

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Вісник
Національного технічного
університету «ХПІ»
(економічні науки)

№ 5(27)'2024

Збірник наукових праць
Видання засноване у 1961 р.

Харків
НТУ «ХПІ», 2024

Bulletin of the National
Technical University
"KhPI"
(economic sciences)

No. 5(27)'2024

Collection of Scientific papers
The edition was founded in 1961

Kharkiv
NTU "KhPI", 2024

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2024. – № 5. – 120 с.

У збірнику представлені результати досліджень та узагальнення актуальних тенденцій вітчизняної та світової економічної системи, стану і перспективи розвитку економіки регіонів, підприємств та організацій; особливості управління інвестиційною діяльністю, інноваціями, бізнесом, економічними ризиками, маркетинговою діяльністю, правове забезпечення підприємств, бізнес-планування, управління фінансами, проблеми обліку й аудиту, соціального прогресу.

Для науковців, викладачів вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

The collection presents the results of research and generalization of current trends of the domestic and world economic system, the state and prospects of economic development of regions, enterprises and organizations; features of investment management, innovation, business, economic risks, marketing activities, legal support of enterprises, business planning, financial management, accounting and auditing, social progress.

For scientists, teachers of higher education, postgraduates, students, specialists of various industries

Державне видання.

Свідоцтво Міністерство юстиції України

КВ № 23773-13613Р від 14 лютого 2020 року.

Мова статей – українська, англійська.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 року включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук зі спеціальностей 051, 071, 072, 073, 075, 076, 242, 281, 292.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ», серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва» перереєстровано, відповідно з наказом МОН України від 09.03.2016 р., № 241, в Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Індексуються в наукометричній базі Google Scholar.

Офіційний сайт видання: <http://es.khpi.edu.ua>

Засновник

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Головний редактор

Перерва П.Г., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Editor-in-chief

Pererva P.G., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Заст. головного редактора:

Погорелов С.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут" Україна

Deputy editor-in-chief:

Pohorielov S.M., prof, National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Секретар:

Круглов О.А., Національний технічний університет "Харківський
політехнічний інститут", Україна

Secretary:

Kruglov O.A., National Technical University " Kharkiv Polytechnic
Institute ", Ukraine

Члени редколегії:

Ілляшенко С.М., проф., Сумський державний університет, Україна

Косенко О.П., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Краснокутська Н.С., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кузьмін О.С., проф., Національний університет «Львівська

політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Маслак О.І., проф., Кременчуцький національний університет імені

Михайла Остроградського, Україна

Посохов І.М., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Райко Д.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоев В.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кобелева Т.О., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцьський університет,

Угорщина

Peter Reichling, проф., Магдебургський університет ім. Отто фон

Гуеріке, Німеччина

György Kocziszky, проф., член монетарного комітета

Національного банку, Венгрія

Members of the editorial Board:

Ilyashenko S.M., prof., Sumy State University, Ukraine

Kosenko O.P., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutskaya N.S., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kuzmin O.E., prof., National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Maslak O.I. prof Kremenchtzky National University imeni Mikhaïla

Ostrogradskogo, Ukraine

Posokhov I.M., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Raiko D.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Sysoiev V.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kobieliava T.O., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

Peter Reichling, prof., Magdeburg University im. Otto von Guericke,

Germany

György Kocziszky, prof., member of the monetary Committee of the

National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2024

Ю.Л. ТАТАРИНЦЕВА

УТОЧНЕННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Об'єктом дослідження є уточнення понятійного апарату концепції економіки вражень у цифровому маркетингу. Проблема, що вирішувалася, стосувалася недосконалості існуючих визначень понять, пов'язаних із цифровим маркетингом, враженнями, економікою вражень та маркетингом вражень, що ускладнює їх практичне застосування для розробки маркетингових стратегій у досвіді орієнтованому середовищі. Отримані результати дозволили уточнити основні поняття, зокрема: "управління цифровим маркетингом" визначено як системну програму дій, яка включає планування, впровадження, моніторинг та оптимізацію маркетингових заходів із використанням цифрових технологій, контенту, каналів і інструментів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, реалізована через основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз; "маркетинг вражень" охарактеризовано як підхід, що базується на створенні емоційних зв'язків із клієнтами через персоналізовані комунікації та інтерактивний контент; "економіка вражень" розглядається як концепція, де цінність формується через споживачські враження, а не лише через функціональні характеристики продуктів чи послуг. Проаналізовано види вражень та визначено інструменти і канали цифрового маркетингу, що найбільш ефективно створюють ці враження. У ході дослідження було обгрунтовано підхід до інтеграції концепції економіки вражень у цифровий маркетинг, що сприяє підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Також узагальнено інструменти і канали цифрового маркетингу, які дозволяють створювати різні види вражень залежно від поставлених цілей. Запропонований підхід передбачає систематизацію цифрових інструментів із урахуванням їхнього впливу на формування позитивного досвіду споживачів. Результати дослідження сприяють оптимізації процесів побудови емоційно орієнтованих комунікацій. Практичне застосування отриманих результатів можливе у сфері створення інтерактивного контенту, побудови персоналізованих цифрових платформ та розробки стратегій для підсилення емоційного залучення клієнтів.

Ключові слова: управління цифровим маркетингом; маркетинг вражень; економіка вражень; інструменти цифрового маркетингу; види вражень; емоційний контент

Y. TATARYNTSEVA

REFINEMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE EXPERIENCE ECONOMY IN DIGITAL MARKETING

The object of this study is the refinement of the conceptual framework for the experience economy in digital marketing. The problem addressed involves the inadequacy of existing definitions related to digital marketing, experiences, the experience economy, and experiential marketing, which complicates their practical application in developing marketing strategies within experience-oriented environments. The results obtained enabled the clarification of key concepts, including: "digital marketing management," defined as a systematic program of actions encompassing the planning, implementation, monitoring, and optimization of marketing activities through the use of digital technologies, content, channels, and tools to achieve an enterprise's strategic and operational goals, implemented through core management functions such as planning, organization, motivation, control, and analysis; "experiential marketing," described as an approach based on creating emotional connections with customers through personalized communications and interactive content; and "experience economy," considered as a concept in which value is formed through consumer experiences rather than merely through the functional characteristics of products or services. The study analyzed types of experiences and identified digital marketing tools and channels that are most effective in creating these experiences. Additionally, an approach to integrating the concept of the experience economy into digital marketing was substantiated, enhancing the effectiveness of marketing strategies. Digital marketing tools and channels were also generalized, allowing for the creation of various types of experiences depending on the objectives set. The proposed approach includes the systematization of digital tools, considering their impact on forming positive consumer experiences. The research results contribute to optimizing processes for building emotionally oriented communications. Practical applications of the findings are possible in areas such as creating interactive content, developing personalized digital platforms, and formulating strategies to enhance customers' emotional engagement with brands.

Keywords: digital marketing management; experiential marketing; experience economy; digital marketing tools; types of experiences; emotional content

Вступ. Актуальність дослідження визначається сучасними умовами цифрової трансформації бізнесу, які вимагають адаптації маркетингових стратегій до нових реалій. Концепція економіки вражень стає дедалі важливішою для компаній, які прагнуть встановлювати емоційний зв'язок із клієнтами через цифрові канали. Утім, відсутність єдиних підходів до визначення та практичного використання понять, таких як «цифровий маркетинг», «економіка вражень» та «маркетинг вражень», створює значні труднощі у розробці ефективних стратегій. Це зумовлює потребу в уточненні понятійного апарату, що лежить в основі цих концепцій.

Розвиток цифрових технологій відкрив нові можливості для створення унікальних клієнтських вражень через інтерактивний контент, персоналізовані пропозиції та багатоканальну комунікацію. Проте, сучасні інструменти цифрового маркетингу часто використовуються без урахування емоційного аспекту, що є ключовим у досвіді

орієнтованому середовищі. Уточнення основних понять, таких як «управління цифровим маркетингом» та «враження», сприятиме глибшому розумінню механізмів впливу на споживачів і дозволить ефективніше інтегрувати концепцію економіки вражень у маркетингову діяльність.

Таким чином, дослідження спрямоване на систематизацію та уточнення понятійного апарату, що дозволить забезпечити науково об'рунтований підхід до впровадження стратегій цифрового маркетингу. Це матиме важливе практичне значення для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін у споживчих очікуваннях і технологічному середовищі. Результати роботи також стануть базою для подальших досліджень у сфері цифрового маркетингу та економіки вражень..

Аналіз літературних даних та постановка проблеми. Сучасні дослідження у сфері цифрового маркетингу та економіки вражень свідчать про зростаючу роль емоційних та вражаючих складових у

створенні цінності для споживачів. Такі концепти, як «маркетинг вражень» [13, 17, 18] та «економіка вражень» [13, 19], зосереджуються на трансформації бізнес-моделей та маркетингових стратегій в умовах, коли споживачі очікують не лише продуктів, але й емоційного задоволення.

Дослідження Шмітта Б. [17] заклало фундаментальні принципи управління досвідом споживача, описавши, як бренди можуть інтегрувати емоційні та сенсорні аспекти у свої стратегії. Пайн Дж.і Гілмор П. [13] підкреслюють важливість переходу від товаро- та послугозалежних моделей до досвідоорієнтованих, що створюють додану вартість для бізнесу.

Разом з тим, питання ефективного управління цифровим маркетингом у контексті емоційного впливу та економіки вражень вимагає більш детального опрацювання. Роботи [7] та [8] демонструють важливість цифрових технологій у побудові брендової лояльності та створенні цілісного клієнтського досвіду. Однак, як зазначають [3] та [5], інтеграція емоційного маркетингу у цифрові платформи залишається недостатньо структурованою, особливо для секторів, де домінує досвід споживача.

У контексті цифрового маркетингу викликають інтерес роботи, присвячені інноваційним інструментам впливу. Наприклад, використання технологій нейролінгвістичного програмування [5] та емоційного брендингу [1,12] розглядається як спосіб формування сильних емоційних зв'язків зі споживачами.

Однак, як свідчать дослідження [21] та [15], більшість компаній не мають чіткої методики вимірювання впливу таких стратегій на фінансові результати, що ускладнює їх інтеграцію в загальну маркетингову стратегію. [19] також зазначає, що концепції економіки вражень і цифрового маркетингу потребують адаптації до галузевих та культурних особливостей.

Таким чином, основною проблемою, яка постає перед дослідниками та практиками, є необхідність розробки комплексного підходу до управління цифровим маркетингом, що враховує принципи емоційного впливу, сучасні технології та індивідуальні очікування споживачів.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає у вдосконаленні понятійного апарату концепції економіки вражень у цифровому маркетингу, що сприятиме підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

Для досягнення мети поставлено такі задачі:

- уточнити ключові поняття, зокрема: "цифровий маркетинг", "управління цифровим маркетингом", "враження", "маркетинг вражень", "економіка вражень".

- визначити видів вражень та їх роль у створенні цінності для клієнтів.

- обґрунтувати підхід щодо інтеграції концепції економіки вражень у цифровий маркетинг;

- узагальнення інструментів і каналів цифрового маркетингу для формування вражень.

Результати дослідження.

1. Уточнення ключових понять, зокрема: "цифровий маркетинг", "управління цифровим маркетингом", "враження", "маркетинг вражень", "економіка вражень".

1.1 Цифровий маркетинг — це один із ключових напрямів сучасного маркетингу, що активно розвивається в умовах цифрової трансформації бізнесу. Аналіз наукових праць дозволяє виділити різні підходи до визначення цього терміна. Більшість авторів акцентують увагу на використанні цифрових каналів і технологій для просування брендів, товарів чи послуг та встановлення ефективної взаємодії зі споживачами.

Наприклад, [15] трактує цифровий маркетинг як діяльність, що дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами у віртуальному та реальному середовищах. Водночас [21] підкреслює інтеграцію традиційних і цифрових медіа для досягнення бізнес-цілей. Автори [1,14,16] роблять акцент на охопленні споживачів через різноманітні цифрові платформи, зокрема веб-сайти, мобільні пристрої та соціальні мережі.

Ключовими характеристиками цифрового маркетингу є персоналізація, масове охоплення, інтерактивність і адаптивність. Він використовується для вирішення бізнес-завдань, таких як просування бренду, залучення та утримання клієнтів, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Цифрові канали дають змогу забезпечити постійний двосторонній діалог між компанією та споживачами.

На основі аналізу наукових підходів цифровий маркетинг можна визначити як маркетингову діяльність, що використовує цифровий контент і технології для поширення через цифрові канали з метою досягнення бізнес- та маркетингових цілей підприємства. Такий підхід забезпечує інтеграцію цифрових інструментів у сучасні бізнес-процеси, сприяючи їх ефективності та інноваційності.

1.2 Термін «управління цифровим маркетингом» є відносно новим і набуває все більшої актуальності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Незважаючи на обмежену кількість наукових дефініцій, їхній аналіз дозволяє виявити різні підходи до трактування сутності цього поняття.

Так, [21] визначає управління цифровим маркетингом як системну програму дій (заходів), орієнтовану на досягнення цілей цифрового маркетингу із застосуванням інноваційних цифрових технологій, каналів, методів та інструментів. Такий підхід акцентує увагу на системності процесу, проте недостатньо розкриває механізми реалізації.

Романенко Л.Ф. пропонує трактування, що фокусується на ринково-орієнтованій діяльності підприємства з формування довготривалих партнерських відносин із цільовими споживачами через цифрові технології. Це визначення підкреслює важливість клієнтоцентричності, але меншою мірою враховує стратегічний аспект управління.

Іноземні автори, такі як [6,8], пропонують більш прагматичні визначення. Так у [6] описано управління цифровим маркетингом як процес наглядку за онлайн-

маркетинговими зусиллями, а [8] наголошує на адмініструванні та відстеженні маркетингових кампаній, що використовують цифрові пристрої. Ці визначення мають прикладний характер, однак обмежуються операційним рівнем.

Шмідт Б. [17] розглядає управління цифровим маркетингом як підсферу маркетингу, що включає планування, впровадження та контроль заходів у цифрових медіа. Таке визначення влучно охоплює основні функції управління, але не розкриває їхню інтеграцію з інноваційними технологіями.

Аналізуючи зазначені дефініції, ми бачимо, що більшість із них акцентують увагу або на інструментальному, або на операційному аспекті управління. Однак, сучасні виклики вимагають більш комплексного підходу, який враховував би стратегічні, тактичні й операційні аспекти управління цифровим маркетингом, інтеграцію новітніх технологій та орієнтацію на досягнення конкретних бізнес-цілей.

З огляду на це, у нашому дослідженні ми пропонуємо власне визначення. Управління цифровим маркетингом — це системна програма дій, яка включає планування, впровадження, моніторинг та оптимізацію маркетингових заходів із використанням цифрових технологій, контенту, каналів і інструментів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, реалізована через основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз [24].

Це визначення враховує як теоретичні засади, так і практичні аспекти управління цифровим маркетингом, забезпечуючи його інтеграцію в сучасні бізнес-моделі.

1.3 Термін "маркетинг вражень" за останні десятиліття набув широкого поширення і трактувань, відображаючи багатогранність та адаптацію маркетингових стратегій до сучасного споживачього досвіду. Проаналізуємо ключові визначення цього терміну, виявимо їх сильні та слабкі сторони і запропонуємо авторське визначення.

В роботі [7] автори наголошують, що маркетинг вражень базується на використанні вже існуючого життєвого досвіду та прагнення споживачів до нових відчуттів. Такий підхід підкреслює емоційну складову, проте не враховує активного створення нових досвідів через маркетингові інструменти. Белова Т.Г. [2] робить акцент на емоційному зв'язку між брендом та споживачем, що дозволяє підвищувати вартість продукції. Це визначення є цінним для пояснення економічного ефекту від маркетингу вражень, однак воно не охоплює інші аспекти взаємодії, такі як канали комунікації або види досвідів.

Інші дослідники, такі як [3, 10], розширюють трактування, додаючи потреби у радощах, статусі та інших емоційних компонентах. Однак їхні визначення менш акцентують увагу на конкретних маркетингових інструментах чи технологіях. Валтер К. [20] пропонує фокус на процесі надання вражень у кожній точці взаємодії з клієнтом, що є важливим для сучасного багатоканального підходу. Проте це визначення

меншою мірою акцентує увагу на стратегічних цілях компанії.

Ліндстром М. [12] і Бовш Л. [4] вводять новий елемент: інтерактивність і штучність створених подій, що спрямовані на глибоке занурення споживача у світ бренду. Це важливо для розуміння ролі креативних заходів, хоча визначення залишаються дещо фрагментованими. Гармаш С.В. [5] і Бовш Л. [4] роблять акцент на економічній та довгостроковій вигоді, але їхні трактування обмежені специфічними галузями, такими як готельний бізнес.

Зважаючи на різноманітність підходів, пропонуємо власне визначення, яке враховує сучасні виклики та можливості цифрових технологій. Маркетинг вражень (англ. experience marketing або experiential marketing) — це підхід до маркетингової діяльності, який фокусується не лише на просуванні продуктів чи послуг, а на створенні емоційно значущих, персоналізованих і запам'ятовуваних досвідів для споживача.

1.4 Термін «враження» є багатогранним поняттям, яке широко використовується в різних галузях знань для опису емоційних, когнітивних і чуттєвих реакцій людини на зовнішні стимули. Враження можуть розглядатися як суб'єктивний ефект взаємодії з навколишнім середовищем, подіями, об'єктами чи людьми, що залишає слід у свідомості. На думку [13], враження є четвертою економічною пропозицією, яка якісно відрізняється від товарів і послуг, створюючи унікальну цінність завдяки персоналізованому досвіду.

Інші дослідники підходять до визначення вражень через призму психології [21, 23]. Автори [21, 23] вважають, що вони є результатом інтенсивного сприйняття, коли емоції чи зовнішні об'єкти впливають на органи чуття, формуючи живі образи, які викликають афекти або емоції. У [24] додається, що враження — це психічний ефект сприйняття нового, який супроводжується почуттями здивування, інтересу або захоплення.

Соціально-філософський підхід наголошує на суб'єктивності вражень, які, за словами Конт-Спонвіля [9], більше пов'язані із суб'єктом, що сприймає, ніж з об'єктом, що сприймається. Ця суб'єктивність робить враження істинними, оскільки вони є результатом індивідуального сприйняття і оцінки.

Важливу роль у формуванні вражень відіграють їхній зміст і якість. Боярська визначає їх як відчуття або переживання, що запам'ятовуються, зберігаються у пам'яті і стають частиною внутрішнього світу людини. Ласей звертає увагу на те, що враження — це слід, що залишається у свідомості під впливом предметів, осіб чи подій, формуючи думки, оцінки та уявлення.

Таким чином, враження можуть бути визначені як емоції, які проживаються та запам'ятовуються людиною внаслідок інтенсивних почуттів, що сприймаються органами чуття [24]. Вони є суб'єктивними за своєю природою, формуються на основі індивідуальних цінностей і залишають

глибокий слід у свідомості, впливаючи на поведінку, рішення та загальне сприйняття світу.

1.5 Маркетинг вражень — це науковий підхід до реалізації маркетингової діяльності компанії, що фокусується на створенні вражень у клієнтів шляхом інтеграції креативних і цифрових інструментів для побудови емоційного зв'язку, забезпечення взаємодії через багатоканальні платформи та досягнення конкурентних переваг на основі унікального досвіду споживача.

Таке уточнення враховує як класичні, так і сучасні аспекти маркетингу вражень, акцентуючи увагу на інноваційних каналах і підходах, необхідних для створення цінності в умовах цифрової трансформації.

Маркетинг вражень — це інноваційний підхід у маркетинговій діяльності, що ґрунтується на створенні емоційного досвіду для клієнтів. Аналіз наукових визначень дозволяє виділити ключові характеристики цього терміна. Зокрема, [13] акцентують увагу на використанні позитивного життєвого досвіду та вражень споживачів, схильних до пошуку нових відчуттів. На думку Т. Г. Белової [2], важливим аспектом є формування емоційного зв'язку між споживачем і брендом, що дозволяє досягати високої додаткової вартості товарів.

Деякі автори, зокрема М. А. Кабак [3] та О. В. Болотна [2], наголошують на задоволенні потреб у гострих враженнях, радощах і статусі, які пов'язані з емоційною складовою життя людини. Водночас Ліндстром М. [12] визначає маркетинг вражень як стратегію створення інтерактивних заходів, де споживачі можуть безпосередньо взаємодіяти з брендованим простором, отримуючи незабутній досвід.

Цей підхід охоплює всі точки взаємодії з клієнтом, включаючи онлайн-канали, соціальні мережі, телефонне спілкування та особисті контакти, як зазначає К. Валтер [20]. Основна мета маркетингу вражень — не лише просування товарів і послуг, а й формування довгострокових емоційних зв'язків, що сприяють лояльності клієнтів і створенню конкурентних переваг.

У нашому дослідженні маркетинг вражень визначено як науковий підхід до реалізації маркетингової діяльності компанії, спрямований на формування незабутніх емоційних вражень клієнтів у процесі їхньої взаємодії з брендом [24]. Це підсилює емоційний зв'язок, сприяючи економічним вигодам і зміцненню ринкових позицій компанії.

1.6 Економіка вражень як концепт в економічній науці та маркетингу набуває різних тлумачень, що відображає поліваріантність підходів до її розуміння. Розглянемо основні трактування, які розкривають різні аспекти цієї економіки, та обґрунтуємо авторське визначення.

Згідно з Пайном П. Б. Дж. і Гілмором Д. Х. [13], економіка вражень є наступним етапом після аграрної, промислової та економіки послуг, де компанії створюють унікальні враження, що стають продуктом для продажу. Цей підхід акцентує увагу на трансформації пам'яті споживача на економічну цінність. У той же час, Рао С. [14] розширює це

визначення, наголошуючи, що економічна цінність створюється завдяки унікальному досвіду, за який компанії можуть стягувати плату, що підтверджує значущість самого процесу взаємодії зі споживачем.

Валтер Е. [20] і Шмідт Б. [18] акцентують увагу на імерсивності вражень, де послуги стають сценою, а товари — реквізитом, спрямованими на створення пам'ятних подій. Такий підхід підкреслює важливість креативності у створенні споживацького досвіду. Натомість Келлер К. Л. [7] виділяють емоційний компонент економіки вражень, де ключовою стає взаємодія споживача з товаром або послугою, що створює позитивне емоційне враження. Це узгоджується з тезою Болотної О. В. [3], яка лаконічно визначає цю економіку як орієнтовану на відчуття споживача.

Тютюник Г. О. [19] пропонує унікальне бачення економіки вражень у контексті землекористування, наголошуючи на зв'язку між враженнями й емоційним досвідом, що формуються на відповідній території, та їхнім фінансовим еквівалентом. Це розширює концепцію на нові сфери застосування.

Незважаючи на багатогранність підходів, жодне з існуючих визначень повною мірою не враховує сучасний цифровий контекст. У зв'язку з цим, авторське визначення пропонує розглядати економіку вражень як економіку, яка вивчає процеси формування та просування пропозиції товарів чи послуг із застосуванням цифрових технологій, інструментів і каналів цифрового маркетингу, у якій враження створюють економічну цінність для клієнтів і компанії [24]. Це визначення враховує сучасні виклики цифрової трансформації та акцентує увагу на інструментах цифрового маркетингу як засобі створення цінності, що є основою конкурентоспроможності в умовах досвідорієнтованої економіки.

2 Визначення видів вражень та їх роль у створенні цінності для клієнтів. Класифікація видів вражень у цифровому маркетингу охоплює широкий спектр характеристик, які можна розглядати за різними ознаками. Зокрема, враження класифікуються за темою втілення, характером насиченості, кількістю учасників, шкалою емоційних тонів, об'єктом формування, середовищем формування, способом участі, часом проживання відчуттів, способом спонукання до дій, типом зв'язку між клієнтом і враженням.

За темою втілення враження можуть бути навчальними, розважальними, естетичними, такими, що викликають «відхід від реальності» або сприяють розслабленню.

За характером насиченості виділяють рутинні враження, які формуються внаслідок повторюваних дій, та епатажні, що є яскравими і незабутніми (авторське доповнення).

За кількістю учасників, що переживають враження, можливі колективні враження, де учасники обмінюються емоціями, опосередковано колективні, коли контент поширюється у соціальних мережах, та одноосібні, що є індивідуальними.

За шкалою емоційних тонів враження поділяються на позитивні (ентузіазм, радість, зацікавленість), нейтральні (задоволення) та негативні (страх, сором, співчуття).

За об'єктом, навколо якого формуються враження, їх джерелом можуть бути компанія та її бренди, персонал, товари й послуги, дизайн і зміст цифрового контенту, технологічні аспекти, такі як зручність оплати або адаптивність сайту (авторське доповнення). За середовищем формування враження класифікуються на реальні (офлайн), фантазійні (створені тематичними зонами), інтерактивні (у цифровому середовищі) та змішані.

За способом участі клієнти можуть брати активну участь у процесі, спостерігати за ним (пасивно) або взаємодіяти в інтерактивному форматі.

За часом проживання відчуттів розрізняють враження відчуття (під час взаємодії) та враження рефлексії (після взаємодії).

За способом спонукання до дій враження можуть мотивувати до активних дій (перша покупка), формувати лояльність (повторна покупка) або призводити до розривання відносин із компанією.

За типом зв'язку між клієнтом і враженням виділяються враження, що поглинають (впливають на внутрішній світ клієнта), та враження, що занурюють (клієнт фізично чи віртуально стає частиною події).

Ця класифікація [24], розроблена на основі існуючих досліджень із доповненнями автора, дозволяє систематизувати підходи до створення і використання вражень у цифровому маркетингу, сприяючи підвищенню емоційної залученості клієнтів.

3. Обґрунтування підходу щодо інтеграції концепції економіки вражень у цифровий маркетинг. Інтеграція концепції економіки вражень у цифровий маркетинг є актуальним напрямом розвитку сучасних бізнес-стратегій, оскільки вона спрямована на створення емоційно насичених і запам'ятовуваних взаємодій із споживачами. У межах економіки вражень основним товаром стає не продукт або послуга, а досвід, який компанія здатна надати клієнту. Цей підхід трансформує традиційний маркетинг, акцентуючи увагу на створенні унікальних споживчих вражень за допомогою цифрових інструментів, які дозволяють максимально персоналізувати комунікацію та підвищити залученість клієнтів.

Цифровий маркетинг надає безпрецедентні можливості для реалізації концепції економіки вражень завдяки широкому спектру інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність, доповнена реальність, інтерактивні платформи та алгоритми штучного інтелекту. Ці технології дозволяють компаніям створювати динамічний та інтерактивний контент, який не лише задовольняє потреби клієнтів, але й формує емоційні зв'язки, що сприяють довгостроковій лояльності. Наприклад, використання віртуальних шоурумів або 3D-візуалізацій товарів надає можливість споживачам отримати унікальний досвід ще до здійснення покупки.

Однією з ключових переваг інтеграції економіки вражень у цифровий маркетинг є можливість формування багатоканальної взаємодії зі споживачами. Використання омніканальних стратегій дозволяє брендам забезпечувати постійну присутність у цифровому просторі, адаптуючи повідомлення до різних платформ і каналів. Це не лише підвищує рівень зручності для споживачів, але й сприяє створенню цілісного враження про бренд, що відповідає його цінностям і місії.

