транспортних коридорів та приєднання до єдиної транспортної та інфраструктурної мережі з Євросоюзом [15].

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підви-

щення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, галузі. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал. У зв'язку зі збільшенням значущості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств актуальності набуває проблема підвищення ролі корпоративної культури як інструменту в управлінні персоналом підприємств, яка потребує досконалого дослідження [2].

Велике значення в управлінні персоналом підприємств транспортної галузі відіграє раціонально організована корпоративна культура. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початком ринкової трансформації економіки в Україні, дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової [3], О. Андросової [1], Л. Громко [7], Я. Олексенко [13], І. Ходикіної [19], Отенко І., Чепелюк М. [12] та ін.

Уявлення про корпоративну культуру та її роль в управлінні персоналом збагатили праці А. Колота [9], Ведернікова М., Базалійської Н., Волянська-Савчук Л. [2], І. Петрової, М. Семикіної [16] та ін. Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку, конкурентоспроможності персоналу визначена у працях Степанової Л. В., Тужилкіної О. О. [17], Спіциної А. Є. [18], Герасимової В. О.,

Сидоренко В. О. [5], М. Мельник, С. Пасеки та інших.

Існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики та пошуку можливостей активізації впливу на управління та розвиток персоналу підприємств транспортної галузі.

Зазначене сприятиме регулюванню праці персоналу, запобіганню їх конфліктності, формуванню соціальної згуртованості трудових колективів, підвищенню ефективності трудової діяльності. Актуальність проблеми впливу корпоративної культури на управління та розвиток персоналу, її недостатнє вивчення зумовили вибір даної теми.

У сучасних економічних умовах відзначається стрімке зростання інтересу підприємств до поняття «корпоративної культури». Це пояснюється тим, що менеджери почали розуміти вплив, який корпоративна культура здійснює на успіх і ефективність діяльності підприємства. Високий рівень корпоративної культури формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, на благо усіх зацікавлених сторін в діяльності підприємства. Розвиток корпоративної культури – це інвестиції в сьогоднішню стабільність і майбутню перспективу успішного підприємства.[2].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впливу корпоративної культури на управління персоналом підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура має величезне значення для розвитку персоналу на підприємстві. Вона надає працівникам організаційну ідентичність, слугуючи, з одного боку, джерелом стабільності організації та положення в ній працівника, а з іншого боку, стимулом до дій, спрямованих на розвиток та зростання працівника всередині підприємства, формуючи почуття соціальної захищеності. Знання основ корпоративної культури свого підприємства допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати

події, які відбуваються на підприємстві, виділяючи в них усе найважливіше та найвагоміше, завдяки чому можна почувати себе впевненіше в новому колективі та нових умовах праці і швидше адаптуватись в новому середовищі. Корпоративна культура стимулює самоусвідомлення та високу відповідальність працівників за їхню працю та розвиток транспортного підприємства загалом [10].

Під час війни питання корпоративної культури підприємства стає особливо актуальним і вимагає системного підходу. За цих умов важливо забезпечити не лише безпеку та стабільність працівників, але й зберегти цінності та принципи, на яких ґрунтується корпоративна культура. Також варто звернути увагу на механізми комунікації та збереження внутрішньої єдності та довіри в колективі [4]. Дії підприємства в умовах війни мають бути спрямовані на підтримку морального та психологічного клімату, забезпечення підтримки для працівників і виявлення ефективних стратегій адаптації до нових умов діяльності. Підприємство може забезпечити психологічну підтримку, проводячи сеанси консультування та надаючи доступ до психологічних ресурсів, може організувати тренінги з ефективного управління стресом і конфліктами для своїх працівників, що може допомогти працівникам зберегти високий рівень продуктивності та суттєво поліпшити психологічний стан працівників [5].

Корпоративна культура – це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесі діяльності.

Ходикіна І. вважає, що ефективна, здатна до розвитку культура дає змогу підвищити кваліфікацію персоналу за допомогою створеної системи оцінювання, навчання й розміщення кадрів; поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості та системи атестації, навчання й контролю. Економіка знань різко підвищує цінність активів людського капіталу, а саме його знань, кваліфікації, досві-

ду. Поява нових технологій, матеріалів, устаткування вимагає постійного творчого використання та поповнення знань, відновлення професійних навичок, тобто постійного навчання або освіти протягом усього життя [19].