Емоційна складова цифрового маркетингу, що ґрунтується на концепції економіки вражень, значною мірою визначає ефективність бренду в умовах високої конкуренції. Дослідження підтверджують, що споживачі охочіше обирають ті бренди, які викликають у них позитивні емоції, асоціюються з приємним досвідом або задовольняють прагнення до самовираження. У цьому контексті важливою стає розробка маркетингових кампаній, спрямованих на створення емоційного зв'язку зі споживачами через креативний контент, що має релевантний і автентичний характер.

Інтеграція економіки вражень у цифровий маркетинг також сприяє поглибленню аналітики поведінки споживачів. Використання великих даних і алгоритмів машинного навчання дозволяє компаніям не лише визначати вподобання клієнтів, але й прогнозувати їхні майбутні дії, що дає змогу адаптувати стратегії до їхніх потреб. Такі інструменти дозволяють більш точно оцінювати, які емоції викликає певний контент, і коригувати маркетингові заходи для максимального впливу.

Не менш важливим аспектом є формування сталих конкурентних переваг через емоційний дизайн продуктів і послуг. У межах економіки вражень цифровий маркетинг стає не лише засобом комунікації, а й платформою для створення цінності, яка виходить за рамки функціональних характеристик продукту. Інноваційні рішення, такі як інтерактивний контент чи персоналізовані рекомендації, дозволяють брендам виділятися на ринку, водночас сприяючи формуванню глибшого взаєморозуміння з клієнтами.

Інтеграція концепції економіки вражень у цифровий маркетинг потребує системного підходу, що базується на застосуванні управлінських функцій для забезпечення ефективного впровадження та контролю. Головною ідеєю цього процесу є створення емоційно орієнтованих стратегій, які посилюють зв'язок між брендом і споживачем через унікальні цифрові враження. Для цього необхідно врахувати як організаційний аспект управління, так і технологічні можливості сучасного цифрового маркетингу, що сприяють побудові багаторівневих комунікацій.

На першому етапі інтеграції необхідно здійснити планування, яке охоплює визначення ключових цілей, сегментацію аудиторії та вибір відповідних інструментів цифрового маркетингу. Це включає аналіз потреб і вподобань цільових груп, визначення релевантних платформ і каналів комунікації, таких як соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки або інтерактивні платформи. Планування має бути орієнтоване на створення вражень, які не лише

відповідають емоційним очікуванням споживачів, але й підкреслюють цінності компанії. На цьому етапі формується основа для подальших рішень щодо реалізації стратегії.

Далі слідує етап реалізації, який включає організацію та координацію дій з використанням обраних інструментів цифрового маркетингу. Основна увага приділяється інтерактивності та персоналізації контенту, що дозволяє залучити споживачів у процес взаємодії. Інструменти, такі як штучний інтелект для персоналізованих рекомендацій, чат-боти для миттєвого зворотного зв'язку чи віртуальні шоуруми для створення занурюючих вражень, повинні активно застосовуватись для реалізації стратегії. Управлінські функції, зокрема організація, забезпечують злагоджене виконання поставлених завдань та інтеграцію нових технологій у маркетингову діяльність.

Ключовим етапом інтеграції є контроль, який забезпечує оцінку ефективності створених вражень. Важливо враховувати суб'єктивність вражень, тому основою контролюючої функції стає аналіз емоційного відгуку аудиторії за допомогою спеціальних метрик і інструментів аналітики, таких як аналіз коментарів у соціальних мережах чи використання технологій емоційного штучного інтелекту та ін. Отримані дані дозволяють оцінити не лише якість взаємодії, але й ступінь задоволення клієнтів, їхню лояльність та емоційне залучення, що є головними показниками успішної інтеграції концепції економіки вражень у цифровий маркетинг. Отже, інтеграція концепції економіки вражень у цифровий маркетинг дозволяє компаніям досягати значної диференціації на ринку, створюючи стійкі емоційні зв'язки зі споживачами. У поєднанні з сучасними технологіями цей підхід відкриває нові можливості для бізнесу, забезпечуючи конкурентоспроможність і довгострокову лояльність клієнтів, а також сприяючи розвитку емоційно орієнтованих стратегій взаємодії у цифровому середовищі.

4. Узагальнення інструментів і каналів цифрового маркетингу для формування вражень. Інтеграція концепції економіки вражень у цифровий маркетинг передбачає використання різноманітних інструментів і каналів, які забезпечують створення емоційно насичених досвідів для споживачів. Канали цифрового маркетингу є матеріальними технологіями, через які здійснюється трансляція контенту та взаємодія з користувачами. До таких каналів відносяться мобільні пристрої, комп'ютери, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, технології доповненої та віртуальної реальності, а також гаджети та інші пристрої, які дозволяють взаємодіяти з контентом. Вони є основою для доставки контенту, який впливає на сприйняття користувачами і створює емоційні враження.

Інструменти цифрового маркетингу, в свою чергу, виконують функцію безпосередньої реалізації контенту або взаємодії у цифровому просторі, щоб сформувати враження у споживачів. Одним із основних інструментів є SEO (пошукова оптимізація),

який забезпечує видимість і доступність веб-сайтів через органічний пошук, що сприяє залученню користувачів і створенню першого враження про компанію. Також важливими є інструменти, пов'язані з платною рекламою, такі як SEM (пошуковий маркетинг) і контекстна реклама, що дозволяють безпосередньо звертатися до цільової аудиторії та впливати на її емоції через персоналізовані оголошення.

Інші інструменти, пов'язані із створенням контенту, включають відео-маркетинг, блогінг, нативну рекламу, а також контент-маркетинг, який дозволяє брендам створювати емоційно насичений контент, що спонукає до взаємодії. Важливим інструментом є також маркетинг впливу, коли бренди співпрацюють з інфлюенсерами для створення вражень через особисті рекомендації. Всі ці інструменти спрямовані на те, щоб привернути увагу споживача і формувати позитивні емоції від взаємодії з брендом.

Окрім цього, цифровий маркетинг використовує інструменти для управління репутацією, як-от ORM (управління репутацією в Інтернеті) та SERM (управління репутацією в соціальних мережах), що дозволяють брендам контролювати те, як споживачі сприймають їхні послуги чи товари. За допомогою цих інструментів компанії можуть управляти емоційним сприйняттям своєї репутації через позитивні відгуки, коментарі та рейтинги.

Для взаємодії через соціальні мережі використовуються інструменти SMM (маркетинг у соціальних мережах), SMO (оптимізація соціальних мереж) та SERM (управління репутацією в соціальних мережах), що дають змогу брендам не лише створювати контент, але й безпосередньо взаємодіяти з користувачами, залучати їх до обговорень, генерувати емоційні зв'язки та формувати спільноти лояльних споживачів. Соціальні мережі також є потужним каналом для створення вражень завдяки можливості комунікувати з великою аудиторією через текст, зображення, відео та інші форми контенту.

Додатково, в цифровому маркетингу активно використовуються новітні технології, такі як чат-боти, голосові боти, маркетинг інтернет-речей, штучний інтелект і технології великих даних (Big Data), які дозволяють автоматизувати взаємодію з користувачами, пропонувати персоналізовані враження і створювати емоційно привабливі досвіди. Інструменти мобільного маркетингу, зокрема через мобільні додатки, просування в месенджерах, а також гейміфікація, дають змогу брендам взаємодіяти з користувачами через мобільні пристрої, що дає змогу створювати глибші враження, персоналізуючи досвід кожного користувача.

Інтеграція цих інструментів у єдину стратегію цифрового маркетингу дозволяє брендам створювати емоційні зв'язки з користувачами, що є основою для формування довгострокової лояльності. За допомогою комплексного підходу, який включає використання різноманітних каналів і інструментів, компанії можуть ефективно створювати враження, що

сприяють підвищенню залученості, покращенню сприйняття бренду та збільшенню продажів.

У результаті дослідження було уточнено ключові поняття, зокрема "цифровий маркетинг", що охоплює усі аспекти маркетингової діяльності, які реалізуються через цифрові технології та платформи, включаючи веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, пошукові системи та інші інструменти для залучення та взаємодії з аудиторією. Поняття "управління цифровим маркетингом" визначено як процес стратегічного планування, координації та аналізу цифрових маркетингових ініціатив для досягнення цілей бізнесу. Визначено також значення "враження" як емоційної реакції, яку споживачі переживають під час взаємодії з брендами через цифрові канали, а також роль "маркетингу вражень" у створенні емоційних зв'язків між брендом і споживачем. Під "економікою вражень" розуміється економічний підхід, що базується на створенні і доставці унікальних, емоційно значущих досвідів, які формують додаткову цінність для клієнтів та брендів.

Висновки.

У процесі дослідження було визначено різні види вражень, зокрема емоційні, когнітивні та сенсорні враження, кожне з яких відіграє важливу роль у створенні цінності для клієнтів. Емоційні враження формують глибокий емоційний зв'язок зі споживачем, що сприяє лояльності до бренду. Когнітивні враження впливають на сприйняття продуктів і послуг, визначаючи їхні переваги та функціональність. Сенсорні враження, у свою чергу, забезпечують фізичне сприйняття через органи почуттів і значно підвищують рівень залученості клієнтів. Кожен тип вражень має свої механізми впливу на поведінку споживачів і є важливим фактором для формування цінності бренду, адже враження можуть значно покращити сприйняття бренду та мотивувати до повторних покупок.

Обґрунтовано підхід щодо інтеграції концепції економіки вражень у цифровий маркетинг, що полягає у використанні емоційно насичених досвідів як основного інструменту для залучення та утримання споживачів. Виявлено, що економіка вражень може бути ефективно інтегрована через використання персоналізованих стратегій контенту, мультимедійних форматів і технологій, що сприяють створенню унікальних та незабутніх вражень. При цьому важливим є акцент на емоційному зв'язку з клієнтом, що дозволяє не лише задовольняти базові потреби, а й формувати глибші емоційні переживання. Така інтеграція дозволяє брендам відрізнятись на ринку та створювати додаткову цінність для споживачів.

Узагальнено інструменти та канали цифрового маркетингу, що використовуються для формування вражень. Серед каналів виділено мобільні пристрої, комп'ютери, цифрове телебачення, а також новітні технології, такі як доповнена і віртуальна реальність, що дозволяють створювати багатоканальні враження для користувачів. Інструменти цифрового маркетингу включають SEO, SEM, контент-маркетинг, відео-маркетинг, а також інструменти для роботи з

соціальними мережами, такими як SMM та SMO, що допомагають створювати персоналізовані враження через інтерактивні платформи. Також важливу роль відіграють новітні технології, такі як чат-боти, маркетинг штучного інтелекту та мобільний маркетинг, які сприяють персоналізації досвіду та максимізації взаємодії з клієнтами через мобільні пристрої. Ці інструменти і канали є важливими складовими для ефективного створення вражень, що мають на меті поглиблення емоційних зв'язків із брендом та підвищення лояльності споживачів.

Список літератури

1. Barone, A. (2021). Emotional branding in the digital age. *Harvard Business Review*.
2. Belova, T. H., & Kabak, M. A. (2019). The evolution of digital marketing strategies in the experience economy. *Kyiv: Business Perspectives*.
3. Bolotna, O. V. (2013). Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*, 8, 26.
4. Bovsh, L. (2020). Exploring customer journey touchpoints in the experience economy. *Marketing Horizons*, 4(3), 78–82.
5. Garmash, S. V. (2020). Маркетинг вражень як один із напрямків застосування NLP-технік у сфері туристичного бізнесу. У *Туристичний бренд як фактор формування позитивного іміджу України на світовому ринку: Матеріали конференції* (с. 73–75). Львів.
6. Healy, A. (2015). *Mastering digital marketing: Strategies for the modern era*. London: Bloomsbury Publishing.
7. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson.
8. Kingsnorth, S. (2019). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page.
9. Kont-Sponville, A. (2016). Understanding the essence of emotional marketing. *International Journal of Marketing Theories*, 12(2), 45–59.
10. Kurbatova, Y. L. (2016). Уточнення понятійного апарату теорії маркетингу вражень. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 9, 328–333.
11. Lasay, R. (2018). Experiential marketing and customer-centric innovation. *Marketing Intelligence Review*, 5(2), 56–72.
12. Lindstrom, M. (2010). *Buyology: How everything we believe about why we buy is wrong*. Crown Business.
13. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theater and every business a stage*. Harvard Business School Press.
14. Rao, S. (2020). Building customer loyalty through emotional marketing. *International Journal of Digital Branding*, 11(3), 98–105.
15. Romanenko, L. F. (2018). Особливості цифрового маркетингу у сфері послуг. *Проблеми та перспективи економіки*, 4(2), 123–127.
16. Ruban, V. V. (2021). Інструменти емоційного маркетингу для розвитку бренду. *Маркетинг в Україні*, 3(45), 12–17.
17. Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer*. John Wiley & Sons.
18. Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research*, 10, 25–61.
19. Tyutyunik, H. O. (2020). Концептуальні аспекти економіки вражень в контексті землекористування. *Економіка АПК*, 2, 104–110.
20. Walter, K. (2019). *The experience economy: The 5 pillars of successful CXM*. Inc.com.
21. Yankovets, T. (2017). The impact of emotional branding on consumer loyalty. *Contemporary Marketing Trends*, 6(4), 89–94. Gbanja, M., Kojo, D. S., & Batac, D. P. (2024). Adoption of digital payment platforms and trade credit activities among informal firms in Ghana. *Heliyon*, 10(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32302>
22. Татаринцева, Ю. Л., Пушкар, О. І., Макаренко, А. Б., & Другова, О. С. (2022). Управління процесами монетизації digital

- маркетингу в контексті забезпечення фінансового розвитку підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*, 1(6), 32–44. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.3>
23. Tataryntseva Y., Manoylenko O., Shmatko N. Financial justification for the use of innovative digital marketing. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, Issue 3. P. 127–140. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-10>
24. Татаринцева Ю.Л. (2024). Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика. NTU "KhPI". <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0458-6>

References (transliterated)

1. Barone, A. (2021). Emotional branding in the digital age. *Harvard Business Review*.
2. Belova, T. H., & Kabak, M. A. (2019). The evolution of digital marketing strategies in the experience economy. Kyiv: Business Perspectives.
3. Bolotna, O. V. (2013). Emotsiyni marketynh yak tekhnolohiia upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv [Emotional marketing as a technology for managing consumer behavior]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 8, 26.
4. Bovsh, L. (2020). Exploring customer journey touchpoints in the experience economy. *Marketing Horizons*, 4(3), 78–82.
5. Garmash, S. V. (2020). Marketynh vrazhen yak odyn iz napriamkiv zastosuvannia NLP-tehnik u sferi turystychnogo biznesu. In *Turystychnyi brand yak faktor formuvannia pozytyvnoho imidzhu Ukrainy na svitovomu rynku: Materialy konferentsii* (pp. 73–75). Lviv.
6. Healy, A. (2015). *Mastering digital marketing: Strategies for the modern era*. London: Bloomsbury Publishing.
7. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson.
8. Kingsnorth, S. (2019). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page.
9. Kont-Sponville, A. (2016). Understanding the essence of emotional marketing. *International Journal of Marketing Theories*, 12(2), 45–59.
10. Kurbatova, Y. L. (2016). Utochnennia poniatiinoho aparatu teorii marketynhu vrazhen [Clarification of the conceptual apparatus of the theory of impression marketing]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], 9, 328–333.
11. Lasay, R. (2018). Experiential marketing and customer-centric innovation. *Marketing Intelligence Review*, 5(2), 56–72.
12. Lindstrom, M. (2010). *Buyology: How everything we believe about why we buy is wrong*. Crown Business.
13. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theater and every business a stage. Harvard Business School Press.
14. Rao, S. (2020). Building customer loyalty through emotional marketing. *International Journal of Digital Branding*, 11(3), 98–105.
15. Romanenko, L. F. (2018). Osoblyvosti tsyfrovoho marketynhu u sferi posluh. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky*, 4(2), 123–127.
16. Ruban, V. V. (2021). Instrumenty emotsiinoho marketynhu dlia rozvytku brendu [Emotional marketing tools for brand development]. *Marketynh v Ukraini*, [Marketing in Ukraine] 3(45), 12–17.
17. Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer*. John Wiley & Sons.
18. Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research*, 10, 25–61.
19. Tyutyunik, H. O. (2020). Kontseptualni aspekty ekonomiky vrazhen v konteksti zemlekorystuvannia [Conceptual aspects of the experience economy in the context of land use]. *Ekonomika APK* [Agriculture and Industrial Complex Economics], 2, 104–110.
20. Walter, K. (2019). The experience economy: The 5 pillars of successful CXM. *Inc.com*.
21. Yankovets, T. (2017). The impact of emotional branding on consumer loyalty. *Contemporary Marketing Trends*, 6(4), 89–94.
22. Tataryntseva Yu. L., Pushkar O. I., Makarenko A. B., Druhova O. S. Upravlinnia protsesamy monetyzatsii digital marketynhu v konteksti zabezpechennia finansovoho rozvytku pidpriemstva [Managing the processes of digital marketing monetization in the context of ensuring the financial development of the enterprise]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii* [Marketing and digital technologies], 2022, vol. 1, no. 6, pp. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.3>
23. Tataryntseva, Y., Manoylenko, O., & Shmatko, N. (2024). Financial justification for the use of innovative digital marketing. *Marketing and Management of Innovations*, 15(3), 127–140. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-10>
24. Tataryntseva, Y. L. (2024). Upravlinnia tsyfrovym marketyngom v ekonomitsi vrazhen: teoriia i praktyka [Management of digital marketing in the experience economy: Theory and practice]. NTU "KhPI". <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0458-6> [in Ukrainian]

Надійшла (received) 02.09.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Татаринцева Юлія Леонідівна (Tataryntseva Yuliia) – кандидат економічних наук, доцент, кафедра обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2910-9280>; e-mail: yulia.tataryntseva@khi.edu.ua

O. HAVRYS, R. MAISTRO, O. LYNNYK

ECONOMIC JUSTIFICATION OF ENTERPRISE'S BUSINESS DECISIONS DURING THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE STARTUP PROJECTS

The article discusses some aspects of the current development of innovative entrepreneurship and the economic justification at enterprises of business decisions on the implementation of start-up projects. It is emphasized that various upheavals, including the military actions that Ukraine is currently experiencing, social conflicts, ecological cataclysms can stop the development of the economy of any country or push it back, and the driving forces of the modern economy are intelligence, knowledge and new ideas. It has been proven that there is a positive trend in the development of technological entrepreneurship through start-up activities and its impact on progress in Industry 4.0. The analysis of scientific sources showed that the geography of research on innovative startup projects is very broad and covers almost all continents and most countries of the world, but the topic is so relevant and multifaceted that it requires further scientific development. Some results of the study conducted by the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) for 2023-2024 were considered and conclusions were drawn regarding the relationship between the standard of living of the country's population and the activity of its innovative entrepreneurial activity. It has been proven that innovative activity, although associated with high risks, has potentially high profitability in the case of successful implementation of a startup project, which certainly attracts investors. Studying statistics shows that when working in the field of innovative entrepreneurship, you should not be too optimistic, because about 90% of startups fail. It was revealed that the main reasons for the failure of start-up projects are the lack/exhaustion of funding and the mismatch of the product to the market, which emphasizes the need for careful justification of business decisions regarding the development and implementation of startups. Formalized and non-formalized methods of making business decisions are analyzed. It was found that the financial and economic justification of a startup project should contain information about initial costs, operating costs, income, profit, the amount of taxes, and the payback period of the project.

Keywords: innovative entrepreneurship; start-up projects; justification of business decisions; risks; profitability; investment

O. O. ГАВРИСЬ, Р. Г. МАЙСТРО, О. І. ЛИННИК

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

У статті розглянуто деякі аспекти сучасного розвитку інноваційного підприємництва та економічного обґрунтування на підприємствах бізнес рішень стосовно реалізації стартап проєктів. Наголошується, що різні потрясіння, в тому числі військові дії, які зараз переживає Україна, соціальні конфлікти, екологічні катаклізми можуть зупинити розвиток економіки будь-якої країни або відкинути її назад, а рушійними силами сучасної економіки є інтелект, знання та нові ідеї. Було доведено, що існує позитивна тенденція розвитку технологічного підприємництва через стартап діяльність та її вплив на прогрес в Індустрії 4.0. Аналіз наукових джерел показав, що географія досліджень інноваційних стартап-проєктів дуже широка і охоплює практично всі континенти та більшість країн світу, але тема настільки актуальна та багатогранна, що потребує подальшої наукової розробки. Розглянуто окремі результати дослідження Global Entrepreneurship Monitor (GEM) за 2023-2024 роки та зроблено висновки щодо взаємозв'язку між рівнем життя населення країни та активністю його інноваційної підприємницької діяльності. Доведено, що інноваційна діяльність, хоч і пов'язана з високими ризиками, має потенційно високу прибутковість у разі успішної реалізації стартап-проєкту, що безумовно приваблює інвесторів. Вивчення статистики показує, що, працюючи у сфері інноваційного підприємництва, не варто бути надто оптимістичним, адже близько 90% стартапів зазнають краху. Виявлено, що основними причинами провалу стартап-проєктів є відсутність/вичерпання фінансування та невідповідність продукту ринку, що підкреслює необхідність ретельного обґрунтування бізнес-рішень щодо розробки та реалізації стартапів. Проаналізовано формалізовані та неформалізовані методи прийняття бізнес рішень. З'ясовано, що фінансово-економічне обґрунтування стартап-проєкту має містити інформацію про початкові витрати, операційні витрати, доходи, прибуток, суму податків, термін окупності проєкту.

Ключові слова: інноваційне підприємництво; стартап проєкти; обґрунтування господарських рішень; ризики; прибутковість; інвестиції

Introduction. Economic development is a complex and contradictory process in which positive and negative factors interact, and periods of progress are replaced by periods of regression. Various upheavals, including the military actions that we are currently experiencing in Ukraine, social conflicts, environmental disasters can stop the development of the economy of any country, or push it back.

In traditional economics, countries' economic growth was determined by the availability of natural resources and the level of industrial production. The driving forces of the modern economy are intelligence, knowledge and new ideas. We are currently living in the era of Industry 4.0, which has fundamentally changed the way of doing business and interacting with customers, moreover, the world has begun an active movement to the next level of this Industry, namely - 5.0. The role and importance of start-ups in the processes of Industry 4.0 become especially relevant in view of the level of costs and the effectiveness of the changes that may take place. The task is to develop technological entrepreneurship through start-

up activities and its impact on progress in Industry 4.0. The world economy has been developing rapidly in recent years, and in order to be competitive in the international market, companies must create relevant innovative products. Consequently, one of the effective areas of economic growth can now be considered startups as a progressive form of innovative entrepreneurship.

Actuality. Researching activities related to innovative start-up projects and evaluating the potential success of these activities will help investors to choose among a large number of diverse projects safe for financing, and enterprises - to attract funds through the ability to convince investors. All this will contribute to the revitalization of innovative entrepreneurship and have a positive impact on the economic development trends of the country.

Review of the recent literature and formulation of the research problem. Today's challenges faced by business require creative, innovative ideas, entrepreneurs need to take risks, so this field of activity is of great interest not only to businessmen, but also to scientists of

various fields, primarily economists. Thus, the problems of creating innovative startup projects and attracting financial resources for their development are widely studied both in Ukraine and abroad.

Scientists comprehensively consider this field of activity, for example, they study startups as objects of the investment process and generally pay attention to the financial aspects of the development of an innovative business environment, such as O.V. Chernyavska [1] and L.O. Dobryk [2]. Many works are devoted to global trends in the development of startups, such as articles by N.M. Vnukova [3], and the activation of innovative entrepreneurship in Ukraine, here it is worth noting scientists O.I. Garafonova [4], M.V. Tymoshenko [5], N.O. Ivanchenko, O.S. Podskrebko [6] and others. The works of such scientists as A.I. Sedykova [7], T.V. Sak, N.A. Hrytsyuk [8], O. Linnyk, T. Kochetova [9] and others are devoted to general theoretical aspects of innovative entrepreneurship and startup project management. In addition, there are many studies on the role of Ukrainian startups in the international market, etc.

The geography of research on innovative start-up projects is very wide and covers almost all continents and most countries of the world, various aspects of this topic fall into the field of interest of foreign scientists, in particular, start-ups are considered as engines of economic development of countries, for example, these issues are studied by M. Ressin[10], J. Szarek, J. Piecuch [11], Gavin C. Reid, Julia A. Smith [12], A. Vonoga [13], and others.

The conclusion to the analysis of literary sources will be the statement that despite the wide and comprehensive coverage of this topic, it is so relevant and multifaceted that it needs further scientific developments.

The purpose of the study. The increase in innovative activity of enterprises is due to the need to gain new competitive advantages. In this context, it is worth emphasizing that with the development of information technologies and globalization, the concept of a startup is spreading in all spheres of business. Startup is a new business, the basis of which is the mandatory use of the latest technologies that have not been used before, and everything new carries great risks, so the decision to invest in startup projects must be well-justified that is, it is necessary to objectively and comprehensively evaluate the potential of the idea. The purpose of justification a startup will make it possible to determine the magnitude of the prospects, reflected in monetary terms, and also to predict how sustainable the startup is in terms of investment attractiveness, determine its margin of financial strength, and also how much the business valuation will change if it develops while minimizing certain risks.

Presentation of the main research material. Entrepreneurial activity is a natural condition for the functioning and development of the country's economy. There are two models of entrepreneurial activity: classical and innovative.

1. Traditional or classical, reproductive entrepreneurial activity, in which the entrepreneur seeks to organize work with the aim of maximizing the return on the resources invested in it.

2. The second model is an innovative, ground-breaking business activity aimed at making a profit by creating and actively spreading innovations in all areas of business.

In contrast to classical entrepreneurship, innovative entrepreneurship is completely based on the search for and active use of new ideas, new solutions to meet consumer needs, and non-trivial approaches to enterprise development. Since this type of entrepreneurship is rooted on innovation, the result of such activity is either a new product, or a product with fundamentally new characteristics or properties, or new technologies.

It is worth noting that the volume and quality of a country's entrepreneurial activity directly affect the level of well-being of its population. According to a study of 46 countries conducted by the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) for 2023-2024, these 46 countries were divided into three groups by income level (table 1):

1. Level A: economies with a GDP per capita of over \$50,000;
2. Level B: economies with a GDP per capita between \$25,000 and \$50,000;
3. Level C: economies with a GDP per capita of less than \$25,000 [14].

Table 1 - Income groups (2023)

| Level A >\$50,000 | Level B \$25,000–\$50,000 | Level C <\$25,000 |
|----------------------|------------------------------|----------------------|
| Canada | Argentina | Brazil |
| France | Chile | China |
| Germany | Croatia | Colombia |
| Italy | Cyprus | Ecuador |
| Rep. Korea | Estonia | Guatemala |
| Luxembourg | Greece | India |
| Netherlands | Hungary | Iran |
| Norway | Israel | Jordan |
| Qatar | Japan | Mexico |
| Saudi Arabia | Latvia | Morocco |
| Slovenia | Lithuania | South Africa |
| Sweden | Oman | Thailand |
| Switzerland | Panama | Ukraine |
| United Arab Emirates | Poland | Venezuela |
| United Kingdom | Puerto Rico | |
| United States | Romania | |
| | Slovak Republic | |
| | Spain | |
| | Uruguay | |

GEM is a project that thoroughly and comprehensively studies global trends in entrepreneurial activity, including innovative ones such as startups. By the way, according to the GEM report, last year in 2023, the UAE was recognized as the best country in the world for opening and running innovative business enterprises. Another interesting result of their research is that people very often give up opportunities to develop innovative ideas and create startups because of the fear of failure. On average, two out of five people who see good opportunities will not risk opening their own business because of the fear of potential losses. This fear is justified, as evidenced by statistics on the percentage of successful and unsuccessful enterprises, especially in recent times, given the uncertainty of the external factors affecting the business.

The result of the research is interesting conclusions - the dynamics of the number of people who know

someone who has opened a business increases from countries of level A and the highest indicator in countries of level C. At the same time, the number of people who believe that it is easy to open a business in their country is the smallest in countries of level C and the largest in level A countries. This indicates that in the economies of level C countries, many people start businesses just to survive because employment opportunities are limited compared to countries of levels B and A. Thus, as the income of the population increases, the need to start a business becomes less, due to the fact that there are more employment opportunities and better support systems [14]. But on the other hand, the development of innovative entrepreneurship contributes to increasing the competitiveness of the country's economy and, as a consequence, the standard of living. Entrepreneurship was, is and will remain in the future the main driving force of the country's economic development and one of the priority tasks of state authorities and local governments. Supporting the development of entrepreneurship contributes to the stability and development of any country, both in peacetime and in wartime [15].

In recent years, under the influence of various factors, the global business environment has acquired a new qualitative state, which is generated by a combination of the following properties: variability, uncertainty, complexity and ambiguity. This is particularly characteristic of the realities of Ukraine, especially considering the active phase of the war, which has been going on in the country for almost two and a half years. Despite the complexity, the economies of countries and, accordingly, individual enterprises as the main links of the economy must work, but in such conditions there is a decrease in the effectiveness of traditional approaches to enterprise management, which are based on the relatively slow development of market trends. Thus, the situation of variability, uncertainty, complexity and ambiguity of the environment requires a creative approach to business design and management from enterprises. Adaptability, organizational flexibility and operational efficiency of business are ensured precisely by a creative approach to its design and innovative development of these systems [4].

Innovative activity, although associated with high risks, has potentially high profitability in case of successful implementation of the startup project, which, of course, attracts investors. Thus, innovative companies have been a promising industry for investment and venture funds, business angels and other private investors in recent years. The main goal of a startup is growth. By scaling, the team captures new markets, increases the number of customers and profits in general. But when working in the field of innovative entrepreneurship, it is not worth being too optimistic, because statistics show that about 90% of startups fail. Among the reasons that lead to failure, for example, an incorrectly selected team is highlighted. The following are the top reasons for the failure of startup projects: lack of/exhaustion of funding and inadequacy of the product to the market.

Any business decision usually requires investment, but at the same time there are alternative ways of using

these funds. Therefore, the decision should not be only intuitive or emotional - economic justification of economic decisions is required. A priori, it is known that innovative activity, compared to other types of activity, is more associated with risk, since there is practically no full guarantee of a positive result. As a result, innovative projects have a higher dependence on uncertainty factors, which are the cause of risks.

Decision justification methods are usually used comprehensively. This is determined by the presence of formal and informal factors that create the situation. These factors must be considered when making a final decision.

However, in each specific case, priority is given to a certain group of methods, the choice of which is influenced by:

- scale of the problem to be solved (global and local);
- long-term (operational, tactical, strategic) decisions;
- decision-making conditions (certainty, risk, uncertainty).

Looking at it from a slightly different angle, decision-making methods may vary depending on the type of task or problem being solved. Problems can be classified as follows:

- standard problems that have a clear structure, cause-and-effect relationships, analogues;
- well-structured problems that can be divided into sub-problems, blocks of questions, for each of which there is usually a set of solutions;
- poorly (ill) structured problems, in which directions for solution and cause-and-effect relationships are not always visible, and the problems themselves are not formulated clearly enough;
- unstructured problems that usually have no analogues, cause-and-effect relationships are not completely clear, and solutions are not defined. A classic example is natural and man-made disasters with large social consequences.

All decision-making methods can be divided into two large groups: formalized (mathematical) and informal (heuristic).

Formalized methods based on obtaining the results of quantitative calculations are used when solving standard, well-structured and partially ill-structured problems to evaluate solution options, select and justify the optimal option. Formalized methods are based on fairly strict formalized analytical dependencies, and this group includes a large number of methods common in decision theory.

Non-formalized methods are used when solving complex semi-structured and unstructured problems to generate solution options, analyze and evaluate them, select and justify the best solution. Non-formalized (informalized) methods are based on the description of analytical procedures at a logical level, rather than on strict analytical dependencies. These are methods of expert assessments, scenario, morphological, comparisons, etc. The use of these methods is characterized by some subjectivism, since they are of

great importance intuition, experience and knowledge of the analyst. Informal decision-making methods are less developed than formalized ones and are used primarily in group decision-making. Much attention in these methods is paid to organizing the work of the subject of group decision-making, coordinating the opinions of group members when choosing the final decision. Here are some of the non-formalized methods:

- Brainstorming method
- Delphi method
- Scenario method
- Decision tree methods
- Bord and Pillar Method
- Associative method (free association method)
- Synectics method (Gordon method).
- Reverse thinking (inversion), etc.

All formalized methods are divided into four groups, which are presented below.

1. Analytical methods are a purposeful organization of methods and actions, which makes it possible to break down a complex object into its components, examine them and combine the obtained results with the help of another logical method - the synthesis of a whole, enriched with new knowledge.

2. Probabilistic-statistical methods – statistical data analysis methods that are based on the use of information about the past experience of the enterprise in a certain field of activity and are implemented through the collection, processing and analysis of statistical materials, both obtained as a result of real actions and artificially created by statistical modeling.

3. Mathematical methods encompass a variety of methods used to quantitatively analyze the actual material obtained in the research process.

4. Game-theoretic approaches are methods of analyzing and modeling strategic behavior using mathematical tools and concepts.

The classification of formalized methods of economic decision-making is presented in Table 2.

Table 2 – Classification of formalized methods

| Generalized name of the group of methods | List of methods |
|---|--|
| 1. Analytical methods (used in conditions when the information on the situation is fully defined and unambiguous) | <ul style="list-style-type: none"> • Economic analysis • Probability theory • Markov chain (Markov process) • Queuing theory • Dynamic Averaging Method, etc |
| 2. Probabilistic-statistical (suitable for making decisions in conditions of relative certainty of data on the situation) | <ul style="list-style-type: none"> • Decision Matrix • Sequential analysis • Factor analysis • Statistical hypothesis test (Monte Carlo method), etc |
| 3. Mathematical methods (for solving problems with several variables) | <ul style="list-style-type: none"> • Linear programming • Nonlinear programming • Dynamic programming • Network planning, etc |
| 4. Game-theoretic methods (are used in conditions of information uncertainty) | <ul style="list-style-type: none"> • Statistical decision theory (Game with nature): <ol style="list-style-type: none"> 1) Criterion of pessimism; 2) Criterion of optimism; 3) Hurwitz criterion; 4) The Laplace criterion; 5) Regret criterion • Game Theory |

The fundamental point in evaluating a startup is that any startup should be considered as a commercial project. Such a project should be based on the principle of supporting and increasing the capital of investors and startup owners. Projects, the purpose of which is to support and multiply invested capital, must be evaluated, and they must be based on a market assessment that will allow the most promising projects to be selected for the investor. At the same time, the market valuation of a startup should be understood as the most likely price at which a traditional business or startup can be sold on the open market under competitive conditions [1].

The financial and economic justification of the startup project should contain information about start-up costs, operating costs, income, profit, the amount of taxes, and the payback period of the project.

Successfully overcoming the stages of its development, a startup reaches the stage when it acquires all the signs of a traditional business and can be integrated into the structure of an operating enterprise, or continue its existence as an independent economic unit that carries out entrepreneurial activities in various types of economic activity for the purpose of obtaining profit [2].

Conclusions and prospects for further research.

The article examines some aspects of the modern development of innovative entrepreneurship and features of the economic substantiation at enterprises of economic decisions regarding the implementation of startup projects. It is obvious that various shocks, including the military actions that Ukraine is currently experiencing, can stop the development of the economy of any country or push it back, and the driving forces of the modern economy are intelligence, knowledge and new ideas, that is, there is a positive trend of economic growth due to revitalization of technological entrepreneurship and startup activity. It has been proven that innovative activity, although associated with high risks, has potentially high profitability in the case of successful implementation of a startup project, which definitely attracts investors, but at the same time, statistics show that about 90% of startups fail. It has been established that the financial and economic justification of a startup project should contain information on initial costs, operating costs, income, profit, the amount of taxes and the payback period of the project.

References

1. L. Dobrik. Finansovi umovy rozvytku innovatsiinoho biznes-seredovyscha startapiv i tradytsiinoho biznesu v Ukraini: zahalni rysy ta vidminnosti [Financial terms of innovative business environment startups and traditional businesses in Ukraine: common features and differences]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] [Electronic resource]. 2017. no 4. Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5548>.
2. Cherniavska O.V., Hnypa-Chernevetka L.V., Chzhysieiev V. Startap yak ob'ekt investytsiinoho protsesu: sutnist ta zhyttievyi tsykl inuvannia [tartup as an object of the investment process: essence and life cycle of existence]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia : Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences]. 2017. no 5. pp. 119-128.
3. Vnukova N. M. Svitovyi trend pryskorennia startapamy innovatsiinykh zmin v industrii 4.0. [The global trend of

- acceleration of innovative changes in industry 4.0 by startups]. *Pravo ta innovatsii* [Law and innovation]. no 3(39). pp. 17–22.
4. Harafonova O. I. Osnovni tendentsii rozvytku startap-proektiv yak formy innovatsiino kreatyvnykh pidpriemstv na ukrainському rynku kompiuternoho prohramuвання. [The main trends in the development of startup projects as a form of innovative and creative enterprises in the Ukrainian computer programming market] .. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2017. no 10. pp. 133-138.
 5. Tymoshenko M. V. Innovatsiini startapy yak chynnyk rozvytku ekonomiky: krashcha svitova praktyka ta dosvid Ukrainy [Innovative startups as a factor in economic development: best global practice and experience of Ukraine]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law]. 2022. no 33. pp. 13–20.
 6. Ivanchenko N. O., Podskrebko O. S., Sidletska A. O. Osnovni problemy ta perspektyvy rozvytku rynku startapiv v Ukraini [The main problems and prospects of the development of the startup market in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2020. No 4. pp. 303–311.
 7. Sedikova I. O. Osoblyvosti startapu yak innovatsiinoho proiektu [Features of a startup as an innovative project]. *Prychomomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. 2020. Vol. 55-2. pp. 12–16.
 8. Sak T.V., Hrytsiuk N.O. Biznes-model startapu: sutnist, vydy ta mozlyvosti dlia zastosuvannia [Startup business model: essence, types and possibilities for application]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Polissya scientific bulletin]. 2022. no 1. (24). pp. 93-107.
 9. Lynnyk O., Kochetova T. Rol mikro-, maloho i serednoho biznesu u stanovleni innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy [The role of micro, small and medium-sized businesses in the formation of an innovative model of the economy of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic Sciences]. 2023. No 3. pp. 52–56.
 10. Ressin M. Start-ups as drivers of economic growth. *Research in Economics*. 2022. Vol. 76(4), pp. 345-354.
 11. Szarek J., Piecuch J. The importance of startups for construction of innovative economies. *International Entrepreneurship Review*. 2018. Vol. 4, No. 2. pp. 69-78.
 12. Reid Gavin C., Smith Julia A. What makes a new business start-up successful? *Small Business Economics. An Entrepreneurship Journal*. 2000. Vol. 14. pp. 165–182.
 13. Vonoga A. Start-ups – an element for economic growth and innovativeness. *Latgale National Economy Research*. 2018. Vol. 1(10). pp. 159-167.
 14. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. 2023. London: GEM. 240 p.
 15. Maistro R.H., Bilovska O.O. Konkurentospromozhnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini [Competitiveness of business in the conditions of war in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Economic sciences]. 2023. No 2. pp. 50-54.

Received 02.09.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Гавриць Ольга Олександрівна (Havrys Olha) – старший викладач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3247-6885>; e-mail: Olha.Havrys@khp.edu.ua

Маїстро Руслана Григорівна (Maistro Ruslana) - кандидат економічних наук; доцент; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків; Україна доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «ХПІ»; м. Харків; Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-0279>; e-mail: Ruslana.Maistro@khp.edu.ua

Линник Олена Іванівна (Lynnyk Olena) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-0877-8047>; e-mail: Olena.Lynnyk@khp.edu.ua

К.Ф. МІТЧЕНКО

ФІСКАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У КОНТЕКСТІ БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто фінансовий потенціал місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації в Україні. Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку місцевих фінансів, основні джерела доходів та витрат місцевих бюджетів. Особливу увагу приділено інструментам підвищення фінансового потенціалу, таким як оптимізація податкової бази, підвищення ефективності адміністрування податків, залучення інвестицій та міжмуніципальне співробітництво. Визначено основні виклики та перспективи розвитку фінансового потенціалу в умовах децентралізації, зокрема, нерівномірність економічного розвитку регіонів, залежність від державних трансфертів і необхідність підвищення прозорості використання бюджетних коштів. Виявлено, що структура доходів місцевих бюджетів значно змінилася внаслідок децентралізації. Спостерігається збільшення частки власних доходів, зокрема податкових надходжень, що позитивно впливає на фінансову автономію місцевих громад. Проведений аналіз показав, що основні витрати місцевих бюджетів спрямовані на фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та житлово-комунального господарства. Визначено основні виклики для розвитку фінансового потенціалу місцевих бюджетів, серед яких нерівномірність економічного розвитку регіонів, залежність від державних трансфертів, а також необхідність підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Запропоновано ряд заходів для підвищення фінансового потенціалу, включаючи оптимізацію податкової бази, покращення адміністрування податків, залучення інвестицій та розвиток міжмуніципального співробітництва.

Ключові слова: фінансовий потенціал; місцеві бюджети; бюджетна децентралізація; фінансова автономія; податкові надходження; міжмуніципальне співробітництво; економічний розвиток; місцеві податки; державні трансферти; фінансове управління

K. MITCHENKO

FISCAL POTENTIAL OF LOCAL BUDGETS IN THE CONTEXT OF BUDGET DECENTRALIZATION IN UKRAINE

The article examines the fiscal potential of local budgets in the context of fiscal decentralization in Ukraine. The current state and trends in the development of local finances, the main sources of revenues and expenditures of local budgets are analyzed. Particular attention is paid to the tools for increasing fiscal potential, such as optimization of the tax base, increasing the efficiency of tax administration, attracting investment and intermunicipal cooperation. The main challenges and prospects for the development of fiscal potential in the context of decentralization are identified, in particular, the uneven economic development of regions, dependence on state transfers and the need to increase the transparency of budget funds. It is found that the structure of local budget revenues has changed significantly as a result of decentralization. There is an increase in the share of own revenues, in particular tax revenues, which has a positive impact on the financial autonomy of local communities. The analysis has shown that the main expenditures of local budgets are aimed at financing education, health care, social protection, and housing and communal services. The main challenges for the development of the fiscal potential of local budgets are identified, including uneven economic development of regions, dependence on state transfers, and the need to increase the efficiency of budget resources. A number of measures are proposed to increase the fiscal potential, including optimizing the tax base, improving tax administration, attracting investment, and developing inter-municipal cooperation.

Keywords: fiscal potential; local budgets; fiscal decentralization; financial autonomy; tax revenues; intermunicipal cooperation; economic development; local taxes; state transfers; financial management

Вступ. Фінансовий потенціал місцевих бюджетів є ключовим аспектом бюджетної децентралізації в Україні, яка спрямована на підвищення фінансової автономії та відповідальності місцевих органів влади.

У контексті реформ, спрямованих на децентралізацію управління в Україні, питання оцінки та підвищення фінансового потенціалу місцевих бюджетів набуває особливої актуальності. Бюджетна децентралізація передбачає передачу частини фінансових повноважень і ресурсів від центрального уряду до місцевих органів влади, що дозволяє останнім більш ефективно задовольняти потреби населення та стимулювати місцевий економічний розвиток.

Фінансовий потенціал місцевих бюджетів визначається їх здатністю мобілізувати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільного фінансування місцевих програм і послуг. Це включає оцінку можливостей для збільшення власних доходів, оптимізацію витрат і управління фінансовими потоками. Важливим аспектом є також аналіз залежності місцевих бюджетів від державних трансфертів і здатності забезпечити фінансову

стійкість в умовах змін зовнішнього середовища.

Успішна реалізація бюджетної децентралізації в Україні вимагає глибокого розуміння факторів, що впливають на фінансовий потенціал місцевих бюджетів, та розробки ефективних стратегій для його підвищення. Це включає аналіз сучасного стану місцевих фінансів, виявлення проблем і бар'єрів, а також визначення перспектив і напрямків реформування.

Аналіз останніх досліджень і літератури.

Проблематику фінансової спроможності регіонів, а також формування податкового потенціалу територіальних громад досліджували у своїх наукових доробках такі вчені та фахівці: О. Бориславська, В. Бурда, Е. Захарченко, Т. Куценко, В. Пасенко, І. Сидор, Л. Сідельникова, Р. Танвальд та багато інших [1-3]. Актуальність подальшого дослідження фінансового потенціалу місцевих бюджетів зумовлена необхідністю забезпечення фінансової самостійності адміністративно-територіальних одиниць, зміцнення їх фінансової бази та створення сприятливих умов для місцевого економічного розвитку. Це вимагає розробки нових

підходів і механізмів, що дозволяють підвищити ефективність фінансового управління на місцевому рівні, оптимізувати структуру доходів і витрат місцевих бюджетів, а також забезпечити прозорість та підзвітність у використанні бюджетних коштів.

Мета статті. Полягає у комплексному аналізі фіскального потенціалу місцевих бюджетів України в умовах бюджетної децентралізації, оцінка впливу реформ на фінансову спроможність місцевих громад, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Фіскальний потенціал місцевих бюджетів є ключовим аспектом бюджетної децентралізації в Україні, яка спрямована на підвищення фінансової автономії та відповідальності місцевих органів влади. Нижче наведено кілька основних аспектів, що стосуються фіскального потенціалу місцевих бюджетів у контексті децентралізації:

1. Законодавчі основи бюджетної децентралізації (Бюджетна децентралізація в Україні базується на ряді нормативно-правових актів, які закладають правову основу для передачі фінансових повноважень і ресурсів від центрального уряду до місцевих органів влади.).

Конституція України

Стаття 132: Передбачає, що адміністративно-територіальний устрій України ґрунтується на принципах єдності, цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації в управлінні, збалансованості і економічного розвитку регіонів.

Стаття 142: Визначає, що матеріальна та фінансова основа місцевого самоврядування складається з рухомого і нерухомого майна, доходів місцевих бюджетів, інших коштів, землі, природних ресурсів, що є у власності територіальних громад.

Бюджетний кодекс України

Закон України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України" від 28 грудня 2014 року № 79-VIII: Впроваджує принципи фінансової децентралізації, надаючи більше повноважень місцевим органам влади щодо формування і виконання місцевих бюджетів.

Розділ V: Регулює доходи та видатки місцевих бюджетів, включаючи трансферти з державного бюджету.

Стаття 67: Визначає перелік доходів, що закріплені за місцевими бюджетами, зокрема податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на нерухоме майно, плата за землю тощо.

Податковий кодекс України

Статті 10-12: Визначають систему місцевих податків і зборів, які можуть встановлюватися місцевими радами, включаючи податок на нерухоме майно, транспортний податок, туристичний збір тощо.

Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"

Закон від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР: Встановлює правові, організаційні та фінансові основи місцевого самоврядування в Україні.

Стаття 26: Визначає повноваження місцевих рад у сфері бюджету, фінансів і цін.

Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"

Закон від 5 лютого 2015 року № 157-VIII: Сприяє створенню об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що мають більші фінансові можливості та повноваження.

Закони про освіту, охорону здоров'я, соціальний захист

Регулюють фінансування відповідних галузей на місцевому рівні, закріплюючи певні види видатків за місцевими бюджетами.

Постанови Кабінету Міністрів України

Встановлюють порядок і механізми розподілу державних трансфертів, субвенцій та дотацій місцевим бюджетам.

Ці законодавчі акти формують правову основу для бюджетної децентралізації в Україні, сприяючи підвищенню фінансової самостійності та відповідальності місцевих органів влади. Вони забезпечують гнучкість у формуванні місцевих бюджетів, створюють умови для розвитку місцевих податкових баз та ефективного використання бюджетних ресурсів.

2. Доходи місцевих бюджетів

Місцеві бюджети формуються з різних джерел доходів, серед яких:

Податкові надходження: місцеві податки та збори, частка національних податків (ПДФО, акцизи).

Неподаткові надходження: доходи від комунального майна, адміністративні збори.

Трансферти з державного бюджету: дотації та субвенції.

3. Витрати місцевих бюджетів

Місцеві бюджети витрачаються на фінансування місцевих програм і послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, комунальні послуги та інфраструктура.

4. Інструменти підвищення фіскального потенціалу

Оптимізація податкової бази: розширення бази оподаткування через введення нових місцевих податків і зборів.

Підвищення ефективності адміністрування податків: покращення збору податків і зменшення ухилення від сплати податків.

Залучення інвестицій: створення сприятливих умов для бізнесу для підвищення економічного розвитку регіонів.

Міжмуніципальне співробітництво: об'єднання ресурсів для спільного фінансування проєктів.

5. Виклики та перспективи

Нерівномірність розвитку регіонів: різний економічний потенціал регіонів може призводити до значної різниці у фіскальних можливостях.

Залежність від трансфертів: надмірна залежність від державних трансфертів може обмежувати фінансову автономію.

Необхідність підвищення прозорості: забезпечення прозорості та підзвітності у використанні бюджетних коштів є важливим для довіри громадськості.

Аналіз місцевих бюджетів за перші чотири місяці 2024 року є важливим для розуміння фінансового стану територіальних громад та ефективності їхнього управління. Цей період є критичним для оцінки поточних тенденцій у бюджетному процесі й виявлення можливих ризиків для подальшої стабільності місцевих бюджетів. За цей час місцеві бюджети зіткнулися з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та стратегічних рішень. Однією з ключових змін стало вилучення військового ПДФО, що суттєво позначилося на доходах громад. Також змінилися надходження від інших податків, причому різниця помітна і в розрізі регіонів та громад.

Особливу увагу варто приділити динаміці доходів і витрат місцевих бюджетів та впливу зовнішніх чинників на їхній фінансовий стан. Важливим фактором стали зміни у законодавстві, що вплинули на перерозподіл податкових надходжень, особливо військового ПДФО. Вплив економічних і соціальних умов у країні також відіграє роль у виконанні бюджетних показників.

Зміни, пов'язані з вилученням військового ПДФО, істотно вплинули на стан місцевих бюджетів у 2024 році, зокрема на обсяги надходжень та їхню структуру. Так, частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті знизилася з 24,4% у 2022 році до 15,7% у січні-квітні 2024 року. Водночас держава наростила обсяги надходжень від податку на прибуток банківських організацій (1,5 млрд грн за 4 міс. 2023 року до 49,8 млрд грн за 4 міс. 2024 року), дивідендів на акції підприємств з державною часткою (77 млн грн у 2023 році до 32,3 млрд грн у 2024 році), ПДВ (+81,1 млрд грн), а також ПДФО (+41,9 млрд грн). [12]

На динаміку частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету значно вплинуло військове ПДФО. У 2022 році воно сприяло зростанню частки місцевих бюджетів, тоді як у 2023 та 2024 роках вилучення цього доходу призвело до суттєвого зниження їх частки. Це підкреслює важливість військового ПДФО для фінансової стійкості у період збройного конфлікту.

На динаміку частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету значно вплинуло військове ПДФО. У 2022 році воно сприяло зростанню частки місцевих бюджетів, тоді як у 2023 та 2024 роках вилучення цього доходу призвело до суттєвого зниження їх частки. Це підкреслює важливість військового ПДФО для фінансової стійкості у період збройного конфлікту.

Зміни у частці місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету також мають значні наслідки для фінансового планування та реалізації місцевих програм та заходів. У 2022-2023 роках, незважаючи на війну, стабільні надходження дозволили територіальним громадам підтримувати освіту, охорону здоров'я та інші важливі соціально-значущі сфери життя. Однак вилучення військового ПДФО у 2023 році створило значні фінансові труднощі, змусивши ОМС переглядати свої бюджети,

скорочувати витрати та шукати нові джерела фінансування.

Такий розвиток подій підкреслює необхідність удосконалення формули горизонтального вирівнювання, а також фінансового управління та планування на місцевому рівні, особливо в умовах глобальних викликів на невизначеності. З одного боку, громади повинні бути готові до швидкої адаптації в умовах змін доходів, а з іншого — важливо забезпечити стабільність і передбачуваність надходжень до місцевих бюджетів.

Найвищий темп зростання спостерігається у місті Києві, де цей показник склав 130%. Загалом по Україні темпи зростання становлять 104%, цей показник значно підняв бюджет міста Києва. Найменші темпи зростання відзначено у Луганській області (30%) та Донецькій області (50%). На графіку надана деталізована інформація про обсяги надходжень до місцевих бюджетів основних бюджетонаповнюючих податків за чотири місяці 2024 року. Так, загальний фонд становить 137,1 млрд грн, що на 2,8% (або на 3,9 млрд грн) менше, ніж за аналогічний період минулого року. Основні категорії надходжень включають: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — 72,5 млрд грн (зменшення на 21,6% або -20,0 млрд грн), єдиний податок — 25,0 млрд грн (збільшення на 29,9%), місцеві податки і збори — 41,0 млрд грн (збільшення на 22,2%), плата за землю — 12,2 млрд грн (збільшення на 12,7%) і акциз — 7,6 млрд грн (збільшення на 21,7%). Загалом, зважаючи на значне зниження надходжень ПДФО, зниження надходжень до загального фонду місцевих бюджетів не таке вагомим, оскільки гарну динаміку показують місцеві податки та збори, зокрема, єдиний податок та плата за землю, акциз також показав суттєве зростання. Ці показники свідчать про зміни в структурі доходів місцевих бюджетів в Україні. [12]

Загальний обсяг доходів місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року склав 207,6 млрд грн, що на 2,9% (або 5,9 млрд грн) більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) становить 34,9% загальної суми доходів (72,5 млрд грн), що свідчить про його ключове значення для фінансової підтримки місцевих бюджетів.

На другому місці за обсягом надходжень — субвенції з державного бюджету, які складають 19,5% (40,5 млрд грн). Єдиний податок, який становить 12% (25,0 млрд грн), також є вагомим джерелом фінансування. Дотації з державного бюджету займають 8,7% (18,1 млрд грн), а податок на майно — 7,7% (15,9 млрд грн).

Серед інших надходжень: податок на прибуток підприємств становить 5,1% (10,5 млрд грн), інші власні надходження бюджетних установ — 3,0% (6,2 млрд грн), роздрібний акциз — 2,1% (4,4 млрд грн), акциз на пальне — 1,5% (3,2 млрд грн). Доходи від адміністративних послуг, ренти за надра, продажу майна, екологічного податку складають менше 1% кожна, але в сумі теж мають значення для структури надходжень. Така різноманітність джерел доходів

зменшує залежність бюджету від одного джерела і сприяє його стабільності.