А. Колот стверджує, що розвиток культури пов'язаний із визначенням базових цінностей, пошуком способів соціальної згуртованості співробітників, встановлення певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [9].

Л. Громко у [7] вважає, що корпоративній культурі притаманні протиріччя щодо необхідності, з одного боку, підтримувати з її допомогою традиції а, з іншого, – проводити зміни у відповідності до вимог мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища; при цьому традиції забезпечують стабільність, цілісність організації, злагоженість взаємодії і прихильність працівників до організаційних цілей. Але традиції можуть стати одночасно і фактором, що стримує зміни, який призупиняє розвиток, якщо вони вже не відповідають мінливим вимогам часу.

Я. А. Олексенко зосереджено увагу на формуванні та розвитку саме корпоративної культури, де вона надала цій категорії таке визначення: «корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку» [13]. А культуру організації, за думкою вченої характеризують такі атрибути, як положення, титули, просування по службі, безпосередньо робота; віра в керівництво, в успіх, у власні сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість.

О. Ф. Андросова систематизувала світові підходи до визначення корпоративної культури та виокремила такі групи: 1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної

культури; 3) визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію [1].

Зростаюча популярність досліджень, що вивчають взаємозв'язок корпоративної культури, мотивації співробітників, залучення та утримання талантів і економічних результатів підприємства, стану його кадро-

вої та фінансово-економічної безпеки, підвищує інтерес до чіткого визначення концепції корпоративної культури.

Результати узагальнення підходів українських науковців до визначення поняття «корпоративна культура» представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація поняття «корпоративна культура» підприємства
в працях українських дослідників

Автор	Трактування сутності поняття
Воронкова А.	«...це сукупність моделей поведінки, які набуті, засвоєні організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації»
Ведерніков М.	«...є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства»
Гарматюк О., Галюк М.	«...це складна система, яка включає цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також дієві принципи, норми поведінки, традиції, ритуали та ін., що виникли на підприємстві впродовж терміну його існування та які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку»
Гассабо О.В.	«...це система базових установок, встановлених групою, відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми»
Грішнова О. Науменко А.	«...це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.
Максимчук Т.	«...складне соціокультурне явище, яке засноване на цінностях «спільної долі», професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасного підприємства і суспільства»
Мохненко А., Мельникова К.	«...система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку»
Перевозова І.В.	«...це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих конкретній компанії, які відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі»
Стамбульська Х. Передало Х.С.	«...це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників»
Семикіна М.	«...є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге — сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства»

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «корпоративна культура». Загалом, всі визначення акцентують на різних аспектах корпоративної культури: від її

складності і системності до ролі у формуванні внутрішньої єдності і управлінських методів. Визначення варіюються від описів культури як системи цінностей і норм до

розгляду її як інструменту управління та інтеграції.

Заходи з розвитку персоналу, котрі сприяють підвищенню якості робочої сили, є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона процвітає настільки, наскільки підприємство грамотно залучає, зберігає та розвиває свій персонал. Тому підприємство зобов'язане інвестувати кошти в розвиток персоналу, зокрема забезпечувати первинну та вторинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою. Адже працівники з достатнім рівнем кваліфікації, досвіду роботи сповідають загальні цілі підприємства, вони більш ініціативні, відповідальні та віддані своїй справі, тому саме такі працівники здатні формувати здорову атмосферу в колективі і, як наслідок, позитивну корпоративну культуру [17].

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, що визначає здатність працівників генерувати ідеї, розробляти й швидше за конкурентів впроваджувати інновації, якнайкраща відповідність вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, спроможність найкращим чином докладати особистісні, професійні та ділові якості й повною мірою реалізувати власний потенціал, а також вміння ефектив-

но виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [18].

Рівень успішності функціонування підприємства напряму залежить від розвитку та впровадження ефективної корпоративної культури, а також від того, наскільки працівники відповідають її основним принципам і цінностям [1]. Від цього залежить якість комунікації в колективі, мотивація персоналу, а також загальний успіх організації в досягненні поставлених цілей.

Кожна корпоративна культура формується завдяки сукупності методів та принципів, які спрямовують її подальший шлях та розвиток на підприємстві. Методам формування культури зазвичай надають багато уваги, оскільки саме від початкового розвитку корпоративної культури залежить, чи буде у майбутньому потреба змінювати цінності та принципи усталеної із часом корпоративної культури підприємства. З досвіду науковців, значно вдалішою є діяльність підприємств, на яких корпоративна культура мала можливість поступово розвиватися та набиратися нових характерних рис і відмінностей [6].

Методологічну основу формування корпоративної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод усе загальності [6]. Розглянемо кожний метод окремо (рис. 1).



Рис. 1. Схема формування корпоративної культури підприємства

Джерело: складено за матеріалами [6,11].

Метод прозорості – це метод формування корпоративної культури, який передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов'язковими для виконання для кожного члену колективу. Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності.

Метод системності – це метод формування корпоративної культури, який бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи. Метод системності характеризується тісним зв'язком між елементами структури корпоративної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства. Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах підприємств транспортної галузі [6].

Метод апіорності – це метод формування корпоративної культури, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам.

Метод усезагальності – це метод формування корпоративної культури, який відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку корпоративної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно корпоративна культура підприємства торкається його персоналу та які наслідки вона має для їхньої діяльності та кінцевих результатів праці [6].

Поряд із основними методами, на яких базується корпоративна культура, стоїть ряд принципів, що є допоміжною опорою у її формуванні. До цих принципів слід віднести наступні [1]:

Принцип комплексності. Цей принцип передбачає формування корпоративної культури з огляду на різноманітні сфери: психологічну, економічну, організаційну, правову тощо.

Принцип історичності. Цей принцип наполягає на необхідності динамічного роз-

витку цінностей підприємства з урахуванням потреб та розвитком та зміною цінностей у суспільстві.

Принцип науковості. Даний принцип стверджує, що при формуванні корпоративної культури підприємства варто спиратися на наукові та обґрунтовані дослідження та факти, аби уникнути неприємностей та потреби переформувати культуру.

Принцип регіональності. Цей принцип передбачає потребу урахування відмінностей регіону та території при формуванні корпоративної культури. А саме місцевими відмінностями можуть бути: національні особливості, менталітет суспільства, звичаї та традиції місцевості розташування підприємства тощо.

Принцип ефективності діяльності. Даний принцип припускає, що для досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства керівництву слід впливати на різноманітні елементи внутрішньої корпоративної культури для встановлення потрібних психологічно-соціальних умов на робочих місцях працівників.

Корпоративна культура як невід'ємна частина будь-якого підприємства створюється із певним переліком функцій, які на неї покладає підприємство, розвиваючи її. Вважається, що чим більше зусиль та вкладень різного характеру поглинає в себе корпоративна культура, то тим досконаліше і ефективніше вона справляється з обсягом функцій та обов'язків, які має виконувати. Найважливіші функції корпоративної культури є наступними (рис.2) [5–6]:

— мотиваційна функція. Ця функція є актуальною та затребуваною у будь-яких обставинах та на будь-якому підприємстві, оскільки є стимулюючим до покращення діяльності робітників, закликає до прояву власної ініціативи і закликає до активної діяльності;

— дослідна функція. Передбачає устороннє дослідження елементів підприємства, прогнозування ймовірних наслідків його діяльності та аналіз зовнішніх факторів впливу на підприємство та його роботу [9];

— адапційна функція. Відповідає за м'яку та безболісну адаптацію людини на новому робочому місці та дозволяє швидко влитися до усталеного колективу

підприємства;

— регулююча функція. Передбачає здійснення регулюючих та коригуючих дій щодо працівників, спрямування їх потенціалу та робочої діяльності у напрямку, вигідному для керівництва та підприємства в цілому;

— виховна функція. Спрямована на формування єдиних цінностей робітників у колективі;

— соціальна функція. Передбачає соціалізацію робітника на підприємстві, покращення його комунікаційних навичок та ефективності праці за цей рахунок;

— інтегрувальна функція. Ставить за мету об'єднання всього робочого колективу на підприємстві у єдине ціле, яке має спільні бажання, мету та професійні інтереси;

— захисна функція. Надає можливість без вагомих перешкод співіснувати з зовнішньою середою завдяки конкурентоспроможності підприємства;

— комунікативна функція. Забезпечує соціальний зв'язок між різноманітними культурами на основах загальних цінностей та принципів;

— системоутворювальна функція.