Найбільші видатки місцевих бюджетів спрямовані на освіту – 79,8 млрд грн (47% загальної суми), підкреслюючи значення освітніх програм і забезпечення фінансування навчальних закладів. Видатки на загальнодержавні функції, включно з державним управлінням та утриманням ОМС, становлять 18% (30,2 млрд грн). На економічну діяльність спрямовано 8% (13,0 млрд грн), включаючи підтримку економічного розвитку та підприємництва.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) та соціальний захист отримали по 7% від загальних видатків, що становить 12,1 млрд грн і 12,0 млрд грн відповідно, забезпечуючи належну інфраструктуру та підтримку населення. Охорона здоров'я профінансована на рівні 8,9 млрд грн (5%), що вказує на важливість медичних послуг для громад. Духовний та фізичний розвиток отримав 8,1 млрд грн (5%), а правоохоронний сектор – 4,4 млрд грн (3%).

Найменше фінансування спрямовано на охорону природи – 0,1 млрд грн (0,2%), що вказує на необхідність збільшення уваги до екологічних питань. Загалом, структура видатків демонструє пріоритетність освітніх потреб, економічного розвитку та соціального захисту населення.

Аналіз місцевих бюджетів за 2023-2024 роки показує позитивні тенденції в розширенні фінансової самостійності громад, зростанні власних доходів та інвестицій у місцеву інфраструктуру. Водночас існують проблеми, пов'язані з нерівномірним розвитком регіонів і залежністю від державних трансфертів, що потребують додаткової уваги й вирішення. [12]

Фіскальний потенціал місцевого бюджету Харківської області у 2023-2024 роках показує змішані тенденції в умовах бюджетної децентралізації в Україні. Реформа децентралізації розширила фінансову автономію місцевих громад, збільшивши їхню відповідальність за управління власними доходами і витратами. Це стало можливим завдяки передачі значної частини функцій і доходів, що раніше зосереджувалися у державному бюджеті, на місцевий рівень.

Разом з тим, складні умови війни, економічні труднощі та зростання соціальних витрат продовжували впливати на фіскальний потенціал місцевих бюджетів, зокрема Харківської області. Вилучення військового ПДФО у 2023-2024 роках істотно зменшило обсяги надходжень до місцевих бюджетів, що змусило органи місцевого самоврядування (ОМС) активніше шукати альтернативні джерела доходів та раціонально розподіляти наявні ресурси.

Незважаючи на ці виклики, децентралізація сприяла зростанню власних доходів громад. Основні надходження до бюджету Харківської області формуються за рахунок податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиного податку, місцевих зборів, податків, акцизів та плати за землю. За даними 2023-2024 років, спостерігалось збільшення надходжень від

єдиного податку та місцевих зборів, що стали важливими джерелами для поповнення бюджету. Проте цей ріст поки що не повністю компенсує втрати від вилучення військового ПДФО, що ускладнює фінансування місцевих програм та проєктів.

Для посилення фіскального потенціалу Харківської області в майбутньому необхідно:

1. Оновлення системи міжбюджетних трансфертів — це дозволить вирівняти бюджети ОМС та зменшити залежність від державних дотацій.

2. Розширення джерел фінансування — зокрема, шляхом залучення інвестицій та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу.

3. Удосконалення управління фінансами на місцевому рівні — сприятиме підвищенню прозорості та ефективності використання бюджетних коштів.

4. Підвищення можливостей місцевого оподаткування — це дозволить збільшити доходи місцевих бюджетів без надмірного навантаження на громаду.

Переваги реалізації місцевого бюджету у Харківській області в контексті бюджетної децентралізації

1. Фінансова автономія та гнучкість управління Децентралізація дозволяє Харківській області отримувати більше фінансових ресурсів та самостійно ними управляти. Це дає можливість оперативніше реагувати на місцеві потреби, забезпечувати фінансування соціальних, економічних і культурних проєктів, спрямованих на розвиток регіону.

2. Посилення відповідальності за місцеві фінанси Місцеві органи влади стають більш відповідальними за досягнення фінансової стабільності та економічного зростання, адже вони безпосередньо контролюють значну частину доходів і витрат. Це стимулює підвищення ефективності управління бюджетом та обґрунтованість прийняття фінансових рішень.

3. Збільшення надходжень від місцевих податків Децентралізація створює передумови для збільшення доходів від податків і зборів на місцевому рівні, таких як єдиний податок, податок на майно та акцизний збір. Це дає змогу нарощувати власні доходи громади, що зменшує залежність від державних трансфертів.

4. Розвиток інфраструктури та соціальної сфери Завдяки самостійному управлінню бюджетом Харківська область може інвестувати в розвиток інфраструктури, житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я та інших соціально важливих галузей. Це підвищує якість життя місцевих жителів та сприяє соціальній стабільності.

5. Стимулювання економічної активності Здатність підтримувати місцевий бізнес, запроваджувати пільгові умови та інвестиційні програми на місцевому рівні сприяє економічному зростанню. Зростання економіки автоматично збільшує податкові надходження, розширюючи фінансовий потенціал місцевих бюджетів.

Виклики реалізації місцевого бюджету в Харківській області

1. Нерівномірний розподіл ресурсів між громадами У Харківській області існують значні відмінності між ресурсним потенціалом окремих громад. Різні громади мають неоднакові можливості для зростання власних доходів, що ускладнює забезпечення рівного доступу до послуг і ресурсів для всіх мешканців області.

2. Залежність від державних трансфертів Через складні економічні умови та вплив війни громади все ще значною мірою залежать від міжбюджетних трансфертів, особливо в районах з обмеженими фінансовими можливостями. Залежність від державних субвенцій обмежує фіскальну автономію громад, знижуючи їхню здатність забезпечувати стабільне фінансування власних потреб.

3. Військові та соціальні витрати Зростаючі соціальні потреби та необхідність забезпечення військових витрат ускладнюють планування та реалізацію місцевих бюджетів. Вилучення військового ПДФО призводить до скорочення місцевих доходів, що змушує органи місцевого самоврядування шукати нові джерела фінансування та оптимізувати витрати.

4. Низька податкова база Обмежена економічна активність та невисокий рівень розвитку малого і середнього бізнесу в деяких регіонах області знижують податкові надходження. Для нарощування доходів необхідно стимулювати розвиток бізнесу, залучення інвестицій і створення нових робочих місць.

5. Проблеми з бюджетним плануванням та ефективністю витрат Часто бракує кваліфікованих фахівців з бюджетного планування та управління на місцевому рівні, що знижує ефективність використання бюджетних коштів. Важливим є підвищення прозорості та контроль за витратами з боку місцевої громади.

6. Ризики фінансової нестабільності в умовах воєнного конфлікту Війна створює суттєві ризики для стабільності місцевих бюджетів, оскільки економічні втрати і скорочення доходів посилюють фінансовий тиск на громади. Це вимагає від органів місцевого самоврядування готовності до адаптації у надзвичайних умовах та пошуку резервів для збереження базових функцій.

Висновки. Поглиблене дослідження фіскального потенціалу місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації є надзвичайно важливим для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення фінансової політики на місцевому рівні та забезпечення сталого розвитку регіонів України. Фіскальний потенціал місцевих бюджетів є критичним фактором для успішної реалізації реформи децентралізації. Він визначає можливості місцевих органів влади щодо забезпечення сталого фінансування місцевих програм і проектів, що сприяють розвитку інфраструктури, соціальної сфери та підвищенню рівня життя населення. Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у процесі децентралізації, існують ще багато невирішених проблем і викликів, пов'язаних з нерівномірним розподілом фінансових ресурсів між

регіонами, залежністю від державних трансфертів, та ефективністю використання бюджетних коштів.

Аналіз фіскального потенціалу місцевих бюджетів в контексті бюджетної децентралізації в Україні дає змогу зробити наступні висновки:

Посилення фінансової незалежності: Бюджетна децентралізація сприяє зростанню фінансової самостійності громад, збільшуючи їхні власні доходи від податків і зборів.

Підвищення ефективності використання ресурсів: Розширені повноваження місцевих органів у формуванні та реалізації бюджетів сприяють оптимізації витрат та покращенню якості надання комунальних послуг.

Регіональна нерівність: Потребується удосконалення механізмів для збалансування фінансових можливостей різних регіонів, що є важливим для сталого розвитку.

Залежність від державних трансфертів: Деякі місцеві бюджети значною мірою залежать від субвенцій і дотацій, що вимагає стратегічного підходу до збалансування місцевих і державних доходів.

Необхідність вдосконалення законодавства: Для подальшого просування бюджетної децентралізації необхідно зміцнити правову основу, яка регулює фінансові відносини між центральною владою та регіонами.

Реалізація місцевого бюджету в умовах децентралізації для Харківської області відкриває можливості для розвитку та фінансової автономії, проте також ставить перед громадою низку викликів. Збалансована політика, спрямована на розвиток податкової бази, підтримку місцевої економіки, вдосконалення системи міжбюджетних трансфертів і оптимізацію витрат, може забезпечити фінансову стабільність та підвищити ефективність бюджетних ресурсів. Це стане основою для сталого розвитку Харківської області в умовах децентралізації та сприятиме підвищенню якості життя населення.

Список літератури

1. Бурда В. Є., Петрянч Л. В. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації як одного з механізмів формування ресурсної бази місцевого самоврядування. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 167–170
2. Грубляк О. Основні вектори змін місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації та воєнного стану. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2023. No 80 (1). С. 59–67.
3. Іванько К.О., Мовчан Т.В. Розвиток територіальної громади та особливості антикризового управління. Сучасні тенденції розвитку геодезії, землеустрою та природокористування: Міжнародна науково-практична конференція. 2022, Одеса. С. 48-52.
4. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фі-нансів України / Агросвіт.2020. №3. С.3-12. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/2.pdf
5. Коваленко С. О., Боева А. Л. Напрями підвищення ефективності виконання місце-вих бюджетів.Бізнес Інформ. – 2018. –№4. –С. 314–321
6. Першко.Л.НапрямипідвищенняефективностіформуваннямісцевихбюджетівУкраїнизаумовфінансовоїдецентралізації.НауковийвісникПолісся. С.129–135. URL:[https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-129-135](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-129-135)
7. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади :

- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 172 22 вересня 2022 р. Міністерство розвитку Громад та територій України: веб-сайт. URL: <https://zakononline.com.ua/documents/show/511081706468> Райони. Децентралізація: веб-сайт. URL: https://decentralization.gov.ua/newrayons?area_id=&sort_by_otg_count=&sort_by_villages_count=&sort_by_square=&sort_by_population= (дата звернення: 24.06.2023)
8. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації). Луцьк. Надстрир'я. 2000. 580 с.
 9. Місцеві бюджети. Open Budget: веб-сайт URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=0753300000> (дата звернення: 30.07.2023)
 10. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
 11. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2019. 443 с
 12. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/> Аналіз виконання місцевих бюджетів за I квартал 2023 року Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року
 13. Шаповалов Є. О. Роль місцевих податків і зборів в умовах децентралізації. Інноваційна економіка. 2022. No 1. С. 180–187.
- conditions of reforming public finances of Ukraine]. "Ahrosvit" Publ., no. 3. pp. 3-12. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/2.pdf
5. Kovalenko, S. O., Boieva, A. L. (2018). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykonannya mistsevykh biudzhetiv [Directions for improving the efficiency of local budget implementation Biznes Inform], no. 4. pp. 314–321.
 6. Pershko, L. (2020). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti formuvannia mistsevykh biudzhetiv Ukrainy za umov finansovoi detsentralizatsii [Directions for increasing the effectiveness of the formation of local budgets of Ukraine under the conditions of financial decentralization]. Naukovyi visnyk Polissia. PP. 129–135. Available at: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-129-135](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-129-135)
 7. On approval of the Procedure for the formation of the Concept of integrated development of the territory of the territorial community: Order of the Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine No. 172 of September 22, 2022. Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine: website. URL: <https://zakononline.com.ua/documents/show/511081706468> Rayons. Decentralization: website. URL: https://decentralization.gov.ua/newrayons?area_id=&sort_by_otg_count=&sort_by_villages_count=&sort_by_square=&sort_by_population= (accessed on June 24, 2023).
 8. Pavlov V.I. Regional development policy in the conditions of market transformation (theoretical and methodological aspects and mechanisms of implementation). Lutsk. Nadstryriya. 2000. 580 p.
 9. Local budgets. Open Budget: website URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=0753300000> (accessed on July 30, 2023).
 10. Monitoring of the process of decentralization of power and local government reform. Decentralization: website. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.
 11. Radelytskyi, Yu. O. (2019). Mistsevi biu-dzhety v umovakh finansovoi detsentralizatsii v Ukraini [Local budgets in the conditions of financial decentralization in Ukraine] Dysertatsiia na zdo-buttia naukovoho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.08 – Hroshi, finansy i kredyt. Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka : Lviv, 443 p.
 12. Detsentralizatsiia [Decentralization]. Available at: <https://decentralization.ua/> Аналіз виконання місцевих бюджетів за I квартал 2023 року Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року
 13. Shapovalov, Ye. O. (2022) Rol' mistsevykh podatkov i zboriv v umovakh dezentralizatsii [The role of local taxes and fees in the context of decentralization]. Innovatsiina ekonomika, vol. 1, pp. 180–187. In Ukrainian]

Надійшла (received) 05.09.2024

References (transliterated)

Відомості про авторів / About the Authors

Мітченко Костянтин (Mitchenko Konstantin) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3589-0740>; e-mail: Kostiantyn.Mitchenko@emmb.khpi.edu.ua

Т.О.МИРОШНИК, Т.О.КОБЕЛЄВА
ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

В статті досліджується вплив війни на освітні установи та пропонуються стратегії розвитку бренду в умовах кризи на прикладі технічних університетів України. Доведено, що використання визнаних міжнародним співтовариством методик та інструментів їх реалізації при розробці наукомісткої технічної продукції дозволить усім учасникам більш ефективно брати участь у спільній розробці нових технологій, обладнання та програмного забезпечення. Це включає в себе перехід на дистанційне навчання, використання сучасних технологій і розробку нових навчальних планів, що відповідають сучасним вимогам. Ефективна комунікація є надзвичайно важливою для підтримки довіри між студентами, викладачами та зацікавленими сторонами. Університети зобов'язані регулярно інформувати про ситуацію, майбутні плани та заходи безпеки. Важливо також надавати підтримку студентам і викладачам, включаючи психологічну допомогу та створення фондів підтримки для тих, хто постраждав від війни. Міжнародна співпраця може стати можливістю для підтримки освітнього процесу та просування бренду університету. Це включає участь у міжнародних проєктах, обміні студентами та викладачами, залучення грантів та підтримки від міжнародних організацій. Крім того, університети можуть відігравати активну роль у допомозі жертвам війни, організовуючи волонтерські проєкти та беручи участь у благодійних заходах, таким чином стаючи важливими центрами соціальної підтримки та допомоги у своїх громадах. Запропонована модель має завершення всіх етапів дослідження та передає інноваційний підхід для розвитку бренду. Кожна з запропонованих функцій являє собою аналіз діяльності та впроваджує в себе всі можливі впливи навколишнього світу на бренд технічного закладу.

Ключові слова: розвиток бренду, технічний університет, війна, гнучкість, адаптивність, комунікація, підтримка, міжнародна співпраця, соціальна відповідальність.

T.O.MYROSHNYK, T.O.KOBIELIEVA
PECULIARITIES OF CREATING AND PROMOTING THE BRAND OF A HIGHER EDUCATION
INSTITUTION IN WARTIME

The article examines the impact of war on educational institutions and proposes strategies for brand development in times of crisis, with the example of technical universities in Ukraine. It has been demonstrated that the utilisation of internationally recognised methodologies and instruments for their incorporation into the advancement of cutting-edge products will facilitate more efficacious participation by all stakeholders in the collective development of novel technologies, apparatus and software. This encompasses the transition to distance learning, the utilisation of contemporary technologies, and the formulation of novel curricula that align with contemporary requirements. Effective communication is of paramount importance in maintaining trust between students, teachers and stakeholders. It is incumbent upon universities to provide regular updates on the situation, future plans and security measures. It is similarly vital to offer assistance to students and academic staff, including psychological support and the creation of funds to provide aid to those affected by the conflict. International collaboration can facilitate the advancement of the educational process and enhance the reputation of the university. This encompasses involvement in international initiatives, student and faculty mobility, and the solicitation of grants and assistance from international organizations. Furthermore, universities can assume an active role in assisting victims of war by organizing volunteer projects and participating in charitable events, thereby becoming pivotal centers of social support and assistance within their communities. The proposed model has been through all stages of the research process and conveys an innovative approach to brand development. Each of the proposed functions is an analysis of the activity and incorporates all possible influences of the surrounding world on the brand of a technical institution.

Keywords: brand development, technical university, war, flexibility, adaptability, communication, support, international cooperation, social responsibility

Постановка проблеми. На сьогоднішній день Україна переживає важкі часи, а саме війну, яка є дуже жорстокою. Кожна сфера діяльності піддається впливу цього часу і робить все можливе для розвитку та процвітання. В умовах військового часу розробка та підтримка бренду навчальних закладів, зокрема технічних університетів, набуває особливого значення. Вплив війни на суспільне життя є значним, і навчальні заклади змушені адаптуватися до нових реалій, що виникають у таких умовах.

Метою цієї статті є визначення факторів, які здійснюють значний вплив на різні аспекти діяльності навчального закладу. Формування цих факторів та оцінка їх впливу є однією із задач ефективної побудови стратегії бренду технічного університету.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна кількість досліджень присвячена вивченню впливу збройних конфліктів та політичної нестабільності на сприйняття брендів споживачами. Наявна література вказує на те, що війна може мати як негативний, так і позитивний вплив на бренди. Наприклад, дослідження Brown, J., Smith, A., &

Johnson, R [1] вказує на те, що під час конфліктів бренди можуть зазнавати значних втрат через руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та зниження купівельної спроможності населення. І навпаки, дослідження, проведене Kim, S., Lee, J., & Park, H. [2] свідчить про те, що бренди, які демонструють активну підтримку своїх клієнтів та громад у кризові періоди, можуть покращити свою репутацію та сприяти підвищенню лояльності клієнтів. Особливо це стосується брендів, які дотримуються соціально відповідального підходу, займаються благодійністю та надають допомогу жертвам конфліктів.

Одним з основних напрямків досліджень є розробка стратегій для розвитку бренду в умовах війни. В дослідженнях зосереджено увагу на важливості гнучкості та адаптивності брендів до змінних умов. Наприклад, роботи Johnson, M.[3], Smith, P., Thompson, L., & Baker, K. [4], Lee, C., Park, S., & Kim, Y.[5] підкреслює необхідність швидкої адаптації маркетингових стратегій до нових реалій, включаючи використання цифрових платформ для

комунікації зі споживачами та зміцнення онлайн-присутності бренду та знаходження міжнародної підтримки, що і є одним із важливих структур бренду. У світлі результатів останніх досліджень можна стверджувати, що розвиток брендів у період збройного конфлікту потребує комплексної стратегії, яка охоплює адаптивність, гнучкість, соціальну відповідальність та міжнародну співпрацю. Так само важливо надавати психологічну підтримку споживачам і заохочувати бренди до активної участі в соціальних ініціативах. Реалізація цих стратегій дозволяє технічним університетам та іншим навчальним закладам не лише зберегти свою репутацію під час кризи, але й зміцнити її, залучаючи нових студентів, партнерів та підтримку міжнародної спільноти.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Процес створення фірмового стилю вищого навчального закладу за своєю суттю є складним, таким, що вимагає врахування безлічі чинників і параметрів. Одним з таких чинників є:

Концепція унікальності та диференціації має першорядне значення в контексті вищих навчальних закладів. Успішний бренд вищого навчального закладу має бути відмінним, щоб отримати конкурентну перевагу. Це досягається шляхом чіткого визначення відмінних пропозицій, включно зі спеціалізованими навчальними програмами, новаторськими педагогічними методами та активною науковою діяльністю [13].

Соціальна відповідальність дає університетам, які беруть активну участь у соціальних проєктах і демонструють високий ступінь соціальної відповідальності, сприймаються більш прихильно та приваблюють студентів, які цінують ці аспекти. Також важливо формувати емоційний зв'язок між закладом та студентом, бо найважливіший аспект брендингу. Для вишів дуже важливо встановити емоційний зв'язок зі своєю цільовою аудиторією, що складається зі студентів, батьків і роботодавців, у рамках стратегії брендингу. Цього можна досягти, використовуючи історії успіху випускників, беручи участь у громадських ініціативах і створюючи активну студентську спільноту.

Комунікація та залученість - ключові аспекти стратегії брендингу будь-якого навчального закладу. Реалізація ефективних комунікаційних стратегій, включно з використанням соціальних медіа та PR-кампаній, сприяє встановленню зв'язків із цільовою аудиторією та формуванню сприятливого бренду вишу.

Постійний розвиток: бренд вишу має бути динамічним і адаптованим до змін в освітньому середовищі та потреб студентів. Регулярний моніторинг репутації та відгуків дає змогу вчасно вносити зміни та покращення. Побудова бренду вищого навчального закладу неможлива без урахування соціально-етичних аспектів, які відіграють ключову роль у створенні позитивного іміджу та зміцненні довіри між різними зацікавленими сторонами. Ці аспекти не лише впливають на сприйняття бренду, а й формують його

цінність в очах студентів, випускників, роботодавців і суспільства загалом. Це може виражатися в різних формах, як-от організація волонтерських програм, участь у благодійних акціях або надання стипендій студентам із малозабезпечених сімей. Такі ініціативи не лише створюють позитивний імідж, а й сприяють зміцненню довіри до бренду, демонструючи, що навчальний заклад дбає про своїх студентів і суспільство загалом. Етичні стандарти також відіграють важливу роль у формуванні бренду навчального закладу. Підтримуючи високі етичні стандарти, навчальні заклади можуть створити атмосферу довіри та поваги. До них належать чесність у рекламі, прозорість процесів приймання та оцінювання студентів, а також повага до прав студентів і співробітників. Етичні стандарти зміцнюють репутацію університету як установи, що цінує чесність і відкритість, що, своєю чергою, робить його більш привабливим для потенційних студентів та їхніх батьків. Активна участь університету в суспільному житті, зокрема в наукових дослідженнях і культурних заходах, також сприяє формуванню його іміджу як соціально відповідальної установи. Участь у подібних ініціативах не тільки підвищує престиж університету, а й створює позитивні асоціації, що зміцнюють його бренд. Наприклад, організація наукових конференцій чи культурних фестивалів може привернути увагу до університету та продемонструвати його активну роль у розвитку суспільства. Створення унікальної ідентичності вищого навчального закладу також пов'язане із соціально-етичними аспектами. Визначення чіткої місії та цінностей, що відображають соціальні та етичні засади, допомагає створити образ університету, який привабить студентів, що поділяють ці цінності. Наприклад, акцент на інклюзивності, стійкості та інноваціях може зробити виш привабливішим для молодих людей, які хочуть навчатися в навчальному закладі, який піклується про майбутнє планети та суспільства. Міцні стосунки з випускниками - ще один важливий аспект брендингу вишу. Підтримка випускників у їхньому професійному розвитку та працевлаштуванні справляє позитивний вплив на майбутніх абітурієнтів. Коли випускники успішні у своїй кар'єрі та зберігають зв'язок із вишем, це не тільки зміцнює його імідж та бренд, а й слугує потужним інструментом для залучення нових студентів.

Соціально-етичний маркетинг має значний вплив на якість освітніх послуг, формуючи не тільки імідж навчального закладу, але і його внутрішні процеси, які безпосередньо впливають на освітній процес та його результати. Ця концепція передбачає, що вищі навчальні заклади повинні враховувати не тільки комерційні інтереси, але й соціально-етичні аспекти своєї діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення якості освітніх послуг.

По-перше, соціально-етичний маркетинг сприяє створенню більш відповідального та прозорого освітнього процесу. Заклади, які дотримуються принципів соціально-етичного маркетингу, активно працюють над покращенням своєї репутації в очах

студентів та суспільства. Це включає чесність у рекламі програм, прозорість у процесах вступу та оцінювання, повагу до прав та інтересів усіх учасників освітнього процесу. Коли заклад демонструє етичні стандарти, він створює атмосферу довіри та поваги, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації та залученості студентів.

По-друге, соціально-етичний маркетинг допомагає закладам вищої освіти формувати свою місію та цінності відповідно до очікувань студентів і суспільства. Заклади, які наголошують на соціальних та етичних аспектах, таких як інклюзія, сталий розвиток та соціальна відповідальність, приваблюють студентів, які поділяють ці цінності. Це створює більш гармонійне освітнє середовище, яке сприяє якісному навчанню та особистісному розвитку студентів.

Крім того, соціально-етичний маркетинг сприяє активній взаємодії закладів вищої освіти з місцевими громадами та роботодавцями. Вищі навчальні заклади, які беруть участь у соціальних проектах та ініціативах, не лише підвищують свою впізнаваність та репутацію, але й мають можливість адаптувати свої освітні програми до потреб ринку праці. Це, в свою чергу, підвищує якість освітніх послуг, надаючи студентам актуальні знання та навички, необхідні для успішної кар'єри.

Якість освіти: Зрештою якість освітніх програм та успішність випускників є основними факторами, що формують репутацію вишу. Інвестиції в академічне середовище, викладацький склад та інфраструктуру сприяють створенню сильного бренду. На початкових стадіях конфлікту руйнування інфраструктури часто є першочерговим наслідком. Інфраструктура університетів, включаючи їхні будівлі, лабораторії та бібліотеки, може бути пошкоджена або зруйнована внаслідок бойових дій. Це призводить до необхідності негайної реконструкції та перерозподілу ресурсів, що, в свою чергу, відволікає увагу і фінансування від основних освітніх завдань. Виникнення військових конфліктів часто змушує людей залишати свої домівки, що призводить до значної міграції населення. Виїзд студентів та викладачів із зон конфлікту створює виклик для безперервності освітнього процесу. Крім того, це призводить до втрати кваліфікованих кадрів, що негативно впливає

на якість освіти. В Україні військовий конфлікт призвів до переміщення значної кількості студентів та викладачів, що спричинило значні труднощі у функціонуванні навчальних закладів.

Крім того, війна часто збігається з економічним спадом, що призводить до скорочення фінансування навчальних закладів. Брак фінансових ресурсів обмежує спроможність університетів зміцнювати свою інфраструктуру, закуповувати сучасні педагогічні ресурси та залучати до роботи видатних викладачів. Також, не слід забувати про психологічний вплив війни. Досвід війни є значним джерелом стресу і тривоги як для учнів, так і для вчителів. Постійна загроза життю і благополуччю чинить значний психологічний тиск, який може проявлятися у вигляді стресу, тривоги, депресії та інших психічних розладів. Це негативно впливає на навчальний процес і мотивацію до навчання. Значна кількість досліджень свідчить про те, що студенти в умовах збройного конфлікту часто стикаються з підвищеним рівнем стресу, що негативно впливає на їхню академічну успішність і загальний психічний стан. Фактори впливу на бренд технічного університету вказані в таблиці.

Кожен з факторів має свій більший чи менший вплив на бренд. Тому для цього Зробимо оцінку кожному фактору та намалюємо графік на якому зрозуміємо важливість даного впливу.