Сприяє утворенню нестандартних та сучасних структур, які допомагають у прийнятті рішень.

Функції розкривають головні напрями діяльності підприємства транспортної галузі та характеризують його внутрішню організаційну культуру і рівень її розвитку. Взагалі саме корпоративною культурою обумовлюється стабільність багатьох факторів на підприємстві, оскільки її розвиток є всебічним та всеохоплюючим явищем, яке безпосередньо розвиває усі сфери, з якими взаємодіє [12].

Різнорганічність перелічених вище функцій обумовлена тим, що саме корпоративна культура є невід'ємною частиною підприємства транспортної галузі, яка здійснює вплив на персонал, тобто на людей, які виконують великий обсяг поставлених перед ними задач у різних сферах діяльності. І корпоративна культура, як чинник цього безпосереднього впливу, покращує працездатність та ефективність цієї праці, шляхом покращення різних аспектів життя персоналу, шляхом його дисциплінування та надання розуміння значущості існуючих норм, правил та порядків.



Рис. 2. Функції корпоративної культури

Джерело: складено за матеріалами [6,11].

Корпоративна культура є явищем, яке поступово змінюється, пристосовується до потреб суспільства та підприємств, тому питання її розвитку є дуже важливим для дослідників. Корпоративна культура є дви-

гуном процесу діяльності підприємств та будь-яких інших організацій, яка мотивує керівництво та персонал на подальший розвиток всіх сфер, яких торкається підприємство транспортної галузі під час своєї безпо-

середньої роботи.

Головною метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є досягнення стабільності та ефективності праці [10]. Спираючись на викладений у статті матеріал, варто виокремити наступні чинники, які можуть здійснювати вплив на подальший розвиток корпоративної культури на підприємствах транспортної галузі.

По-перше, це потреба формувати стабільний та незмінний робочий колектив. Швидкоплинність кадрів на підприємстві перш за все свідчить про неналежне формування корпоративної культури та відчуття дискомфорту працівниками під час робочого процесу. Значно успішніше здійснюють свою діяльність підприємства, де колектив є сформованим та незмінним протягом тривалого часу, де робітників об'єднує спільна мета та бажання досягти успіху у своїй професійній діяльності із підтримкою однодумців, якими стали колеги.

По-друге, обрання досвідченого керівника підприємства. Лише підприємство із надійним керівництвом може розвинути свою корпоративну культуру та досягти успіхів у різних сферах діяльності. На керівника підприємства транспортної галузі покладається відповідальність за розвиток корпоративної культури і, що не менш важливо, якщо мова йде про керування підлеглими, відповідальність за особисте зростання кожного з його робітників. Саме керівник формує колектив та несе обов'язок надати кожному працівнику можливість самореалізуватися в умовах діяльності підприємства транспортної галузі.

І по-третє, великий вплив на корпоративну культуру підприємства здійснює вміння залишатися на ногах під час кризових ситуацій та нестабільності зовнішнього середовища. Так само, як корпоративна культура підприємства допомагає зберегти всі ресурси та не понести збитків в умовах нестабільності, так і наявність кризових явищ дає можливість підприємству залатати прогалини в корпоративній культурі [8].

Корпоративна культура може відігравати важливу роль у забезпеченні психологічної підтримки працівників підприємств транспортної галузі під час складних періодів, зокрема під час військового конфлікту.

Це включає розвиток механізмів взаємодопомоги та надання необхідних ресурсів для роботи в умовах нестабільності та напруженості. Крім того, корпоративна культура формує сприятливе середовище, що сприяє емоційній підтримці та забезпеченню взаємної підтримки між працівниками. Це може позитивно вплинути на їхню психологічну стійкість та здатність ефективно функціонувати навіть у стресових ситуаціях. Такі підходи можуть сприяти підтримці працівників та збільшенню загального ефективного функціонування підприємства під час воєнного конфлікту. У період війни підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових стратегій та методів управління для ефективної адаптації до мінливих умов. Корпоративна культура, яка відкрита до змін та інновацій, є ключовим фактором у стимулюванні творчого підходу до вирішення проблем і пошуку нових рішень. Це дозволяє підприємствам транспортної галузі швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин та змінювати свої підходи відповідно до ситуації. Такий підхід також сприяє розвитку інноваційних практик і методів роботи, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними під час воєнних дій [9]. Корпоративна культура, яка підтримує відкритість до нововведень, впливає на менталітет працівників, стимулюючи їхній творчий потенціал та здатність до пошуку нових рішень у складних умовах. Таким чином, корпоративна культура, що сприяє інноваціям та відкритості до змін, є важливим чинником успіху під час військових конфліктів, сприяючи адаптивності, творчості та ефективності управління підприємством [24].