Руйнування інфраструктури (9) має значний негативний вплив на університет, про що свідчить наступне: Найсуттєвіший негативний вплив це має на репутацію університету. Пошкодження та руйнування навчальних корпусів створює відчутні перешкоди для навчального процесу, тим самим негативно впливаючи на сприйняття університету як надійного закладу, якому можна довіряти.

Економічні труднощі (8):

Зменшення фінансування та обмеженість ресурсів матиме суттєвий негативний вплив на конкурентоспроможність та бренд університету.

Міжнародна підтримка оцінена в 8 балів. Хоча це позитивний фактор, він також має значний вплив на репутацію університету. Отримання міжнародних грантів та участь у глобальних ініціативах сприяють зміцненню бренду закладу.

Таблиця - Фактори впливу на бренд в умовах війни.

| Фактор | Опис | Вплив на бренд |
|--------------------------------|---|--|
| Руйнування інфраструктури | Пошкодження або знищення будівель і споруд | Погіршення сприйняття стабільності та надійності |
| Переміщення населення | Вимушена міграція студентів і викладачів | Зниження академічної репутації та труднощі у підтриманні навчального процесу |
| Економічні труднощі | Скорочення фінансування та обмеження ресурсів | Зниження конкурентоспроможності та ослаблення бренду |
| Психологічний стрес | Високий рівень стресу і тривожності серед академічної спільноти | Зниження якості освіти і мотивації |
| Порушення академічного процесу | Перебої у навчальному процесі та труднощі у виконанні навчальних планів | Зниження довіри з боку студентів та батьків |
| Зміна громадської думки | Сприйняття університету в суспільстві в контексті його реакції на кризу | Можливе зміцнення або погіршення репутації |
| Вплив медіа | Роль ЗМІ у формуванні громадської думки та інформаційна війна | Потенційне зміцнення або підірвання репутації |
| Міжнародна підтримка | Залучення грантів та участь у глобальних освітніх ініціативах | Зміцнення репутації і підвищення стійкості |

Рух населення (7): Вимушена міграція студентів та викладачів становить значний виклик для забезпечення навчального процесу, тим самим знижуючи академічну репутацію університету.

Переривання навчального процесу (7): Перебої в навчальному процесі та труднощі з виконанням навчальних планів негативно впливають на довіру студентів та їхніх батьків до університету.

Психологічний стрес (6): Підвищений рівень стресу та тривожності серед студентів і викладачів може негативно вплинути на якість освіти, а також на мотивацію до навчання та викладання.

Зміна суспільного сприйняття (5): Сприйняття громадськістю університету, що перебуває в кризі, може або зміцнити, або підірвати його репутацію, залежно від того, як заклад реагує на виклики, з якими він стикається.

Вплив засобів масової інформації (4): Роль засобів масової інформації та інформаційної війни може або зміцнити, або підірвати репутацію університету, залежно від того, наскільки ефективно університет управляє своєю публічною інформацією.

Графік полегшує розуміння факторів, які мають найбільший вплив на репутацію університету і яким слід приділяти першочергову увагу при розробці стратегій розвитку та підтримки бренду в умовах воєнного часу.

Просування та зміцнення бренду технічного університету в умовах воєнного часу вимагає реалізації складних стратегій, спрямованих на адаптацію до нових викликів та підтримку конкурентоспроможності. Розглянемо основні стратегії, які можуть бути застосовані в таких умовах.

Для того, щоб забезпечити постійний розвиток і зростання бренду, пов'язаного з технічним університетом, надзвичайно важливо гарантувати довгострокову стійкість освітнього процесу та інфраструктури, яка його підтримує. Це включає в себе ремонт будівель, забезпечення безпеки та підтримку онлайн-навчання. Ремонт пошкоджених будівель і споруд є першочерговим завданням.

Рекомендується, щоб університети шукали фінансування для реконструкції через державні гранти, міжнародні організації та приватні пожертви. Так само важливо розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб пом'якшити потенційні збитки і сприяти якнайшвидшому відновленню академічної діяльності. Прикладом може слугувати університет у Мосулі, Ірак, який після руйнувань, спричинених конфліктом, зміг розпочати програму часткової реконструкції за допомогою міжнародних організацій.

На основі аналізу факторів впливу та їх оцінки можемо сформулювати стратегію розвитку для бренду технічного університету.

Гнучкість і адаптивність мають першорядне значення для того, щоб університет міг вистояти в умовах кризи. Гнучкість навчальних програм є ключовим фактором у цьому відношенні. Вкрай важливо, щоб університет продемонстрував здатність швидко адаптувати свої програми до обставин, що змінюються, з особливим акцентом на інтеграцію дистанційного навчання. Це дозволить студентам продовжувати навчання незалежно від їхнього географічного розташування. Дистанційне навчання продемонструвало свою ефективність під час пандемії, коли більшість навчальних закладів були змушені перейти в онлайн-формат. Використання онлайн-платформ полегшує набір студентів з різних географічних регіонів, тим самим розширюючи географічне охоплення університету.

Вкрай важливо впроваджувати інноваційні технології, щоб гарантувати безперервність освітнього процесу. Це стосується використання віртуальних лабораторій, симуляцій та інших цифрових інструментів. Використання сучасних технологій дозволяє студентам розвивати практичні компетенції навіть у віддаленому середовищі. Впровадження технологій сприяє підвищенню привабливості університету для потенційних студентів і партнерів.

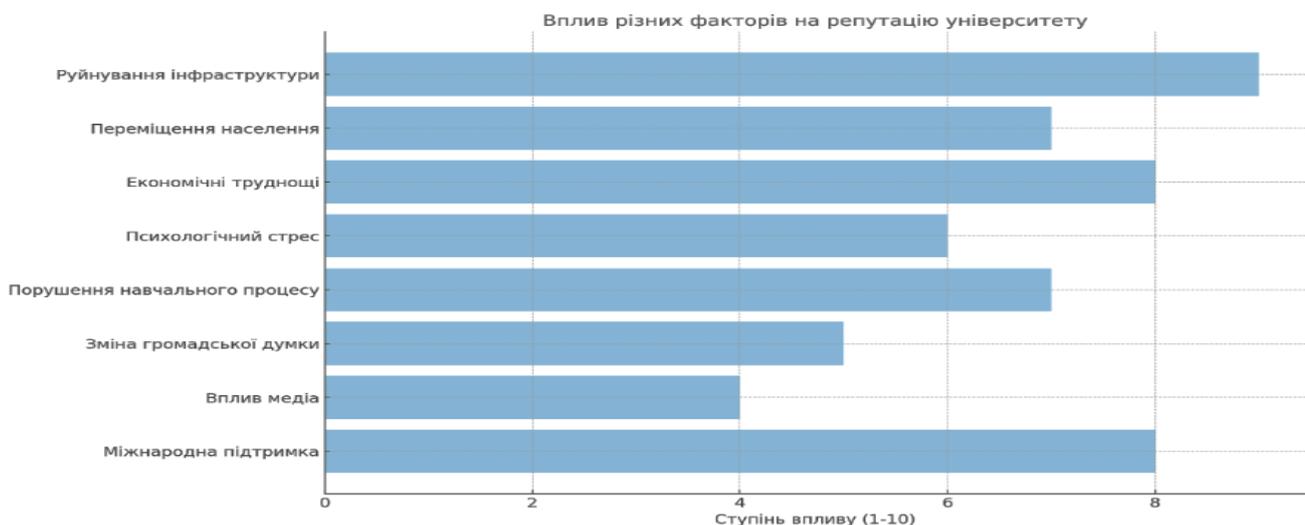


Рисунок 1 - Вплив різних факторів на репутацію університету

Джерело: побудовано автором

Комунікація та прозорість набувають особливого значення під час конфлікту, оскільки вкрай важливо підтримувати відкритий і прозорий діалог з учнями, педагогами та широкою громадськістю. Поширення регулярної інформації про заходи, що вживаються для гарантування безпеки всіх сторін і безперервності освітнього процесу, є ефективною стратегією зміцнення довіри. Прозорість сприяє більшій довірі до університету з боку студентів та їхніх батьків. Поширення достовірної інформації через відкритий канал комунікації допомагає запобігти поширенню дезінформації та чуток, які потенційно можуть зашкодити репутації університету.

Університет зобов'язаний проактивно поширювати інформацію про свої досягнення - академічні та наукові здобутки, соціальні ініціативи, а також ініціативи, спрямовані на допомогу постраждалим від війни. Поширення інформації про досягнення університету сприяє формуванню позитивного іміджу закладу. Поширення інформації про досягнення закладу слугує підвищенню його престижу як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Велике значення має надання підтримки студентам та викладацькому складу. Організація психологічної підтримки для тих, хто пережив стрес або травму внаслідок військових дій, є важливим фактором підтримки морального духу академічної спільноти. Доведено, що психологічна підтримка є ефективним методом зменшення стресу та покращення психоемоційного стану. Надання підтримки студентам і викладачам сприяє збереженню академічного потенціалу університету.

Реалізація програм фінансової допомоги студентам, які постраждали від війни, сприятиме збереженню студентського контингенту та забезпечить підтримку у складні періоди. Фінансова допомога може сприяти продовженню навчання, усуваючи фінансові бар'єри. Реалізація програм підтримки сприяє підвищенню почуття лояльності студентів до університету.

Також велике значення має концепція міжнародної співпраці. Активний пошук і залучення міжнародних партнерів для підтримки освітнього процесу та дослідницької діяльності є важливим елементом стратегії. Міжнародна співпраця відкриває перспективу отримання додаткових ресурсів і можливостей для розвитку. Налагодження партнерських відносин з іноземними академічними установами сприяє підвищенню престижу університету.

Участь у глобальних освітніх і дослідницьких ініціативах підвищує впізнаваність університету на міжнародній арені та сприяє обміну знаннями. Глобальні ініціативи полегшують доступ до передових досліджень та інновацій. Участь у міжнародних проектах підвищує репутацію університету, що свідчить про його прогресивність та інноваційність.

Концепція соціальної відповідальності. Активна участь у гуманітарних проектах та ініціативах, спрямованих на допомогу жертвам війни, сприяє створенню позитивного іміджу університету.

Реалізація гуманітарних ініціатив слугує демонстрацією прихильності університету до соціальної відповідальності. Участь у таких проектах сприяє зміцненню зв'язку університету з місцевою громадою, одночасно збільшуючи його соціальний капітал.

Розробка та реалізація програм екологічної сталості, що враховують умови війни, сприяє формуванню іміджу відповідальної та інноваційної установи. Екологічна сталість підвищує привабливість університету для студентів, які цінують екологічні ініціативи. Програми сталого розвитку можуть залучати додаткові ресурси через екологічні гранти та партнерства.



Рисунок 2 - Стратегія бренду для університету в умовах воєнного часу

Джерело: побудовано автором

Висновки. Основні аспекти, розглянуті у цій статті, включають вплив війни на освітні установи, аналіз різних факторів, що впливають на репутацію університету, та формування відповідної стратегії. Розробка стратегії розвитку бренду технічного університету в умовах збройного конфлікту, що триває, потребує комплексного підходу та здатності до адаптації. Соціально-етичні питання є невід'ємною частиною механізму брендингу закладу вищої освіти. Вони допомагають сформулювати позитивне сприйняття закладу, зміцнити довіру та створити унікальну ідентичність. Вищі навчальні заклади, які ефективно інтегрують ці аспекти у свою стратегію, мають більше шансів залучити студентів і зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі.

Активна взаємодія з місцевими громадами та роботодавцями, а також дослухання до думки студентів дозволяє закладам адаптувати свої освітні програми, що, в свою чергу, підвищує їх актуальність та якість. Як наслідок, вищі навчальні заклади, які інтегрують соціально-етичні аспекти у свою діяльність, здатні не лише підвищити якість освіти, а й посилити свою конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

У світлі вищезазначених міркувань можна зробити висновок, що комплексний підхід сприятиме збереженню та зміцненню репутації університету, тим

самим забезпечуючи безперервність освітнього процесу, підтримку академічної спільноти та можливість активної участі у громадському житті.

Список літератури

1. Brown, J., Smith, A., & Johnson, R. (2019). The impact of war on brand equity: The case of Syrian companies. *Journal of Business Research*, 101, 123-134. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.034
2. Kim, S., Lee, J., & Park, H. (2020). Corporate social responsibility in times of war: How companies can build resilience and foster loyalty. *Corporate Reputation Review*, 23(2), 112-127. doi:10.1057/s41299-019-00078-3
3. Johnson, M. (2018). Adapting marketing strategies in war-torn regions: Case studies from the Middle East. *International Journal of Marketing Studies*, 10(3), 45-58. doi:10.5539/ijms.v10n3p45
4. Smith, P., Thompson, L., & Baker, K. (2017). Corporate social responsibility during armed conflict: Building resilience and trust. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 607-631. doi:10.1017/beq.2017.32
5. Lee, C., Park, S., & Kim, Y. (2018). The role of international partnerships in brand resilience during conflict: Evidence from Ukrainian universities. *International Journal of Educational Development*, 63, 85-93. doi:10.1016/j.ijedudev.2018.04.005
6. Garcia, M., Rodriguez, J., & Martinez, L. (2019). Emotional responses to brands during wartime: A psychological perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 29(4), 642-656. doi:10.1002/jcpsy.1109
7. UNESCO. (2015). "The impact of the crisis in Ukraine on education". Retrieved from UNESCO
8. Save the Children. (2019). "The impact of conflict on children's mental health and well-being". Retrieved from Save the Children
9. United Nations Development Programme. (2016). "Libya: Education in Crisis". Retrieved from UNDP
- Садлак Ян. Еволюція вищої освіти: від регіонального масштабу до глобального [Електронний ресурс] / Ян Садлак. – Режим доступу: http://zn.ua/EDUCATION/akademicheskij_reyting_universitetov_top-200_ukraina-103116.htm
10. Підвищення ролі освіти в повнофункціональному трикутнику знань = Developing the role of education in a fully-functioning knowledge triangle [Електронний ресурс] // Official Journal of the European Union. Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, of 26 November 2009 on developing the role of education in a fully-functioning knowledge triangle. – 2009. – Режим доступу: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0003:0005:EN:PDF>.
11. Рассомахіна О.А. Поняття торговельної марки та її співвідношення із суміжними поняттями / О.А. Рассомахіна // Форум права. – 2010. – № 3. – С. 212–223.
12. 6. Трач О.Ю. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О.Ю. Трач, О.І. Карий. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка». – С. 182–187.
13. PR-дискурс: теоретико-методологічний аналіз : Гл. 3. Дискурси іміджу та бренду.§1. загальна характеристика іміджу та бренду: подібності та відмінності [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://u6935.netangels.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=27%3Apr-&catid=59%3Apr----&Itemid=10&limitstart=12.
- 14 Spanish National Research Council, Cybermetrics Lab. Ranking Web or Webometrics

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.webometrics.info/en/About_Us.

References (transliterated)

1. Brown, J., Smith, A., & Johnson, R. (2019). The impact of war on brand equity: The case of Syrian companies. *Journal of Business Research*, 101, 123-134. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.034
2. Kim, S., Lee, J., & Park, H. (2020). Corporate social responsibility in times of war: How companies can build resilience and foster loyalty. *Corporate Reputation Review*, 23(2), 112-127. doi:10.1057/s41299-019-00078-3
3. Johnson, M. (2018). Adapting marketing strategies in war-torn regions: Case studies from the Middle East. *International Journal of Marketing Studies*, 10(3), 45-58. doi:10.5539/ijms.v10n3p45
4. Smith, P., Thompson, L., & Baker, K. (2017). Corporate social responsibility during armed conflict: Building resilience and trust. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 607-631. doi:10.1017/beq.2017.32
5. Lee, C., Park, S., & Kim, Y. (2018). The role of international partnerships in brand resilience during conflict: Evidence from Ukrainian universities. *International Journal of Educational Development*, 63, 85-93. doi:10.1016/j.ijedudev.2018.04.005
6. Garcia, M., Rodriguez, J., & Martinez, L. (2019). Emotional responses to brands during wartime: A psychological perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 29(4), 642-656. doi:10.1002/jcpsy.1109
7. UNESCO (2015). "The impact of the crisis in Ukraine on education". Retrieved from UNESCO
8. Save the Children (2019). "The impact of conflict on children's mental health and well-being". Retrieved from Save the Children
9. United Nations Development Program (2016). "Libya: Education in Crisis". Retrieved from UNDP
- Sadlak, Ian. Evolution of higher education: from regional to global scale [Electronic resource] / Jan Sadlak: http://zn.ua/EDUCATION/akademicheskij_reyting_universitetov_top-200_ukraina-103116.htm
10. Developing the role of education in a fully-functioning knowledge triangle [Electronic resource] // Official Journal of the European Union. Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, of November 26, 2009 on developing the role of education in a fully-functioning knowledge triangle: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0003:0005:EN:PDF>.
11. Rassomakhina O.A. The concept of a trademark and its relationship with related concepts / O.A. Rassomakhina // Forum of Law. - 2010. - No. 3. - P. 212-223.
12. 6. Trach O.Y. Image, brand and reputation: their relationship and impact on the development of territories, O.Y. Trach, O.I. Kariy - Lviv: National University "Lviv Polytechnic National University. - P. 182-187.
13. PR-discourse: theoretical and methodological analysis: Ch. 3. Discourses of Image and Brand.§1. General Characteristics of Image and Brand: Similarities and Differences [Electronic resource]. - Accessed at: http://u6935.netangels.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=27%3Apr-&catid=59%3Apr----&Itemid=10&limitstart=12.
- 14 Spanish National Research Council, Cybermetrics Lab. Ranking Web or Webometrics. [Electronic resource]. - Mode of access: http://www.webometrics.info/en/About_Us.

Надійшла (received) 16.09.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Мирошник Тетяна Олегівна (Myroshnyk Tetiana) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0009-0007-4464-9863; e-mail: tanya163m@gmail.com

Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobielieva Tetiana) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна. ORCID:0000-0001-6618-0380; e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

*I. А. ЮР'ЄВА***ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ**

На сучасному етапі у податковій сфері все більшої актуальності набуває аналіз впливу оподаткування на діяльність підприємств та держави. Становлення принципово нової моделі взаємовідносин між ринковими суб'єктами в межах податкових відносин обумовило виникнення нових завдань у сфері оподаткування, які вимагають врахування податкової складової під час розробки управлінських рішень, питання податкової безпеки як стану захищеності економічних інтересів платників податків, держави та суспільства в цілому гарантує дотримання податкового законодавства всіма учасниками податкових відносин. Справедливе та неупереджене адміністрування податків, захист прав та законних інтересів платників податків, забезпечення надходжень до бюджетів на рівні, необхідному для виконання функцій держави. Забезпечення податкової безпеки – це складне завдання, яке потребує постійного вдосконалення податкової системи, підвищення кваліфікації кадрів податкових органів, а також співпраці з платниками податків. Дослідження виявило, що податкова безпека є ключовим елементом системи фінансової безпеки, забезпечуючи стабільність і розвиток усіх її складових. Податки виступають основним джерелом фінансових ресурсів держави, необхідних для задоволення суспільно важливих потреб та підтримання життєдіяльності суспільства. У разі неефективної податкової політики можливе зростання тіньової економіки, що призводить до втрат бюджету та зниження соціальної стабільності. Механізм податкової безпеки включає правові, організаційні та економічні заходи для своєчасного виявлення кризових явищ і запобігання податковим ризикам. Важливими аспектами є дотримання законодавства, ефективне адміністрування податків та міжнародне співробітництво. Цей підхід дозволяє зберігати економічну безпеку та мінімізувати ризики в умовах глобалізації.

Ключові слова: податкова безпека; фінансова безпека; податкова політика; податкова система; тіньова економіка; економічна стабільність; податкові ризики; кризовий стан; податкове адміністрування; податкове законодавство; підходи; ефективність; моделі; типи; кризовий стан; фінансова стабільність; діагностика кризи; механізм податкової безпеки

*I. YURYEVA***TAX SECURITY AS A COMPONENT OF THE CRISIS DIAGNOSTIC MECHANISM**

At the present stage, the analysis of the impact of taxation on the activities of enterprises and the state is becoming increasingly important in the tax area. The emergence of a fundamentally new model of relations between market participants within the framework of tax relations has led to the emergence of new tasks in the field of taxation that require taking into account the tax component when developing management decisions, the issue of tax security as a state of protection of the economic interests of taxpayers, the state and society as a whole guarantees compliance with tax legislation by all participants in tax relations. Fair and impartial tax administration, protection of the rights and legitimate interests of taxpayers, ensuring budget revenues at the level necessary to perform the functions of the state. Ensuring tax security is a complex task that requires continuous improvement of the tax system, professional development of tax authorities' personnel, and cooperation with taxpayers. The study revealed that tax security is a key element of the financial security system, ensuring the stability and development of all its components. Taxes serve as the primary source of the state's financial resources, necessary for meeting socially important needs and maintaining societal well-being. Ineffective tax policies can lead to the growth of the shadow economy, resulting in budgetary losses and reduced social stability. The tax security mechanism includes legal, organizational, and economic measures to timely detect and prevent tax risks and crisis phenomena. Important aspects are compliance with legislation, effective tax administration, and international cooperation. This approach helps maintain economic security and minimize risks in the context of globalization.

Keywords: tax security; financial security; tax policy; tax system; shadow economy; economic stability; tax risks; crisis state; tax administration; tax legislation; approaches; efficiency; models; types; crisis state; financial stability; crisis diagnostics; tax security mechanism

Вступ. Вплив податків на діяльність суб'єктів підприємництва є важливим для визначення результатів діяльності підприємства. При цьому значну роль відіграє рівень податкової безпеки середовища функціонування підприємства, який має забезпечувати рівномірне податкове навантаження. Податки і податкова політика є найважливішими елементами системи забезпечення фінансової безпеки держави. Надання державою населенню суспільних благ і послуг, а також їх кількість і якість значною мірою залежать від рівня податкової безпеки країни.

Постановка завдання. Дослідити питання податкової безпеки як складової механізму діагностики кризового стану. Також необхідно визначити об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є податкова система в умовах кризових явищ, зокрема, процеси та явища, що впливають на її стабільність та безпеку, зокрема врахування податкових питань. Предметом дослідження є особливості податкового регулювання та механізми забезпечення податкової безпеки як складової механізму діагностики кризового стану

Аналіз стану питання.

Проблематика податкової безпеки є надзвичайно

актуальною, оскільки вона впливає на економічну стабільність держави, здатність протистояти кризовим явищам та забезпечувати соціально-економічний розвиток. Тому дослідження механізмів її забезпечення та інтеграції в систему діагностики кризового стану є важливим кроком до підвищення ефективності управління економікою та фінансами. Теоретичні та практичні питання сучасних підходів в дослідженні надають теоретичну та методологічну базу для вивчення податкової безпеки та діагностики кризових станів аналізували закордонні та вітчизняні вчені: Джозеф Стігліц (Joseph Stiglitz) – вивчав вплив податкової політики на економічну стабільність, розглядаючи питання перерозподілу доходів та податкового навантаження, Річард Масгрейв (Richard Musgrave) – автор класичних праць з податкової теорії, аналізував функції оподаткування, податкове навантаження та його вплив на суспільство, В. Тэнберген (J. Tinbergen) – розробив методологію економетричного аналізу, яка застосовується для діагностики економічних і податкових криз, Ф. Фрідман (M. Friedman) – досліджував вплив податкової політики на економічні цикли та економічну стабільність, К. Олсен (K. Olson) – аналізував податкову безпеку в контексті міжнародного

оподаткування та мінімізації податкових ризиків, Франциска Фортак (Franziska Fortak) – досліджувала механізми моніторингу та оцінки податкових ризиків в контексті забезпечення фінансової безпеки, А. І. Крисоватий – досліджує теоретико-методологічні аспекти податкової безпеки та її вплив на економічну безпеку держави, Т. О. Васильєва – займається аналізом фінансової безпеки підприємств, включаючи податкові аспекти та ризики, С. В. Онищенко – вивчає податкову політику як фактор забезпечення економічної безпеки України, В. М. Гейць – аналізує макроекономічні чинники податкової безпеки та економічного розвитку, В. П. Іванов – досліджує питання оптимізації податкової політики та механізмів управління податковими ризиками, Т. І. Єфименко – розглядає вплив податкової безпеки на інституційну спроможність держави та розвиток бізнесу.

Існуючі методи розв'язання задачі.

Для аналізу теоретичних та практичних завдань, пов'язаних із податковою безпекою як складової механізму діагностики кризового стану, використовують різноманітні методи дослідження.

Це дозволяє комплексно підходити до вивчення проблематики, оцінювати різні аспекти податкової безпеки та її вплив на економічний стан. Основні методи, які застосовуються у цій сфері: методи теоретичного дослідження, такі, як аналіз і синтез, який застосовується для розчленування проблеми на складові частини (аналіз) і їх об'єднання у єдине ціле (синтез). Наприклад, податкова безпека розглядається як складова економічної безпеки, включаючи аналіз її впливу на державні фінанси, підприємства та суспільство. Метод індукції та дедукції. Індуктивний метод дозволяє робити висновки на основі окремих фактів і явищ, тоді як дедукція дозволяє виводити загальні висновки на основі теоретичних положень. Метод абстрагування та конкретизації, який використовується для виділення найбільш суттєвих характеристик об'єкта дослідження, абстрагуючись від другорядних деталей. Метод моделювання – це створення моделей для прогнозування наслідків змін у податковій політиці або для оцінки ефективності різних сценаріїв розвитку економічної ситуації. Емпіричні методи: методи статистичного аналізу, які застосовуються для обробки кількісних даних, таких як податкові надходження, рівень ухилення від сплати податків, показники фінансової стійкості підприємств тощо. До таких методів належать: кореляційний аналіз для вивчення залежності між різними економічними та податковими показниками. Регресійний аналіз: оцінка впливу незалежних змінних (факторів) на залежну змінну (наприклад, податкові надходження). Динамічний аналіз: дослідження змін показників у часі для виявлення тенденцій. Експертні методи, які використовуються для оцінки ризиків та загроз податковій безпеці, коли об'єктивні кількісні дані важко отримати або вони неповні. До таких методів відносяться: метод Делфі, який полягає в опитуванні експертів для отримання їхньої думки щодо певних аспектів податкової безпеки, SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у сфері податкової політики та безпеки.

Соціологічні методи, як проведення опитувань серед платників податків та інших учасників економічних відносин для виявлення їхнього ставлення до податкової системи, рівня податкової дисципліни та ефективності податкового контролю. Методи економіко-математичного моделювання, таких як економетричне моделювання. Використовується для побудови моделей, які дозволяють прогнозувати вплив податкових змін на економіку, оцінювати ризики та можливості кризових явищ. Імітаційне моделювання: використовується для створення моделей, що імітують поведінку економічної системи під впливом різних факторів, наприклад, зміни ставок оподаткування або податкових пільг. Методи оптимізації: визначення оптимальних рішень щодо податкової політики з метою досягнення максимальних економічних вигод та мінімізації податкових ризиків. Методи прогнозування, такі як трендовий аналіз дозволяє прогнозування на основі виявлення тенденцій у динаміці податкових надходжень або інших показників. Сценарний аналіз відбувається за сценарієм оцінки можливих варіантів розвитку подій за різних умов (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарії). Комплексні методи оцінки податкової безпеки передбачають індикативний метод з оцінкою податкової безпеки на основі індикаторів, які характеризують різні аспекти податкової системи, такі як рівень податкової дисципліни, податкові надходження, ефективність податкового адміністрування. Балансовий метод використовується для аналізу відповідності доходів і витрат бюджету, а також для оцінки впливу податкових ризиків на бюджетну стабільність. Використання різноманітних методів дослідження дозволяє комплексно вивчати питання податкової безпеки, враховувати різні фактори впливу, і розробляти ефективні заходи для забезпечення стабільності економічної системи.

Мета роботи. Головною метою є дослідження та аналіз податкової безпеки як складової механізму кризового стану, його діагностики. Дослідження принципів, функцій податкової безпеки, механізму виявлення податкових ризиків та погроз.

Постановка задачі. В аналізі питання передбачається визначення конкретних наукових і практичних проблем, які необхідно вирішити для досягнення цілей дослідження. Задачі включають аналіз теоретичних основ податкової безпеки як складової механізму діагностики кризового стану.

Результати дослідження. Серед складових системи фінансової безпеки ключову роль відіграє податкова безпека, оскільки вона забезпечує фінансовими ресурсами всі компоненти фінансово-економічної безпеки. Податки є основним джерелом державних фінансів, які використовуються для задоволення суспільно важливих та законодавчо закріплених потреб, тобто для підтримання життєдіяльності суспільства. Подібні тенденції характерні для багатьох країн світу. Значущість податкової складової настільки велика, що аналіз завдань податкової політики без врахування її взаємозв'язків та впливу на економічну безпеку може призвести до втрати послідовності та ефективності податкової стратегії. Податкова безпека є складним і багатогранним явищем, тому системний підхід є

вирішальним для забезпечення гармонійного поєднання всіх її аспектів. Податкову безпеку держави можна визначити як такий стан податкової системи, який характеризується стабільністю та надійністю всіх її елементів, здатністю захищати економічні інтереси держави та протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Вона також передбачає можливість реалізації і розвитку податкового потенціалу країни та ефективного використання конкурентних переваг податкової системи в умовах глобалізації.

Система оподаткування, яка є складовою податкової системи держави, відіграє ключову роль у забезпеченні податкової безпеки. Вона включає в себе сукупність податків та зборів, що діють у країні, а також механізми їхнього адміністрування. Ефективна система оподаткування є визначальним фактором економічного зростання, оскільки від її функціонування залежить фінансове забезпечення держави та розвиток суб'єктів господарювання.

З іншого боку, неефективна податкова політика може стати дестабілізуючим фактором, що негативно впливає на економічну безпеку держави та сприяє поширенню тіньових економічних процесів. Тіньова економіка є однією з основних внутрішніх загроз податковій безпеці, оскільки пов'язана з неоподаткованою діяльністю, що знаходиться поза державним контролем. Ухилення від сплати податків знижує доходну частину бюджету, ускладнюючи фінансування соціальних, інвестиційних, оборонних та правоохоронних програм, що, в свою чергу, створює загрозу соціальній стабільності. Таким чином, податки можуть виступати як ресурсом для забезпечення безпеки держави, так і джерелом загроз і ризиків у випадку зниження податкових надходжень. Отже, податкова політика є одночасно інструментом забезпечення економічної безпеки та потенційним фактором ризику.

Механізм податкової безпеки як складова діагностики кризового стану. Механізм податкової безпеки є комплексом організаційних, правових, економічних та інших заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та запобігання податковим ризикам, що можуть призвести до кризових явищ у державі. Він включає у себе: захист економічних інтересів держави, платників податків та суспільства. Забезпечення ефективного податкового контролю допомагає своєчасно виявляти ознаки потенційної кризи, такі як зниження податкових надходжень, збільшення тіньового сектору або ухилення від сплати податків.

Дотримання податкового законодавства всіма учасниками податкових відносин. Це дозволяє підтримувати правову стабільність, запобігати зловживанням та гарантувати справедливе податкове адміністрування навіть в умовах економічної нестабільності.

Справедливе та неупереджене адміністрування податків. Прозоре управління податковими процесами є важливим фактором збереження довіри платників податків до держави, що особливо важливо під час економічної кризи, коли фінансова стабільність країни може опинитися під загрозою.

Забезпечення належного рівня надходжень до бюджету. Це ключовий аспект фінансової стабільності,

оскільки бюджетні надходження є основою для виконання державою своїх функцій, зокрема соціальних зобов'язань та підтримки економіки під час кризи.

Елементи механізму податкової безпеки як інструменту діагностики кризового стану, такі як безпосередньо правове забезпечення. Розробка і впровадження ефективних податкових законів, які відповідають вимогам фінансово-економічної безпеки, є основою для виявлення та нейтралізації кризових тенденцій. Відсутність чітких правових норм або їх порушення може сигналізувати про наближення кризових явищ. Економічне забезпечення відтворюється підтримкою сприятливих умов для виконання податкових зобов'язань та стимулювання легалізації тіньової економіки. Зміни у податковій поведінці платників, наприклад, зростання кількості недоотриманих податків, можуть вказувати на економічні труднощі та наближення кризи.

Організаційне забезпечення передбачає створення системи державних органів, які здійснюють моніторинг та управління податковими процесами, є важливим елементом діагностики кризових станів. Ефективність їх роботи дозволяє оперативно виявляти проблеми та приймати своєчасні рішення. Інформаційне забезпечення надає формування інформаційних баз даних та аналітичних систем для відстеження податкових ризиків і загроз. Збір та аналіз інформації щодо змін у податкових надходженнях, динаміки платежів та поведінки платників податків дає змогу оцінювати стан податкової безпеки та своєчасно виявляти ознаки кризи. Міжнародне співробітництво має на увазі обмін інформацією з податковими органами інших країн та співпраця у боротьбі з міжнародними податковими злочинами, дозволяє оперативно реагувати на зовнішні загрози, що можуть вплинути на податкову безпеку та викликати кризові явища в економіці.

Діагностика кризового стану за допомогою механізму податкової безпеки - це ефективна робота механізму податкової безпеки, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, які можуть призвести до економічної кризи, та розробляти заходи для їх запобігання. До основних індикаторів, які можуть свідчити про кризові тенденції, належать: Зниження податкових надходжень до бюджету. Значне падіння обсягів податкових надходжень є однією з перших ознак економічної нестабільності, що потребує негайного реагування. Відбувається зростання обсягів тіньової економіки. В умовах кризи збільшується кількість підприємств та громадян, які намагаються уникнути сплати податків, що негативно впливає на фінансову стабільність держави. Ян Тінберген (J. Tinbergen) розробив методологію економетричного аналізу, яка стала основою для моделювання економічних процесів і діагностики кризових явищ. Його підхід значно розширив можливості економічних досліджень, дозволяючи з більшою точністю аналізувати взаємозв'язки між економічними змінними та розробляти ефективні рекомендації для економічної політики. Тінберген одним з перших почав застосовувати математичні та статистичні методи для аналізу економічних явищ. Економетричне моделювання передбачає використання економічних

теорій у поєднанні з емпіричними даними для створення моделей, які описують поведінку економічних систем. Тінберген розробив моделі, які допомагали оцінити вплив різних економічних політик на макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, безробіття, економічне зростання тощо. Його моделі дозволяли прогнозувати наслідки змін у фінансовій та монетарній політиці, що допомагало урядам краще планувати та коригувати економічну стратегію. Його розробкою також був підхід "політика-ціль-засіб". Тінберген розробив концепцію, згідно з якою кожна економічна політика повинна мати чітко визначену мету, а також відповідний інструмент для її досягнення. Це допомагало ефективно поєднувати економічні цілі (наприклад, стабілізація цін чи зниження безробіття) з конкретними засобами (зміна податкових ставок, грошово-кредитна політика тощо). Чітке визначення цілей та інструментів, наприклад, якщо метою є зниження інфляції, основним інструментом може бути контроль за грошовою масою. Якщо метою є зниження безробіття, важливо використовувати стимулювання інвестицій та створення робочих місць. Баланс між кількома цілями у випадку, коли уряд має кілька цілей (наприклад, зниження інфляції та зростання ВВП), необхідно знайти оптимальний баланс між ними, використовуючи відповідні інструменти. Ним був розроблений аналітичний інструментарій діагностики кризового стану на основі економетричних моделей для аналізу податкових криз. Методологія, розроблена Тінбергеном, застосовується для аналізу податкових криз та їх діагностики. Вона дозволяє визначити: основні причини податкових криз. За допомогою економетричних моделей можна ідентифікувати, які фактори (наприклад, зміна податкових ставок, спад економічної активності, зростання тіньової економіки) призводять до кризи; оцінку впливу податкових змін: моделі допомагають оцінити, як зміни в податковій політиці впливають на економічну діяльність, надходження до бюджету, інвестиції та рівень зайнятості. Було відтворено прогнозування наслідків криз, тому що економетричні моделі дозволяють оцінити, як податкові кризи впливатимуть на економіку в довгостроковій перспективі та які заходи можуть допомогти мінімізувати негативні наслідки. Був запропонований багатовимірний аналіз економічних даних. Тінберген запровадив багатовимірний підхід до аналізу економічних даних, враховуючи численні фактори, що впливають на економічні процеси. Це дозволяло враховувати взаємозв'язок змінних: Наприклад, враховувати, як зміна податкових ставок впливає на доходи населення, інвестиції та економічне зростання одночасно. Його комплексний підхід до політики дозволяв розробляти комплексні політичні рекомендації, які враховували вплив одних економічних заходів на інші. Тінберген створював моделі не лише для розвинених країн, а й для країн, що розвиваються, враховуючи їх специфічні особливості. Адаптація моделей для різних країн: Його моделі дозволяли адаптувати підходи до економічної політики залежно від рівня розвитку країни, структурних особливостей економіки, інституційних умов тощо. У порівняльному аналізі відбувалось використання економетричних

моделей для порівняльного аналізу економічної політики в різних країнах дозволяло краще розуміти, які підходи є більш ефективними в тих чи інших умовах.

Наприклад, зміни у структурі податкових надходжень, як різке збільшення надходжень від непрямих податків при зниженні надходжень від прямих податків може свідчити про погіршення фінансового стану підприємств та населення. Механізм податкової безпеки є важливою складовою діагностики кризового стану, оскільки забезпечує своєчасне виявлення та реагування на податкові ризики та загрози. Наведемо основні елементи механізму податкової безпеки. По перше, це діагностика податкових ризиків, як процес ідентифікації та оцінки чинників, що можуть призвести до погіршення податкової ситуації в країні. По друге це аналіз фінансових ризиків з оцінкою можливих змін у податкових надходженнях через макроекономічні фактори (зміни ВВП, інфляція, курс валют тощо). Оцінка ефективності податкової політики в якості аналізу впливу змін у податковому законодавстві на надходження до бюджету. Наприклад, підвищення ставок податків може призвести до зростання ухилення від сплати податків або скорочення інвестицій. Аналіз структурних ризиків у виявленні дисбалансів у структурі податкових надходжень (наприклад, занадто велика залежність бюджету від одного джерела надходжень) або галузей економіки, які є найбільш вразливими до податкових змін. Система моніторингу та аналізу податкових надходжень. Ефективний моніторинг і аналіз податкових надходжень дозволяє своєчасно виявляти тенденції та відхилення, що можуть свідчити про кризові явища. Регулярний збір та аналіз даних про податкові надходження в розрізі різних податків, галузей економіки та регіонів.

Аналіз динаміки податкових надходжень: виявлення відхилень від прогнозних показників і аналіз їх причин (наприклад, зменшення податкових надходжень через спад економічної активності чи підвищення рівня ухилення від сплати податків). Розробка та впровадження антикризових заходів, спрямованих на попередження та ліквідацію податкових криз. Запровадження фінансових стимулів: введення податкових пільг для підтримки певних галузей економіки або регіонів, що перебувають у кризовому стані. Посилення контролю за сплатою податків. Зміцнення податкового адміністрування, впровадження автоматизованих систем обліку та контролю для зменшення рівня ухилення від сплати податків. Інституційне забезпечення податкової безпеки наявність відповідних інституцій та організацій, які відповідають за забезпечення податкової безпеки. Робота податкових органів, їх здатність проводити аналіз і контроль за сплатою податків. Наявність законодавчих актів, які чітко регламентують функціонування податкової системи, впровадження антикризових заходів та відповідальність за порушення податкового законодавства. Впровадження системи раннього попередження криз. Залучення громадськості та бізнесу. Ефективна податкова політика та управління податковою системою дозволяють мінімізувати вплив кризових явищ на економіку та підтримувати стабільність держави навіть у складних умовах. Кожна із

самостійних частин податкової безпеки держави має власну структуру, свої принципи організації і діяльності. Таким чином, маємо можливість визначити умови, що стосуються елементів податкової безпеки держави та впливають на її забезпечення:

- відповідність системи оподаткування напрямам державної податкової політики, що визначається ефективністю реалізації функцій податків;
- високий рівень податкової культури;
- правовий характер податкових відносин;
- висока ефективність інтегративних зв'язків усіх підсистем функціонування податкової системи суспільства, що відображається відповідними показниками.

Під час розробки схеми стягнення податкової заборгованості до бюджету, податкові органи повинні провести ряд заходів:

- визначити множину джерел сплати недостачі;
- визначити ліквідність даних джерел;
- визначити розмір погашення недостачі;
- оцінити витрати податкової служби на обробку певного джерела;
- оцінити оптимальний об'єм недостач, який повинен бути погашений кожним джерелом;
- оцінити ймовірність отримання засобів за рахунок цього джерела;
- розглянути детальніше такі засоби, їх значення та взаємозв'язок. Основними джерелами погашення податкової заборгованості підприємств є такі:

- стягнення дебіторської заборгованості підприємств;
- направлення частини отриманої в грошовому еквіваленті виручки на погашення заборгованості;
- реалізація готової продукції, використовуючи механізм податкової застави; – вивчення зовнішньоекономічних контрактів підприємства;
- вивчення схеми роботи підприємства з іншими комерційними структурами.

Необхідно зазначити, що деякі з цих джерел є непрямими. Так, у випадку погашення недоплати підприємство буде відшукувати засоби з інших джерел. Щодо основних принципів, на яких повинна засновуватися раціональна податкова політика, то до них важливо віднести такі:

- рівні податки на рівновеликий об'єкт оподаткування (прибуток, дохід, майно тощо);
- виключення, по можливості, подвійного оподаткування;
- встановлення податків з урахуванням економічної доцільності;
- стабільність і довготривалість податкових ставок.

Висновки. Результати дослідження за визначеними задачами в статті відображають досягнення поставлених

цілей та розв'язання основних проблем, де досліджено вплив податкової політики на економічну стабільність - проведено регресійний аналіз, який підтвердив наявність нелінійної залежності між податковими ставками та економічним зростанням. Забезпечення розвитку економіки України потребує дотримання всіх без виключення умов відповідності елементів податкової безпеки вимогам забезпечення національної економічної безпеки держави.

Список літератури

1. Податковий кодекс України від 02.12.10 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: [Електронний ресурс] <http://www.mof.gov.ua/>
3. Іванов Ю.Б. Податкова безпека: сутність та умови забезпечення. Економіка розвитку. 2010. № 2 (54). С. 9–11.
4. Економічний аналіз: навчальний посібник / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир, 2003. – С.680
5. Joseph Stiglitz. New Paradigm for Monetary Economics» (2004): Print publication: 04 September 2010, /. — Cambridge University Press, 2010. — 202 p.
6. Laffer Arthur B. The Laffer curve: Past, Present, and Future [Електронний ресурс] / Arthur B. Laffer // The Heritage Foundation. – 2004. – No. 1765. – 18 p.
7. Безоглюк, В. А. Окремі аспекти оподаткування податком на додану вартість [Текст] / В. А. Безоглюк, Л. І. Жідеєва // Вісн. ДДФА. – 2012. – № 1 (27). – С. 142–145
8. Хомутенко В. П. Ідентифікація суб'єктів господарювання як платників податків / А. В. Хомутенко, В. П. Хомутенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. - № 2. – С. 35-50.
9. Калінеску Т.В. Адміністрування податків.: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2013 - 290с.

References (transliterated)

1. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.10 r. № 2755-VI [Elektronnyi resurs] – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: [Elektronnyi resurs] <http://www.mof.gov.ua/>
3. Ivanov Yu.B. Podatkova bezpeka: sutnist ta umovy zabezpechennia [Tax security: essence and conditions of provision]. *Ekonomika rozvytku* [Development economics]. 2010. no 2 (54). – pp. 9–11
4. Ekonomichniy analiz: navchalnyi posibnyk [Economic analysis: study guide] / F.F. Butynets. – Zhytomyr, 2003. – 680 p.
5. Joseph Stiglitz. New Paradigm for Monetary Economics» (2004): Print publication: 04 September 2010, /. — Cambridge University Press, 2010. — 202 p.
6. Laffer Arthur B. The Laffer curve: Past, Present, and Future [Elektronnyi resurs] / Arthur B. Laffer // The Heritage Foundation. – 2004. – No. 1765. – 18 p.
7. Bezohliuk, V. A. Okremi aspekty opodatkuvannia podatkom na dodanu vartist [Certain aspects of value added taxation] [Текст] / V. A. Bezohliuk, L. I. Zhideeva // *Visn. DDFa*. – 2012. – no 1 (27). – pp. 142–145
8. Khomutenko V. P. Identyfikatsiia subiektiv hospodariuvannia yak platnykiv podatkiv [Identification of business entities as taxpayers] / A. V. Khomutenko, V. P. Khomutenko // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Herald of socio-economic research]. – 2014. - no 2. – pp. 35-50.
9. Kalinesku T.V. Administruvannia podatkiv [Administration of taxes].: navch. posibnyk. – Kiev, Tsentr navchalnoi literatury, 2013 - 290 p

Надійшла (received) 17.09.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yurueva Irina) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurueva@khp.edu.ua

О.В. ЗАМУЛА, О.О. ЗАМУЛА

УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Управління стійким розвитком ресторанного господарства останнім часом набуває великого значення в процесі забезпечення його довготривалого успіху і конкурентоспроможності. Це пов'язано з наростаючими потребами суспільства в безпеці та забезпеченні принципу рівності і можливості реалізації прав всіх його членів. Стійке управління ресурсами та різноманіттям у ресторанах має вирішальне значення як для декарбонізації, що має зупинити деградацію навколишнього середовища, так і для інклюзивного розвитку, що сприятиме покращенню умов життя поточних та майбутніх поколінь.

У статті розкривається проблема розробки практичних рекомендацій щодо управління стійким розвитком ресторанного господарства. Тому важливо проаналізувати існуючі підходи до планування заходів із забезпечення економії та результативного використання усіх видів ресурсів для визначення ефективнішого способу надання послуг, а також дослідити методи організації взаємодії з клієнтами, працівниками та громадою для якнайповнішої реалізації прав всіх членів суспільства.

Для забезпечення довготривалого успіху і конкурентоспроможності ресторанного господарства його менеджерам пропонується на основі концепції стійкого розвитку здійснювати низку практичних заходів, які дозволять пом'якшити вплив на навколишнє середовище, пов'язаний з процесами приготування і доставки страв. Разом з цим зменшиться рівень втрат всіх видів використовуваних ресурсів та збільшиться ефективність діяльності закладів. Задля досягнень цілей сталого розвитку в межах окремого ресторану запропоновано управляти різноманіттям на різних рівнях: персонал, клієнти, громада. Це сприятиме покращенню організаційної поведінки на рівні закладу, збільшенню рівня задоволеністю роботою та зростанню продуктивності праці персоналу. А різними клієнтами ресторану буде забезпечена доступність послуг, яка, по-перше, відповідатиме їх вподобанням, а, по-друге, сприятиме подоланню фізичних та психологічних бар'єрів для клієнтів з особливими потребами.

Ключові слова: стійкий розвиток ресторанного господарства; ресурси; рівень втрат; організаційна поведінка; управління різноманіттям; інклюзивний розвиток; конкурентоспроможність

O. ZAMULA, O. ZAMULA

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS

Sustainable development management of the restaurant business has recently gained great importance in the process of ensuring its long-term success and competitiveness. This is connected with the growing needs of society for security and ensuring the principle of equality and the possibility of realizing the rights of all its members. Sustainable management of resources and diversity in restaurants is crucial both for decarbonization, which should stop environmental degradation, and for inclusive development, which will contribute to improving the living conditions of current and future generations. The article reveals the problem of developing practical recommendations for managing the sustainable development of the restaurant industry. Therefore, it is important to analyze existing approaches to planning measures to ensure savings and efficient use of all types of resources in order to determine a more efficient way of providing services, as well as to investigate methods of organizing interaction with clients, employees and the community for the fullest realization of the rights of all members of society.

In order to ensure the long-term success and competitiveness of the restaurant industry, its managers are suggested, based on the concept of sustainable development, to implement a number of practical measures that will mitigate the impact on the environment associated with the processes of preparing and delivering meals. At the same time, the level of losses of all types of used resources will decrease and the efficiency of the institutions will increase. In order to achieve the goals of sustainable development within a single restaurant, it is proposed to manage diversity at different levels: staff, customers, community. This will help improve organizational behavior at the institution level, increase the level of job satisfaction and increase the productivity of the staff. And different customers of the restaurant will be provided with the availability of services, which, firstly, will meet their preferences, and, secondly, will help to overcome physical and psychological barriers for customers with special needs.

Keywords: sustainable development of the restaurant business resources; level of losses; organizational behavior; diversity management; inclusive development; competitiveness

Постановка проблеми. В світі зберігається тенденція до вдосконалення процесів економії та ефективного використання усіх видів ресурсів, використовуваних у ресторанному господарстві, за допомогою зменшення втрат енергії та матеріалів в процесі надання послуг. Це супроводжується скороченням рівня відходів та суттєвим зниженням негативного впливу на навколишнє середовище. В результаті посилюються конкурентні позиції на ринку тих закладів, які розробляють свої стратегічні плани з урахуванням цілей стійкого розвитку та реалізують їх. Разом з цим і для клієнтів ресторанів проблеми стійкого розвитку набувають великого значення. Це пов'язано з наростаючими потребами суспільства в безпеці та забезпеченні принципу рівності і можливості реалізації прав всіх його членів. Стійке управління ресурсами та різноманіттям у ресторанах має вирішальне значення як для декарбонізації, що має зупинити деградацію навколишнього середовища, так і для інклюзивного розвитку, що сприятиме

покращенню умов життя поточних та майбутніх поколінь.

Метою дослідження є удосконалення методологічних засад управління стійким розвитком ресторанного господарства на основі існуючих теоретичних та практичних надбань у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління стійким розвитком ресторанів приділяється значна увага. Так, автори Громаченко К. Ю. і Яковичина М. С. [1] під стійким розвитком ресторану розглядають лише екологічні аспекти, а Теодорович Л. В. і Недзвецька О. В. [2] серед інших трендів сталого розвитку ресторанного господарства визначають подальше поглиблення персоналізації та персоніфікації послуг. Втім, після початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну головною проблемою у сфері управління ресторанним господарством стало створення систем антикризового управління та

управління якістю [3]. Вважаємо, що вже сьогодні треба працювати над вирішенням проблем післявоєнного періоду й продовжувати втілювати в ресторанах стійкі практики під час війни, оскільки ці заходи здатні підвищити і ефективність діяльності, і якість послуг, а також позитивно вплинути на конкурентоспроможність і репутацію будь-якого закладу.

Виклад основних результатів дослідження. Цими днями занепокоєння суспільства щодо зміни клімату та соціальної нерівності проникають в свідомість споживачів. Клієнти все більше стають зацікавлені в тому, щоб їхні гроші спрямовувалися на забезпечення екологічної безпеки та рівності прав людей в усьому світі.

Все більшого значення набуває управління ресторанним бізнесом на засадах концепції стійкого розвитку, основним елементом якого є стійке збільшення ефективності використання ресурсів.

Ресурси – це будь-яка річ, яка має користь і здатна покращити положення суб'єкта, який має доступ до неї. Цінність кожного ресурсу залежить від його корисності та інших змінних. Вона може змінюватися: збільшуватися чи зменшуватися. З плином часу чи в результаті новацій природня чи створена людиною річ може перетворюватися на актив, також може змінюватися і її цінність. Збільшення вартості активів та ефективне їх використання є основою успішного розвитку будь-якої організації.

На процес управління ресурсами впливає багато сил, можливостей і загроз. Важливим аспектом реалізації стратегії використання ресурсів є відстеження прогресу за допомогою вимірювання релевантних показників. Базовою складовою такої системи індикаторів є визначення рівня втрат. Таким чином, увага менеджменту будь-якого бізнесу має бути зосереджена на моніторингу втрат різних видів ресурсів.

Це дозволить визначити, які стратегії працюють, а які аспекти діяльності організації потребують вдосконалення.

Суттєве підвищення ефективності використання ресурсів має також глобальні переваги:

1 Забезпечення захисту навколишнього середовища.

2 Економічно ефективно досягнення цілей щодо зміни клімату.

3 Сприяння економічному зростанню та створенню робочих місць.

4 Скорочення глобального використання ресурсів з одночасним зменшенням викидів парникових газів і прискоренням темпів економічного зростання.

5 Забезпечення одночасно соціальних, екологічних та економічних вигод [4].

В межах концепції стійкого розвитку існує підхід, який має назву «Ресурсоефективне та чисте виробництво» та спрямований на підвищення ефективності промислового виробництва та зниження ризиків для людей і навколишнього середовища [5]. Цей підхід, орієнтований на екологічний менеджмент

та охорону довкілля, направлений на вирішення наступних проблем:

– екологічного забруднення – за допомогою зниження концентрації викидів в атмосферу, у великі річки та моря; контролю за викидами в повітря, відходами та звалищами, встановлення очисних споруд;

– відновлення природних ресурсів – шляхом висадки лісів, використання відходів як вторинної сировини, тощо;

– збільшення ефективності виробництва – через зменшення використання енергії і матеріалів, запобігання утворенню забруднень з природних джерел.

Таким чином, ресурсоефективне та чисте виробництво сприяє встановленню балансу між впливом на навколишнє середовище та економічною стабільністю підприємства.

Разом з цим відсутність контролю, технологічні збої або ж використання обладнання, яке не відповідає вимогам виробничих процесів, призводить до перевитрат матеріалів, палива та енергії, тим самим збільшуючи собівартість продукції та екологічне навантаження на навколишнє середовище.

Управління ресурсами може набувати різних особливостей залежно від сфери діяльності підприємства. Ресторанне господарство надає індивідуальні послуги, тож використання ресурсів у цій сфері стосується задоволення різноманітних потреб клієнтів, пов'язаних з відпочинком і харчуванням. Від рівня закладу залежить і підбір ресурсів, який буде задіяний для виконання кожного конкретного замовлення. Завдання менеджменту стосовно ресурсів в сфері індивідуальних послуг полягає в тому, щоб забезпечити вдале поєднання різних типів ресурсів у необхідній пропорції з метою досягнення максимально можливого в існуючих умовах результату.

Стійкість розвитку ресторанного господарства, насамперед, означає, що підприємства мінімізують свій вплив на планету, що досягається вирішенням такої проблеми як зменшення вуглецевого сліду за допомогою скорочення втрат у вигляді енергії, коштів і матеріалів.

Крім цього, згідно із концепцією стійкого розвитку економічне зростання ресторанного господарства, яке не спричиняє деградацію навколишнього середовища, водночас має призводити до кращого управління людським капіталом, підвищення продуктивності праці, покращення якості життя та підвищення рівня конкурентоспроможності надавачів послуг.