Висновки.. Спираючись на викладений матеріал, слід зазначити, що корпоративна культура на підприємстві не може бути впроваджена або сконструйована, оскільки її формування це процес, який вимагає часу та зусиль. При формуванні корпоративної культури можуть бути використані різноманітні зв'язки, механізми та структури, але провідну роль у будь-якому випадку відіграє людський фактор.

Корпоративна культура – це унікальна система цінностей підприємства, яка коригує його діяльність та пристосовується до

реалій часу. Вона будується на принципах системності, прозорості, комплексності, історичності та науковості, а також під час своєї діяльності на підприємстві торкається всіх напрямків його роботи. Це обумовлюється тим, що об'єктом дії корпоративної культури є людина (працівник), яка є багатосторонньо розвинутою та ініціативною частиною підприємства, що торкається багатьох напрямків його розвитку під час виконання покладених на неї функцій.

Попри те, що існують загальновідомі методи та принципи формування та удосконалення корпоративної культури підприємства, слід пам'ятати, що внутрішня культура – це єдиний та індивідуальний організм, який формується у кожному середовищі зі своїми відмінностями та особливостями. Двигуном розвитку та удосконалення корпоративної культури є робочий колектив, сукупність його духовних та матеріальних цінностей і професійних інтересів, які мають безпосередній зв'язок із подальшим розвитком підприємства.

На сьогодні триває процес формування корпоративної культури підприємства в умовах ринкової економіки та становлення корпоративного законодавства. Щоб закріпитися на ринку, підвищувати конкурентоспроможність, потрібно формувати позитивну корпоративну культуру й, насамперед, позитивний імідж підприємств навіть в умовах невизначенності.

Література:

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. EIRZNTU (*Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University*). 2015. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157-164.
3. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н. Корпорації: Управління та культура: [монографія]. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
4. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та

175 річчя з дня народження Івана Пулюя. 2020. С. 245-247.

5. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.

6. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university* 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.

7. Громко Л. Корпоративная культура как ключевой фактор развития торгового предприятия. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114-120. ; <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.

8. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

9. Колот А. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Т.1. Київ: КНЕУ, 2010. 549 с.

10. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. 2. № 2(03). С. 13-15.

11. Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45-49.

12. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

13. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. №33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

14. Перевозова І.В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>

15. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

16. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

17. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини:*

проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.

18. Спіцина А.Є. конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4(80). С. 80-94.

19. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341-348.

20. Розвиток транспортної інфраструктури України вимагає нових підходів URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/28/681863/>.

References

1. Androsova, O.F. (2015). Vyznachennia i sutnist korporativnoi kultury v suchasnomu upravlinni. EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). Retrieved from <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.

2. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Volianska-Savchuk, L., Vozniuk, R., & Klimas, V. (2024). Formuvannia ta rozvytok korporativnoi kultury suchasnomu biznes-seredovyschi pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 157-164.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>

3. Voronkova, A.E., Babiak, M.M., Koreniev, E.N. (2006). Korporatsii: Upravlinnia ta kultura. Drohobych: Vymir.

4. Harmatiuk, O., & Haliuk, M. (2020). Korporativna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia. Proceedings from MIIM '20: Mizhnarodna naukovo-tekhniczna konferentsiia «Fundamentalni ta prykladni problemy suchasnykh tekhnolohii» do 60 richchia z dnia zasnuvannia Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuiia ta 175 richchia z dnia narodzhennia Ivana Puliuiia. (pp. 245-247). Ternopil.

5. Herasymova, V.O., Sydorenko, V.O. (2019). Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Modern Economics*, (14), 60-65.