У сучасному суспільстві науковці і практики пропонують низку заходів, які дозволять втілити ідеї стійкого розвитку у ресторанному бізнесі [6-8], а саме:

1 Зменшити харчові відходи. Для цього потрібно створити систему інвентаризації харчових відходів, яка дозволить приймати рішення щодо меню та розмірів порцій, а також покращити якість страв.

2 Зменшити кількість м'яса в меню. Вживання птиці та морепродуктів є більш екологічним, ніж споживання яловичини чи свинини, оскільки дослідження показали, що вирощування корів, свиней та інших тварин, а також кормів для худоби спричиняє 57% усіх викидів при виробництві харчових продуктів [9]. Збільшення кількості страв рослинного походження в меню є чудовим способом зменшити викиди вуглецю.

3 Використовувати енергозберігаючі прилади. Окрім скорочення витрат на сплату комунальних послуг, інвестиції в енергозбереження сприятимуть зменшенню викидів вуглецю. Встановлення датчиків руху або таймерів для автоматичного відключення світла дозволить значно скоротити втрати електроенергії.

4 Використовувати для приготування страв місцеві та сезонні інгредієнти. Тоді разом із зменшенням викидів парникових газів, пов'язаних із транспортуванням, будуть налагоджуватися зв'язки з місцевими фермерами та громадою.

5 Пропагувати багаторазові контейнери та застосовувати екологічно чисті матеріали для пакування харчових продуктів. Для цього потрібно пропонувати знижки чи бали за програмою лояльності для клієнтів, які приносять власні коробки чи чашки. Можна також застосовувати екологічну упаковку.

6 Використовувати екологічно чисті миючі засоби, що сприятиме не лише зменшенню кількості шкідливих хімічних речовин, що потрапляють у ґрунти й водойми, а й покращенню безпеки праці на робочих місцях. Треба також навчати персонал належним методам прибирання для ефективного використання цих засобів.

7 Зменшити використання води за допомогою встановлення водоефективних приладів та оптимізації роботи посудомийних машин. Перехід на змішувачі та унітази з низьким потоком або аерацією може сприяти значній економії води в довгостроковій перспективі.

8 Зменшити упаковку для доставки. Виробництво пакувальних матеріалів потребує значного витрачання ресурсів, включаючи енергію, воду та сировину. Завдяки скороченню упаковки, ресторани можуть зберегти ці цінні ресурси. Тим самим пом'якшиться і вплив на навколишнє середовище, пов'язаний з процесами видобутку сировини та виробництва пакувальних матеріалів. Мінімізуючи упаковку, ресторани можуть також вирішувати гостру проблему накопичення відходів.

9 Запустити програму компостування. Компостування є важливим для сталого розвитку ресторану, оскільки воно допомагає відводити органічні відходи зі сміттєзвалищ, де інакше вони розкладалися б і виробляли потужний парниковий газ метан. За допомогою компостування ресторани можуть зменшити свій вуглецевий слід і сприяти пом'якшенню кліматичних змін. Ресторани можуть організувати власне місце для компостування з баками чи контейнерами для збору органічних відходів, чи співпрацювати з місцевими

підприємствами з компостування для організації регулярного вивезення компостованих відходів.

10 Зменшити використання паперу. Перш за все треба перевірити, де використовується папір та визначити, чи можна перейти на цифрові технології. Так, наприклад, варто замінити паперове меню на цифрове, економити на друці паперових квитанцій, надсилаючи їх електронною поштою.

11 Навчати працівників. Власники ресторанів можуть заохочувати співробітників до участі в семінарах, конференціях або навчальних програмах, пов'язаних зі стійким розвитком. Окрім цього, варто надавати працівникам можливість робити власний внесок в управління рестораном, заохочуючи їх пропонувати та реалізовувати власні ідеї стійкого розвитку, а також винагороджувати їх за зусилля в цьому напрямі.

12 Використовувати екологічні продукти для приготування страв. Екологічні методи вирощування сільськогосподарської продукції покращують родючість ґрунту, кругообіг поживних речовин і збільшують швидкість проникнення води, що забезпечує довгострокову стійкість сільськогосподарської системи. Варто переконатися, що постачальники сировини надають прозору інформацію про свої технології вирощування рослин та відгодовування тварин, мають відповідні сертифікати та прихильність до стійкого розвитку.

13 Створювати культуру свідомого ставлення до використання води та енергії в ресторанах серед працівників та відвідувачів.

На наш погляд, потрібно також разом із зазначеними вище заходами впроваджувати в ресторанах управління різноманіттям. Зокрема, у процесі планування діяльності та формування політики організації потрібно враховувати різні ідентичності людей. Це дасть більше шансів для досягнення цілей стійкого розвитку й відкриє додаткові можливості для успіху ресторану.

Серед працівників і відвідувачів ресторану є різні люди за віком, статтю, національністю, релігійними переконаннями і культурою, тощо. Крім цього, є багато людей з обмеженими фізичними чи ментальними можливостями. Тож задля досягнень цілей сталого розвитку в межах окремого закладу потрібно управляти різноманіттям на різних рівнях:

– на рівні персоналу варто впроваджувати програми з інклюзивного працевлаштування і адаптації, які мають включати заходи з подолання фізичних та психологічних бар'єрів на шляху наймання і подальшої роботи працівників з інвалідністю. Це сприятиме покращенню організаційної поведінки на рівні закладу, збільшенню рівня задоволеності роботою та зростанню продуктивності праці;

– на рівні клієнтів ресторану необхідно забезпечити доступність послуг для людей з різними можливостями і вподобаннями. Зокрема, ресторани мають бути обладнані пандусами, мати меню для людей, які не бачать, створювати атмосферу, де можуть відпочивати люди з різними формами

інвалідизації. В сучасних умовах для нашої держави це надзвичайно важливо, оскільки одним із наслідків військової агресії росії проти України є збільшення числа людей з особливими потребами. Крім цього, в меню ресторанів обов'язково мають бути вегетаріанські страви та страви без глютену, бо все більше відвідувачів переймається проблемами споживання м'яса та глютену.

– на рівні громади ресторан може здійснювати благодійні акції з підтримки родин військовослужбовців, сімей, які мають дітей з інвалідністю, тощо. Це сприятиме формуванню гарної репутації ресторану та створенню його позитивного іміджу.

У зв'язку із запровадженням вище зазначених заходів зі сталого розвитку ресторанного господарства суб'єкт господарювання повинен змінювати і підхід до організації управлінського обліку результатів діяльності, що дозволить сформувати перелік релевантних індикаторів, необхідних для прийняття рішень щодо виконання планів та їх коригування у разі необхідності. Також це сприятиме визначенню центрів відповідальності й осіб, на яких покладатимуться обов'язки щодо вчасного досягнення встановлених показників, а також до яких будуть застосовуватися необхідні заходи зі стимулювання праці.

Вважаємо, що є потреба у систематичному вимірюванні показників результативності та ефективності для всебічного поточного та підсумкового аналізу впровадження заходів зі стійкого розвитку ресторанного господарства. Ефективність та результативність – це поняття, наявність відмінностей між якими керівники підприємств повинні чітко усвідомлювати [10]. Вони не є взаємовиключними, оскільки ефективний і одночасно результативний бізнес має більше шансів досягти стійкого успіху на конкурентному ринку.

Результативність пов'язана з досягненням цілей. Суб'єкти господарювання прагнуть узгодити зусилля всієї системи зі своїми цілями, щоб досягти успіху в реалізації намічених планів. Організації, які віддають перевагу ефективності, розуміють важливість надання продуктів або послуг, здатних задовольняти вимоги клієнтів.

Ефективність зосереджена на оптимізації процесів, яка полягає в усуненні непотрібних дій і заходів, що повинно, в свою чергу, сприяти максимально ефективному використанню ресурсів. Організації, які віддають перевагу ефективності, прагнуть виробляти більшу кількість продукції з меншими витратами, оптимізуючи свої ресурси для досягнення вищої продуктивності та постійно шукають шляхи зменшення відходів.

Як бачимо, ресторанний бізнес може бути як результативним, так і ефективним одночасно, що сприятиме його стійкому розвитку та збільшенню його конкурентоспроможності.

Це потрібно усвідомити для вирішення проблем реструктуризації бізнесу у разі його переорієнтації на стійкий розвиток, для впровадження та реалізації зазначених вище заходів із забезпечення одночасної

реалізації соціальних, екологічних та економічних вигід.

Важливою відправною точкою на шляху ресторанного бізнесу до втілення його планів зі стійкого розвитку є визначення зацікавлених сторін і суттєвих аспектів, пов'язаних з бізнесом. Ці ключові зацікавлені сторони включають, передусім, клієнтів, постачальників, власників, працівників і громадянське суспільство. При формуванні стратегії стійкого розвитку треба враховувати їх інтереси та вимоги.

Для цього потрібно організувати циклічний процес зі збору інформації та прийняття на її основі рішень, який повинен включати такі етапи:

1. Визначення стейкхолдерів та заохочення їх до обговорення цілей стійкого розвитку ресторанного господарства.

2. Оцінка інформаційних матеріалів. Можна використовувати як офіційні, так і неформальні канали зв'язку, щоб зрозуміти потреби і вимоги ключових зацікавлених сторін.

3. Збір і систематизація інформації.

4. Складання звітності, придатної для прийняття рішень.

5. Встановлення цілей та планування заходів зі стійкого розвитку ресторану.

Включення потреб та інтересів ключових зацікавлених сторін ресторанного господарства у стратегію його стійкого розвитку сприятиме досягненню їх взаємовигідних відносин.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З метою забезпечення довготривалої ефективності та конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в межах концепції стійкого розвитку запропоновано разом із методами зменшення рівня втрат всіх видів використовуваних ресурсів застосовувати методи управління різноманітним на різних рівнях: персонал, клієнти, громада. Це сприятиме покращенню організаційної поведінки працівників закладу, збільшенню рівня задоволеності роботою та зростанню продуктивності праці персоналу. Разом з цим більшої кількості клієнтів буде забезпечена доступність послуг ресторану, яка, по-перше, відповідатиме їх вподобанням, а, по-друге, сприятиме подоланню фізичних та психологічних бар'єрів для людей з особливими потребами. Потребують конкретизації методи управління організаційною поведінкою персоналом ресторанів для забезпечення інклюзивного працевлаштування та адаптації працівників.

Список літератури

1. Громаченко К. Ю., Яковичина М. С. Екологічні практики ресторанного господарства м. Рівне. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. № 3(95). С. 34-46.
2. Теодорович Л. В., Недзвецька О. В. Основні тренди сталого розвитку ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 1 (300). С. 266-271.
3. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern*

- Economics*. 2023. № 38(2023). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09)
- Resource Efficiency: Potential and Economic Implications. [Електронний ресурс] URL: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7585/G9Resourcereport%20LWRES-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed at: 23.09.2024)
 - Resource Efficient Production: Techniques and Practices. [Електронний ресурс] URL: <http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/07/RECP-Primer-UA-2016-ENG.pdf> (accessed at: 23.09.2024)
 - Sustainability in restaurants: how to make your restaurant more sustainable. [Електронний ресурс] URL: <https://sevenrooms.com/blog/sustainability-in-restaurants-how-to-make-your-restaurant-more-sustainable>.
 - How to Improve Sustainability in Restaurants. [Електронний ресурс] URL: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/improve-sustainability-in-restaurants/> (accessed at: 23.09.2024)
 - Шимошенко А. О. Управління ресторанным бізнесом: міжнародні тренди. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 2. С. 160–165. DOI:10.21272/1817-9215.2022.2-19
 - На виробництво м'яса припадає майже 60% усіх парникових газів від виробництва харчових продуктів. [Електронний ресурс] URL: <https://ciwf.in.ua/?p=3698> (accessed at: 23.09.2024)
 - Effectiveness vs. efficiency: Key distinctions. [Електронний ресурс] URL: <https://www.wrike.com/blog/effectiveness-efficiency/> (accessed at: 23.09.2024)
 - Development Of The Restaurant Economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2021 [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences], no 6, Vol. 1 (300), pp. 266–271.
 - Kushniruk V. S., Denyshchenko L. V. Hotelno-restoranna industriia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel and Restaurant Industry: Current State and Development Prospects]. *Modern Economics*. 2023 [Modern Economics], no 38(2023), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09) (accessed at: 23.09.2024)
 - Resource Efficiency: Potential and Economic Implications*. URL: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7585/G9Resourcereport%20LWRES-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed at: 23.09.2024)
 - Resource Efficient Production: Techniques and Practices*. URL: <http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/07/RECP-Primer-UA-2016-ENG.pdf> (accessed at: 23.09.2024)
 - Sustainability in restaurants: how to make your restaurant more sustainable*. URL: <https://sevenrooms.com/blog/sustainability-in-restaurants-how-to-make-your-restaurant-more-sustainable>. (accessed at: 23.09.2024)
 - How to Improve Sustainability in Restaurants*. URL: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/improve-sustainability-in-restaurants/> (accessed at: 23.09.2024)
 - Shymoshenko A. O. Upravlinnia restorannym biznesom: mizhnarodni trendy [Restaurant business management: international trends]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*. 2022 [Bulletin of Sumy State University. Economy series], no 2. pp. 160–165. DOI:10.21272/1817-9215.2022.2-19
 - Na vyrobnytstvo miasa prypadaie maizhe 60% usikh parnykovykh haziv vid vyrobnytstva kharchovykh produktiv* [Meat production accounts for almost 60% of all greenhouse gases from food production]. URL: <https://ciwf.in.ua/?p=3698> (accessed at: 23.09.2024)
 - Effectiveness vs. efficiency: Key distinctions*. URL: <https://www.wrike.com/blog/effectiveness-efficiency/> (accessed at: 23.09.2024)

References (transliterated)

- Gromachenko K. Yu., Yakovyshyna M. S. Ekologichni praktyky restorannoho hospodarstva m. Rivne [Ecological practices in restaurant economy of Rivne]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. 2021 [Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering], no 3(95), pp. 34-46.
- Teodorovych L. V., Nedzvetska O. V. Osnovni trendy staloho rozvytku restorannoho hospodarstva [Main Trends Of Sustainable

Надійшла (received) 24.09.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Замула Олена Василівна (Zamula Olena) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3601-2180>; e-mail: olena.zamula@khp.edu.ua

Замула Олексій Олександрович (Zamula Oleksii) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1011>; e-mail: oleksii.zamula@khp.edu.ua

С. В. ЧЕРНОБРОВКІНА, В. О. ВОЗНЕНКО
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОСУВАННІ САЛОНУ КРАСИ

Висвітлено особливості маркетингових комунікацій для салонів краси в умовах високої конкуренції на ринку індустрії краси в Україні. Розглянуто актуальність маркетингу в цій сфері як важливого елементу для забезпечення успіху нових та існуючих гравців ринку. Проаналізовано сучасні тенденції маркетингових комунікацій, зокрема зростання значення цифрових медіа, що дозволяють салонам ефективно охоплювати різні сегменти цільової аудиторії. Особливо підкреслено значення стратегії сегментації, що враховує особливості регіональних ринків і різноманітність потреб споживачів.

Описано послідовність процесу формування комплексу маркетингових комунікацій для салонного бізнесу, що передбачає визначення основних і підпорядкованих цілей комунікаційної діяльності. Основні цілі включають інформування споживачів і формування позитивного іміджу бренду, що критично важливо для нових гравців ринку. Підпорядковані цілі стосуються залучення уваги цільової аудиторії, підтримки лояльності та діалогу з клієнтами, що сприяє побудові довготривалих відносин з аудиторією.

Наголошено на важливості інтеграції різних комунікаційних каналів для досягнення синергії між онлайн та офлайн стратегіями. Серед ключових інструментів комунікації розглянуто цифровий маркетинг, PR-кампанії, соціальні медіа, зовнішню рекламу та організацію подій, що допомагають забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії та сформувати сильний емоційний зв'язок із брендом салону. Підкреслено важливість соціальної відповідальності бізнесу для підвищення репутації бренду та підтримки лояльності споживачів. Наведено рекомендації щодо адаптації комунікаційної стратегії до мінливих ринкових умов і сучасних трендів, що дозволяє салонам краси ефективно конкурувати та розвивати свої позиції на ринку.

Ключові слова: маркетингові комунікації; салон краси; цільова аудиторія; імідж бренду; цифровий маркетинг; соціальні медіа; PR-кампанії; лояльність споживачів

S. V. CHERNOBROVKINA, V. O. VOZHENKO
MARKETING COMMUNICATIONS IN THE PROMOTION OF THE BEAUTY SALON

The article explores the unique features of marketing communications for beauty salons in the highly competitive beauty industry in Ukraine. It highlights the importance of strategic marketing as a pivotal factor in the success of both new entrants and established players in the market. Contemporary trends in marketing communications are analyzed, with a particular focus on the increasing significance of digital media as an effective means for salons to reach diverse audience segments. The study underscores the importance of segmentation strategies that address regional market distinctions and the varied needs of consumers.

The article delineates the step-by-step process of developing a comprehensive marketing communications strategy tailored for the beauty salon business, emphasizing the establishment of primary and secondary goals in communication activities. Primary goals include consumer awareness and the formation of a positive brand image, which are critical for new market entrants. Secondary goals focus on capturing the attention of the target audience, maintaining customer loyalty, and fostering ongoing dialogue, all of which contribute to long-term client relationships.

The authors stress the significance of integrating diverse communication channels to achieve synergy between online and offline strategies. Among the key communication tools discussed are digital marketing, PR campaigns, social media, outdoor advertising, and event organization, all of which facilitate maximum audience engagement and create a strong emotional connection with the salon's brand. The role of social responsibility in enhancing brand reputation and customer loyalty is also highlighted. Recommendations are provided for adapting communication strategies to changing market conditions and contemporary trends, allowing beauty salons to effectively compete and strengthen their market positions. The analysis illustrates that a holistic and well-designed marketing communication strategy, incorporating both innovative digital tools and proven traditional methods, is fundamental for long-term success in the beauty industry.

Keywords: marketing communications; beauty salon; target audience; brand image; digital marketing; social media; PR campaigns; customer loyalty

Вступ. Ринок індустрії краси в Україні зазнав значних змін на тлі повномасштабної війни, що внесла як нові виклики, так і можливості для розвитку галузі. Попри економічні труднощі та зміни у споживчих уподобаннях, попит на косметичні послуги залишається високим, оскільки потреба в особистому догляді й підтримці емоційного добробуту зберігає актуальність для населення. Окрім того, за останні роки посилюється вплив цифрових технологій, що сприяло розвитку нових каналів комунікації, через які салони можуть ефективно охоплювати цільову аудиторію навіть в умовах невизначеності. Відтак, маркетингові комунікації виступають основним інструментом для підтримки конкурентоспроможності бізнесу як великих мереж салонів, так і невеликих незалежних студій, яким важливо зберігати тісний зв'язок із клієнтами, підтримуючи їхню лояльність та довіру. У цьому дослідженні детально розглядаються особливості застосування сучасних маркетингових інструментів у сфері салонного бізнесу, акцентуючи на інтеграції цифрових і традиційних каналів для максимально ефективного охоплення різних груп

аудиторії та адаптації до змінних умов ринку, спричинених військовими подіями.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Дослідники все більше зосереджуються на адаптивних маркетингових стратегіях у сфері б'юті-послуг в Україні. Розвиток галузі супроводжується інтенсивною конкуренцією та зміною споживчих уподобань, що вимагає гнучких підходів у комунікаціях. Сучасні роботи акцентують на необхідності персоналізації, швидкому реагуванні на зворотний зв'язок та інтеграції цифрових технологій, таких як соціальні мережі та онлайн-сервіси, для підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів. Зокрема, К. А. Дем'яненко [1] підкреслює важливість тенденцій розвитку ринку послуг загалом, зазначаючи, що динамічні зміни в запитах споживачів на ринку вимагають гнучкого підходу до маркетингових комунікацій. О. С. Кільніцька, Н. І. Кравчук, Н. М. Куцмус [2] аналізують ринок індустрії краси в Україні, підкреслюючи, що ринок орієнтується на інноваційні послуги та нові формати, які забезпечують конкурентну перевагу. Вони також досліджують специфіку

визькоспеціалізованих салонів, які надають моносервіси, такі як манікюр чи перукарські послуги, і зазначають, що такі послуги особливо приваблюють клієнтів у великих містах, де спостерігається вищий рівень конкуренції.

Р. В. Перегуда і Ю. М. Стасюк [3] розглядають інвестиційну привабливість індустрії краси, наголошуючи на тому, що високий попит на послуги догляду за собою в Україні підвищує потенціал цього ринку для інвесторів, особливо в умовах зростання популярності послуг серед чоловіків. Автори також досліджують, які інструменти маркетингових комунікацій найбільше впливають на побудову довгострокових відносин з клієнтами у салонному бізнесі.

У сфері цифрових комунікацій О. М. Ткаченко [4] підкреслює, що соціальні мережі, такі як Instagram і Facebook, дозволяють салонам краси ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та аналізувати зворотний зв'язок, що сприяє більш точній сегментації клієнтів. Н. В. Попова та ін. [5] розглядають маркетингові комунікації як ключовий інструмент для підтримки лояльності клієнтів і підвищення конкурентоспроможності у сфері послуг.

Загалом, дослідження підтверджують важливість комплексного та адаптивного підходу до маркетингових комунікацій для салонів краси, що включає сегментацію ринку, використання цифрових інструментів і соціальних мереж, а також акцент на персоналізації та довгострокових відносинах із клієнтами.

Метою статті є аналіз сучасних підходів і стратегій маркетингових комунікацій у сфері салонного бізнесу в Україні, зокрема в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. Стаття спрямована на вивчення ключових факторів, що впливають на вибір ефективних комунікаційних інструментів для залучення і утримання клієнтів.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Ринок індустрії краси в Україні в останні десятиліття активно розвивається, а попит на різноманітні косметичні послуги неухильно зростає. Це зростання зумовлене декількома факторами: зміною ставлення суспільства до догляду за собою, розширенням доступу до сучасних технологій у сфері косметики та салонних послуг тощо.

Крім того, ринок індустрії краси в Україні дуже фрагментований, тут є великі мережі салонів краси та клінік краси, а також багато невеликих індивідуальних салонів та студій, які пропонують різноманітні послуги. Така сегментація ринку призводить до гострої конкуренції, особливо у великих містах. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми варто розробляти спеціально для кожного ринкового сегмента і навіть окремого клієнта. При цьому дуже важливим є прямий і зворотний зв'язок з аудиторією.

Новим салонам краси, які виходять на ринок, необхідно враховувати регіональні особливості та сегментацію своєї клієнтської бази. Однак, беручи до уваги конкуренцію, заходи маркетингових комунікацій не можна ігнорувати, оскільки одних тільки

високоякісних послуг недостатньо для забезпечення стійкого успіху бізнесу.

Сучасні маркетингові тенденції вимагають, щоб салони краси були не тільки націлені на надання якісних послуг, але й активно працювали над побудовою впізнаваного бренду та лояльності клієнтів. Салони, що прагнуть залучити молодшу аудиторію, активно застосовують соціальні мережі та інші цифрові інструменти для комунікації, водночас для старших споживачів можуть бути ефективними інші канали, такі як рекомендації та партнерства з локальними бізнесами. Така комплексна стратегія дозволяє охопити різні сегменти ринку, враховуючи їхні потреби та вподобання, що особливо важливо в умовах насиченого ринку. Залучення зворотного зв'язку, аналіз відгуків та швидка адаптація до запитів аудиторії стають важливими інструментами для утримання конкурентної переваги в цій динамічній галузі.

Комунікація – це завжди двосторонній процес, який дозволяє не лише створювати повідомлення та вибрати канал передачі, але й отримувати зворотний зв'язок, аналізувати та вдосконалювати інформацію, а також відстежувати реакцію аудиторії [6].

Маркетингові комунікації є важливим елементом загальної системи, що забезпечує впорядкований процес вивчення інтересів споживачів і коригування діяльності підприємства відповідно до цих інтересів. Вони становлять одну з складових маркетингового комплексу, до якого також входять ціноутворення, місце реалізації продукції та сам продукт.

Без комунікації з цільовою аудиторією неможливо створити ідеальний маркетинговий план, який допоможе продати продукт і розповісти про його характеристики та переваги. Тільки через комунікацію можливо продемонструвати, чим певна компанія відрізняється від конкурентів, підвищити авторитет бренду та створити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

Процес створення комплексу просування має певну послідовність. Перш за все, він базується на визначенні цілей, яких компанія прагне досягти на своєму цільовому ринку. Ці цілі можуть включати підвищення обізнаності про продукт, стимулювання збуту, або формування позитивного ставлення до бренду. Як правило, виділяють основні та другорядні цілі маркетингових комунікацій [7].

За деякими джерелами визначаються такі основні цілі маркетингових комунікацій, як формування попиту, стимулювання збуту, інформування, формування іміджу бренду, диференціація бренду, та другорядні (підпорядковані) цілі, такі, як нагадування, формування лояльності споживачів, мотивація, просування нових продуктів, підтримка зв'язку з клієнтами [7-12]. Основні цілі орієнтовані на побудову стійкої конкурентної позиції бренду шляхом створення попиту та формування позитивного іміджу. Це досягається через інформування ринку про ключові переваги продукту та його унікальність, що є важливим елементом для формування диференціації бренду від конкурентів. У свою чергу, підпорядковані цілі зосереджені на підтримці стосунків із наявними

клієнтами та забезпеченні їхньої лояльності. Такі цілі, як регулярне нагадування про бренд, мотивація до повторних покупок та постійна комунікація з аудиторією, сприяють зміцненню довіри до бренду та стимулюють клієнтів до тривалої співпраці.

Такий багаторівневий підхід допомагає бренду не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних, створюючи сталі стосунки, що є основою для довгострокового успіху на ринку.

Однак, залежно від контексту, ринку та стратегії компанії, важливо розглядати цілі маркетингових комунікацій з урахуванням конкретних умов та стратегічних пріоритетів підприємства.

Щодо відкриття нового салону краси пропонуємо визначити наступні головні та підпорядковані цілі (рисунок).

Головні цілі: інформування споживачів та формування позитивного іміджу. Вважаємо, що ці цілі доречно обирати основними на етапі виведення нового продукту на ринок або у нашому випадку при відкритті нового салону краси, так як у таких випадках інформування та створення іміджу є критичними для успіху на ринку, а без належного рівня обізнаності та сприятливого іміджу важко досягти формування попиту і стимулювання збуту.

До підпорядкованих цілей пропонуємо віднести:

– залучення уваги цільової аудиторії - мається на увазі використання різних комунікаційних каналів

(соціальні медіа, реклама, PR) для привернення уваги споживачів і підвищення інтересу до бренду або продукту. Ця мета підвищує обізнаність, забезпечуючи більш широку аудиторію.

– підтримання впізнаваності бренду (забезпечення регулярної присутності бренду у свідомості споживачів через повторювані маркетингові акції та комунікаційні заходи);

– підтримка позитивного сприйняття – тут йде мова про аналізування відгуків клієнтів, обробка критики і тд.;

– формування емоційного зв'язку з брендом (створення асоціацій і емоційних зв'язків між брендом салону та споживачами, що може бути досягнуто через унікальний стиль комунікацій, атмосфери салону, особливості обслуговування);

– просування соціальної відповідальності компанії (комунікація про соціально відповідальні ініціативи салону, які підкреслюють його залученість до благодійних або екологічних проєктів, що сприяє формуванню позитивного іміджу);

– підтримка діалогу з клієнтами – тут йдеться про активну взаємодію з клієнтами через соціальні мережі;

– (Instagram, Facebook, TikTok і тд.) та інші платформи для побудови відкритих і прозорих відносин.