[https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)

6. Hratsiotova, H.O., & Stepanova, A.V. (2021). Metody formuvannia ta udoskonalennia korporativnoi kultury na derzhavnykh pidpriemstvakh. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(16), 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.

7. Hromko, L. (2020). Korporativnaia kultura kak kliuchевой faktor razvytiia torhovoogo predpriiatyia. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (2), 114-120. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.

8. Zelich, V.V. (2017). Rol ta mistse korporativnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, Issue 6, 21-25.

9. Kolot, A. (2010). Sotsialno-trudova sfera v umovakh hlobalnykh vyklykiv: tendentsii, problemy, mozhlyvosti stiikoho rozvytku. *Proceedings from: Zbirnyk naukovykh prats «Formuvannia rynkovoї ekonomiky» Spetsialnyi vypusk. (Vols 1-3). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka.*(Vols 1). Kyiv: KNEU.

10. Malovychko, S.V. (2013). Teoretychni zasady upravlinnia korporativnoiu kulturoiu pidpriemstva. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk*, Part 2, 2(03), 13-15.

11. Mokhnenko, A.S., & Melnykova, K. (2021). Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, Ser. «Ekonomichni nauky», (42), 45-49.

<https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-7>

12. Otenko, I., & Chepeliuk, M. (2018). Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty. *Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia*.

13. Oleksenko, Ya.A. (2019). Sotsialno-ekonomichnyi zmist ta peredumovy stanovlennia korporativnoi kultury na pidpriemstvi. *Visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, Ser. *Ekonomichni nauky*, (33), 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

14. Perevozova, I.V. (2020). Osnovni postulaty pry formuvanni korporativnoi kultury kompanii. *Efektivna ekonomika*, (1).

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.15)

15. Zakon Ukrainy Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku. vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

16. Semykina, M.V., & Bieliak, T.O. (2015). Korporativna kultura ta yakist liudskoho kapitalu: osoblyvosti vzaiemovplyvu. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, *Ekonomichni nauky*, (28), 68-75.

17. Stepanova, L.V., & Tuzhylika, O.V. (2020). Korporativna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn. *Proceedings from Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky*. (518–534). Poltava.

18. Spitsyna, A. (2022). konkurentospromozhnist personalu transportnoi haluzi ukrainy v umovakh yevrointehratsii *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 4(80), 80-94.

<https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>

19. Khodykina, I. (2015). Motyvatsiia, rozvytok personalu ta stvorennia korporativnoi kultury – zaporuka efektyvnoho upravlinnia personalom kompanii ta uspishnoi diialnosti kompanii. *Visnyk Kamianets-Podil'skoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka*, *Ekonomichni nauky*, Issue 10, 341-348.

20. Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy vymahaie novykh pidkhodiv. Retrieved from

<https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/28/681863/>

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR PERSONNEL MANAGEMENT OF TRANSPORT INDUSTRY ENTERPRISES IN IMPROVING THEIR COMPETITIVENESS

A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic.), Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University

Methods. The methodological basis of the research is general scientific and specific methods such as analysis and synthesis. The results were obtained by applying the following methods: abstraction – to establish the essence of the concepts of «corporate culture»; grouping, analysis and synthesis – to establish the principles and determine the functions of corporate culture; systematization and comparison - when studying approaches to the formation of corporate culture at transport enterprises.

Results. The specifics of the formation of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises are identified. The essence of the concepts of «corporate culture» is determined, the meaning of this category is established. It is shown that most scientists focus on factors, models, principles, approaches to the formation of corporate culture to increase the competitiveness of enterprises. Effective and modern practices for the formation of corporate culture of enterprises are recommended for use.

Novelty. The issue of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises and personnel competitiveness is generalized, the approaches of domestic scientists to defining the essence of the term “corporate culture” are analyzed. Key aspects of personnel competitiveness are highlighted, and the main tools for implementing measures to increase the role of corporate culture as a tool for personnel management at transport enterprises are also identified.

Practical value. The proposed approach to defining the concepts of «corporate culture» will allow scientists to systematize theoretical approaches to managing transport enterprises and to apply effective tools and methods for forming corporate culture of transport enterprises in practice.

Keywords: corporate culture, personnel, tool, management, competitiveness, enterprise, transport industry.

Надійшла до редакції 25.01.25 р.