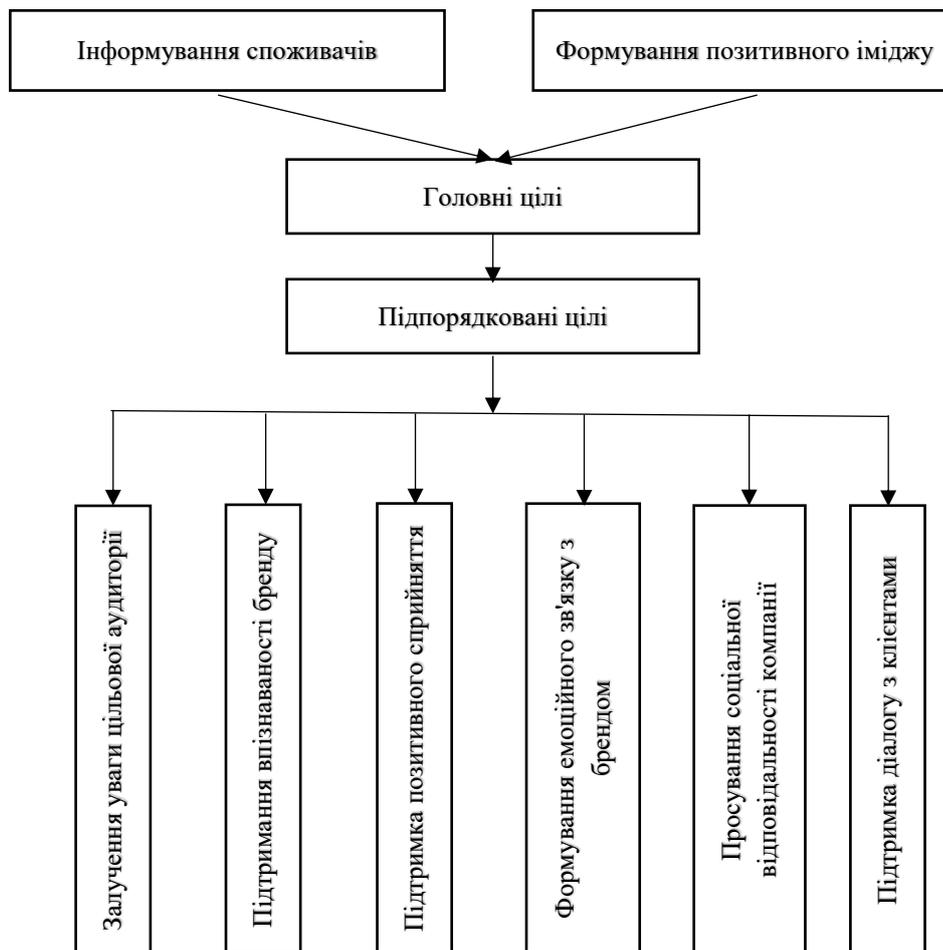


Рис. – Цілі маркетингових комунікацій для відкриття салону краси

Таблиця – Заходи маркетингових комунікацій для досягнення головних та підпорядкованих цілей при відкритті нового салону краси

| Головні цілі | Підпорядковані цілі | Заходи маркетингових комунікацій |
|---|--|---|
| Інформування споживачів | Залучення уваги цільової аудиторії | Проведення PR-кампаній з анонсом відкриття салону |
| | | Запуск таргетованої реклами в соціальних мережах та Google Ads |
| | | Розробка сайту з інформацією про послуги та можливістю онлайн-запису |
| | Підтримка впізнаваності бренду | Регулярне оновлення контенту на сайті та у соціальних мережах |
| | | Випуск електронних розсилок з новинами та акціями |
| | | Проведення рекламних акцій та спеціальних пропозицій на етапі запуску |
| Підтримка діалогу з клієнтами | Ведення активної комунікації в соціальних мережах (відповіді на запити, коментарі) | |
| | Використання чат-ботів для взаємодії з клієнтами | |
| Формування позитивного іміджу | Формування емоційного зв'язку з брендом | Створення естетично привабливих візуальних матеріалів (фото, відео), що відображають атмосферу салону |
| | | Організація заходів для клієнтів (відкриті дні, майстер-класи) |
| | Підтримка позитивного сприйняття | Активне управління відгуками на різних платформах (сайт, Google, соцмережі) |
| | | Оперативне реагування на скарги та пропозиції клієнтів |
| Просування соціальної відповідальності компанії | Участь у благодійних ініціативах та комунікація про них через соціальні мережі | |

Головні та підпорядковані цілі маркетингових комунікацій повинні працювати разом у складі комплексної стратегії, де підпорядковані цілі підтримують і допомагають досягати головних цілей. Запропоновані у табл.1 заходи маркетингових комунікацій охоплюють широкий спектр активностей, від цифрового маркетингу та PR-кампаній до традиційних інструментів, таких як зовнішня реклама та організація подій. Ця різноманітність забезпечує досягнення цілей різними шляхами, що підвищує гнучкість стратегії та дозволяє адаптувати її до змінних умов ринку. Зокрема, інтеграція онлайн та офлайн інструментів сприяє максимальному охопленню цільової аудиторії та формуванню синергетичного ефекту, коли різні канали комунікації підсилюють один одного.

Комплексний підхід до досягнення головних і підпорядкованих цілей є важливим фактором успіху в умовах сучасного конкурентного середовища. Для досягнення ефективності комунікацій необхідно не лише використовувати різноманітні інструменти, такі як PR-кампанії, таргетована реклама та онлайн-платформи, але й забезпечити їхню узгодженість, щоб створити синергійний ефект.

Інформування споживачів і підтримка впізнаваності бренду мають бути систематичними та орієнтованими на побудову довгострокових відносин із клієнтами. Регулярні оновлення в соціальних мережах, запуск електронних розсилок і таргетована реклама сприяють залученню цільової аудиторії та створенню відчуття постійної присутності бренду в інформаційному полі споживача. Важливо також забезпечити постійний

зворотний зв'язок з аудиторією, що можливе через коментарі, запити та взаємодію з чат-ботами, які допомагають покращити клієнтський досвід і вчасно реагувати на запити.

Формування позитивного іміджу потребує особливого підходу, зокрема через створення емоційного зв'язку з клієнтами. Естетично привабливі візуальні матеріали та організація подій для клієнтів, таких як відкриті дні або майстер-класи, дозволяють продемонструвати унікальну атмосферу салону і допомагають виділити його серед конкурентів. Це також створює можливості для персоналізації комунікацій, що підвищує лояльність аудиторії.

У процесі побудови комунікаційної стратегії важливо враховувати актуальні ринкові тенденції та адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Це дозволяє не тільки задовольняти поточні запити аудиторії, але й прогнозувати їхні потреби, що особливо актуально у висококонкурентному середовищі б'юти-індустрії.

Висновки. Індустрія краси має специфічні особливості, що значно впливає на розробку ефективних стратегій маркетингових комунікацій. Підвищений рівень конкуренції, швидкоплинні тренди, технологічні нововведення та високі вимоги клієнтів створюють для маркетологів не тільки виклики, а й можливості для вдосконалення комунікаційних підходів. В умовах інтенсивної конкуренції успішне просування послуг салонів краси потребує комплексного підходу до маркетингових комунікацій, що включає як адаптивність, так і чітке сегментування ринку з урахуванням потреб різних груп споживачів.

Маркетингові комунікації в цій сфері повинні інтегрувати новітні цифрові інструменти, такі як соціальні мережі та платформи для онлайн-бронювання, з традиційними методами, як-от зовнішня реклама та PR. Такий підхід забезпечує повне охоплення цільової аудиторії, дозволяючи брендам одночасно використовувати як персоналізовані, так і масові комунікаційні засоби. Особливо важливою є систематична робота над підтримкою позитивного іміджу бренду, що включає управління зворотним зв'язком, а також активну роботу з відгуками, що сприяє зміцненню довіри клієнтів і підвищенню лояльності.

Подальші дослідження в цій галузі можуть зосередитися на вивченні впливу персоналізованих маркетингових комунікацій на різні вікові групи клієнтів, а також на аналізі впровадження штучного інтелекту для покращення взаємодії з клієнтами та прогнозування їхніх потреб. Крім того, важливим напрямком досліджень є розробка інноваційних стратегій у кризових умовах, які змушують компанії оперативніше адаптувати свої комунікаційні стратегії для підтримки стабільної конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку ринку послуг України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (36). С. 45–50.
2. Кільницька О. С., Кравчук Н. І., Куцмус Н. М. Ринок індустрії краси в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 29–43.
3. Перегуда Р. В., Стасюк Ю. М. Інвестиційна привабливість підприємств сфери надання косметичних послуг. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 314–321.
4. Ткаченко О. М. Ефективність рекламних кампаній у соціальних мережах. Одеса: Видавництво "Маркетинг", 2021. 312 с.
5. Попова Н. В. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
6. Гузенко С. Що таке маркетингові комунікації: як взаємодіяти з клієнтом, стаття у блозі. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chtotakoe-marketingovye-kommunikatsii> (дата звернення 25.10.2024)
7. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / Укл. І. В. Король. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
8. Five tech trends shaping the beauty industry URL: <https://www.bbc.com/news/business-48369970> (дата звернення 25.10.2024)
9. Ustik T., Dubovyk T., Lagodiienko V., Chernobrovkina S., Vlasenko Y., Shmatok M. Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15, Iss. 3 (31). P. 552-565.
10. Fayvishenko D., Mitchuk O., Lorvi I., Konopliannykova M., Chernobrovkina S. and Sytnyk O. Communication Strategies of

11. Brand Management and Online Marketing of Digital Products. *Economic affairs*. Vol. 68, No. 01s. P. 289–298.
12. Маркетинг салону чи студії краси. <https://dinanta.com/blog/beauty-salon-marketing> (дата звернення 25.10.2024)
13. Чернобровкіна С. В. Теоретичні аспекти маркетингових комунікацій підприємств. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: наук. вид. : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 9 березня 2019 р., м. Полтава : у 3 ч. Ч. 3. Полтава : ЦФЕНД, 2019. С. 45–46.

References (transliterated)

1. Dem'ianenko K. A. Tendentsii rozvytku rynku posluh Ukrainy v suchasnykh umovakh [Development trends of the services market of Ukraine in modern conditions]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist]. 2022. no 9 (36). pp. 45–50.
2. Kilnitska O. S., Kravchuk N. I., Kutsmus N. M. Rynok industrii krasy v Ukraini: tendentsii ta perspektivy rozvytku [The market of the beauty industry in Ukraine: trends and prospects for development]. *Ekonomika APK* [Economy of agricultural industry]. 2018. no 11. pp. 29–43.
3. Perehuda R. V., Stasiuk Yu. M. Investytsiina pryvablyvist pidpriemstv sfery nadannia kosmetychnykh posluh [Investment attractiveness of enterprises in the field of cosmetic services]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomika i suspilstvo* [Bulletin of the Mukachevo State University. Economy and society]. 2018. issue 17. pp. 314–321.
4. Tkachenko O. M. Efektyvnist reklamnykh kampanii u sotsialnykh merezhakh [Effectiveness of advertising campaigns in social networks]. Odessa: Vydavnytstvo "Marketynh", 2021. 312 p.
5. Popova N. V. Marketynhovi komunikatsii : pidruchnyk [Marketing communications: a textbook] / N. V. Popova, A. V. Kataiev, L. V. Bazaliieva, O. I. Kononov, T. A. Mukha; pid zahalnoiu redaktsiieiu N. V. Popovoi. Kharkiv: «Fakt», 2020. 315 p.
6. Huzenko S. Shcho take marketynhovi komunikatsii: yak vzaiemodiia z klientom [What is marketing communications: how to interact with the client], stattia u blozi. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chtotakoe-marketingovye-kommunikatsii> (data zvernennia 25.10.2024)
7. Korol I. V. Marketynhovi komunikatsii: navchalno-metodychni posibnyk [Marketing communications: educational and methodological guide] / Ukl. I. V. Korol. Uman : VPTs «Vizavi», 2017. 151 p.
8. Five tech trends shaping the beauty industry. URL: <https://www.bbc.com/news/business-48369970> (data zvernennia 25.10.2024)
9. Ustik T., Dubovyk T., Lagodiienko V., Chernobrovkina S., Vlasenko Y., Shmatok M. Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15, Iss. 3 (31). pp. 552-565.
10. Fayvishenko D., Mitchuk O., Lorvi I., Konopliannykova M., Chernobrovkina S. and Sytnyk O. Communication Strategies of Brand Management and Online Marketing of Digital Products. *Economic affairs*. Vol. 68, No. 01s. R. 289–298.
11. Marketynh salonu chy studii krasy [Marketing salon or beauty studio] <https://dinanta.com/blog/beauty-salon-marketing> (data zvernennia 25.10.2024)
12. Chernobrovkina S. V. Teoretychni aspekty marketynhovykh komunikatsii pidpriemstv [Theoretical aspects of marketing communications of enterprises]. *Perspektyvni napriamky rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, menezhmentu ta prava: teoriia i praktyka* [Perspective directions of development of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice]: nauk. vyd. : zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 9 bereznia 2019 r., m. Poltava : u 3 ch. Ch. 3. Poltava : TsFEND, 2019. pp. 45–46.

Надійшла (received) 02.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Чернобровкіна Світлана Віталіївна (Chernobrovkina Svitlana) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6309-6466>; e-mail: svitlana.chernobrovkina@kphi.edu.ua

Возненко Вікторія Олександрівна (Voznenko Viktoriia) – студентка кафедри маркетингу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; e-mail: Viktoriia.Voznenko@emmb.kphi.edu.ua

Н.В. ОБУХОВА, О.А. ДАВИДЕНКО, Л.В. ВАСЮРЕНКО

АКТУАЛІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АНАЛІЗУ ТА ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПРОЄКТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ

Предметом дослідження в статті є реалізація проєктної діяльності в галузі будівництва із запровадженням аналізу та європейських підходів до взаємовідносин учасників інвестиційного процесу в контексті сталого розвитку. Мета роботи – дослідити результати щодо впровадження аналізу та цілей сталого розвитку через розробку моделей проєктної діяльності зі зміною та застосуванням різних технологій: фасадних систем та інтелектуальних інформаційних систем. В роботі розглянуто узагальнений варіант задачі - з моделюванням процесу виконання робіт в календарний план, що може виконуватися у випадкові моменти часу та потребувати для виконання кожної з робіт випадкового обсягу ресурсів. Проведено економічний розрахунок за видами робіт та порівняльний аналіз технологій, з отриманням параметрів, які дозволили покращити ситуацію в компанії. У статті вирішуються завдання реалізації аналізу через розробку моделей проєктної діяльності зі зміною та застосуванням різних технологій: фасадних систем та інтелектуальних інформаційних систем при створенні і автоматизації документообігу компанії. Застосовуються методи: процесний та аналітичний підходи, проєктний, кореляційний і регресійний аналіз. Здобуто такі результати: запропоновані ефективні рішення процесів планування та управління на різних етапах проєктної діяльності через систему європейських стандартів; аналіз, програмне забезпечення, використання візуалізації та вибір ефективної технології дозволив покращити ситуацію з проєктної діяльності.

Висновки: В розрізі сталого розвитку, проєктний аналіз, аналіз та дослідження планувальних і просторово-проєктних рішень з використаними технологіями дозволяє через процесне моделювання активно впроваджувати в діяльність компаній систему європейських стандартів і програмне забезпечення.

Ключові слова: сталий розвиток; проєктний та статистичний аналіз; проєктна діяльність; інформаційні технології; фасадні системи

N. OBUKHOVA, O. DAVYDENKO, L. VASYURENKO

UPDATE OF THE IMPLEMENTATION OF THE ANALYSIS AND GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE PROJECT ACTIVITIES OF THE COMPANIES

The subject of the research in the article is the implementation of project activities in the field of construction with the introduction of analysis and European approaches to the relationships of participants in the investment process in the context of sustainable development. The purpose of the work is to investigate the results of the implementation of the analysis and goals of sustainable development through the development of project activity models with change and application of various technologies: facade systems and intelligent information systems. The paper considers a generalized version of the problem - from the simulated process of work execution to the calendar plan, which can be performed at random moments of time and require a random amount of resources to perform each of the works. An economic calculation by types of work and a comparative analysis of technologies was carried out, with the obtaining of parameters that allowed to improve the situation in the company. The article solves the tasks of implementing the analysis through the development of project activity models with the change and application of various technologies: facade systems and intelligent information systems in the creation and automation of the company's document flow. Methods are used: process and analytical approaches, project, correlation and regression analysis. The following results were obtained: effective solutions for planning and management processes at various stages of project activity were proposed through the system of European standards; analysis, software, the use of visualization and the choice of effective technology allowed to improve the situation of project activities.

Conclusions: In the context of sustainable development, project analysis, analysis and research of planning and spatial design solutions with the used technologies allows, through process modeling, to actively implement the system of European standards and software into the activities of companies.

Keywords: sustainable development; project and statistical analysis; project activity; information technologies; facade systems

Вступ. Інтеграція економіки України в економіку розвинених країн Європи можлива за умов виробництва та якості продукції, забезпеченого діджиталізацією, цифровізацією, інтелектуальними інформаційними системами та сучасними конкурентоспроможними рішеннями економічного та технологічного характеру.

Сектор нерухомості, будівельна галузь в країні знаходиться в прямій залежності від тенденцій розвитку національної економіки та загальної ситуації в державі.

Проблеми в діяльності компаній існують навіть у схемах проходження потоків інформації, документів між процесами та роботами, при створенні і автоматизації документообігу компанії [1].

Важливим фактором реалізації проєктної діяльності в галузі будівництва є запровадження проєктного аналізу та європейських підходів до взаємовідносин учасників інвестиційного процесу в контексті цілей сталого розвитку (ЦСР) [2].

Загалом це система європейських стандартів для проєктних рішень будівель, споруд, конструкцій та будівельної продукції: Єврокоди (EN Eurocodes), які

складаються з 58 стандартів. В Європі, в нашій країні окрім Єврокодів діють стандарти EN (CEN) – 2300 документів, стандарти ICO (ISO) і МЕК (IEC) - 860 документів [1].

До ефективних рішень можна віднести поєднання національних стандартів і проєктний підхід з інтелектуальними інформаційними системами завдяки автоматизації процесів планування та управління на різних етапах проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні цілі сталого розвитку поєднуються з питаннями проєктної діяльності у зв'язку вирішенню проблем нестабільної геополітичної ситуації [1,2,3,4]. Започаткування розвитку проєктної діяльності бачимо в роботах Ф.У.Тейлора, Г.Л. Ганта, А.Файоля. Їх результати досліджень сприяли формуванню важливих інструментів управління проєктами.

Серед наукових публікацій присвячених розвитку цього напрямку можна зазначити таких авторів як Пейзер Р.Б., Фрей А.Б. [5], Плахотнік О.О., Чернявська І. М. [1]. В науковій праці авторів С.Д. Бушуєва, М.Ю. Шкуро, Б.Ю. Козир [9] розглядаються різні підходи до вирішення проблем системи

управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. Головними також стають питання при адаптивному управлінні структуризації проекту, виділення головних задач на основі теорії систем та розробки функціональної системи управління проектом в цілому – зазначається в статті авторів Обухової Н.В., Давиденко О.А. [9]. При цьому створюється механізм забезпечення стабільності функціонування розвитку компанії.

З літературних джерел про ЦСР можна виділити програму «Десятиліття ООН» з відновлення екосистем (2021-2030 рр.), яка розглядається в документах з комплексними підходами [3,4].

Однією з класифікацій завдань є проектування, в якому зв'язуються два основні процеси: процес виведення рішення і процес пояснення.

Інвестиційно–будівельна діяльність дозволяє в певній мірі своєчасно приймати рішення, регулювати та координувати проектну діяльність будь-якої компанії, щоб домогтися максимального збільшення доходів від реалізації проектів. Впровадження нових проектів – складний й ризиковий вид діяльності.

Успішна діяльність компаній залежить від вкладання інвестицій та діяльності проектного менеджера, яка спрямована на створення ефективних бізнес–структур управління компаніями. Компанії не розглядають відразу всі шляхи реалізації рішень. Одні вибирають стратегію зростання за рахунок кращого розуміння клієнта і збільшення точок контакту з ним. Інші – за рахунок цифровізації і реінжинірингу внутрішніх процесів робіт і підвищення продуктивності працівників. Треті – змінюють кордони бізнес-моделей, створюють цифрові продукти і сервісні надбудови, освоюють нові ринки.

При аналізі, прогнозуванні та розрахунку техніко–економічних показників проектної діяльності дуже важливо визначити, які умови можуть вплинути на кінцеву мету [6].

Важливого значення набуває структурування проекту, виділення головних задач на основі теорії систем та розробка системи управління проектом в цілому (стратегічне управління) та його розвиток (тактичне та операційне управління) [7].

В процесі проектної діяльності виникають питання, пов'язані з розподілом обов'язків, ризиків, відповідальності при виконанні робіт, які знаходяться у площині договірних відносин учасників містобудівної діяльності: інвесторів, замовників, проектувальників, підрядників, субпідрядників, експертних організацій, інжинірингових та консалтингових компаній, клієнтів або користувачів [8].

Деякі процеси впровадження ЦСР в проектну діяльність розглянемо на прикладі об'єктів комерційно–адміністративного призначення: довгобудова та об'єкт аналог. На рис. 1, показано елементи візуалізації об'єкта, а саме на рис.1, а зображено недобудова, а на рис.1, б–г – елементи креслень будівлі.

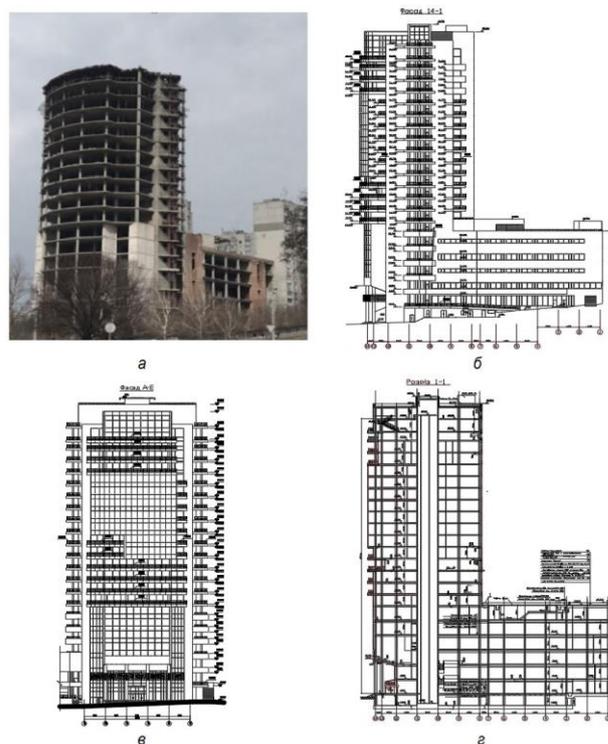


Рис.1 – Комерційно–адміністративний об'єкт: а) недобудова; б) креслення фасаду 14–1; в) креслення фасаду А–Е; г) розріз 1–1

З впровадженням ЦСР та розвитком технологій набуває все більшого значення створення брендінга компанії. Наприклад у вигляді – вентилязовані фасади, інша інтерпретація: фасадні системи. Інвесторів, замовників, проектувальників, підрядників, субпідрядників цікавить: вартість, технологічність, строки виконання, якість та асортимент сучасних матеріалів в фасадних системах [9].

В фасадних системах конструкції легко справляються з вітровими навантаженнями, захищають зовнішні стіни від впливу дії опадів. Роботи по монтажу таких фасадів можна виконувати незалежно від сезону та погоди. Навісна конструкція легко встановлюється і на новобудовах і на тих, що реконструюються. Витрати коштів на облаштування фасадних систем будівель і споруд є довгостроковою інвестицією, оскільки в майбутньому капітальні вкладення стануть основою для економії праці, надалі з експлуатації.

Переваги вентилязованих фасадних систем в порівнянні з традиційними засобами оздоблення фасадів це можливість монтажу незалежно від температури повітря, тривалий безремонтний термін; естетичність (стійкість до зовнішніх погодних дій без погіршення зовнішнього вигляду); покращення звукоізоляції об'єктів. Всі перелічені фактори стають основою для цілей сталого розвитку.

Мета статті – дослідити результати щодо впровадження цілей сталого розвитку через розробку моделей проектної діяльності зі зміною та застосуванням різних технологій: фасадних систем та інтелектуальних інформаційних систем.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Визначений інтерес становить формування завдань на основі теорії систем та розробки гнучкої системи проектної діяльності в цілому та його розвиток (тактичне та операційне управління). Розглянемо більш детально завдання.

У роботі розглядається узагальнений варіант задачі – моделювання процесу виконання робіт, календарного плану (паралельного, послідовного, безперервного процесу), що може виконуватися у випадкові моменти часу та потребувати для виконання кожної з робіт випадкового обсягу ресурсів (кваліфікації виконавця, часу виконання, типу обладнання)

Сучасні інформаційні пакети: «Будівельні технології–Кошторис 8.1», MS Project, IBM SPSS Statistics та національні стандарти: «Правила визначення вартості будівництва», «Визначення терміну будівництва» сприяють узгодженості в створенні моделі від усіх відповідальних учасників в проєкту[10,11].

На прикладі використання сучасних технологій з урахуванням цілей сталого розвитку розглянемо згаданий проєкт об'єкта та використаємо програму «Будівельні технології–Кошторис 8.1». Проведемо економічний розрахунок за видами робіт та порівняльний аналіз технологій по об'єкту адміністративно–комерційного призначення та по об'єкту аналогу за вартістю робіт:

- вентиляований фасад з утепленням – (варіант 1) вартість робіт склала 11974,902 тис.грн, трудомісткість склала 11519 люд-год;
- оздоблення фасаду утепленням за технологією "Ceresit" – (варіант 2) вартість робіт склала 11943,311 тис.грн, трудомісткість склала 11943 люд-год.

Інформаційна сумісність завдань проектної діяльності за технологіями була використана своєчасно. З використанням програмного комплексу «Будівельні Технології–Кошторис 8.1» із використанням програми з планування діяльності MS Project – визначено та призначені показники та календарні строки робіт.

Сформовані завдання проєкту являються більш зрозумілими і прозорими з використанням візуалізації. Крім структури, до завдань проєкту автоматично призначаються всі види ресурсів, які необхідні для побудови лінійного графіка або діаграми Ганта із допомогою програми MS Project. Схематично покажемо у графіку роботи: за вартістю, календарними датами в організаційно-технологічній послідовності за двома технологіями на рис. 2.

Для робіт з використанням технології на рис.2 показано: вентиляований фасад з утепленням – (варіант 1): тривалість процесу склала 60 днів та оздоблення фасаду утеплювачем за технологією "Ceresit" – (варіант 2): тривалість процесу склала 104 дні [12,13]. Ця процедура розрахунку проведена за табл.1 по об'єкту аналогу та узагальнено

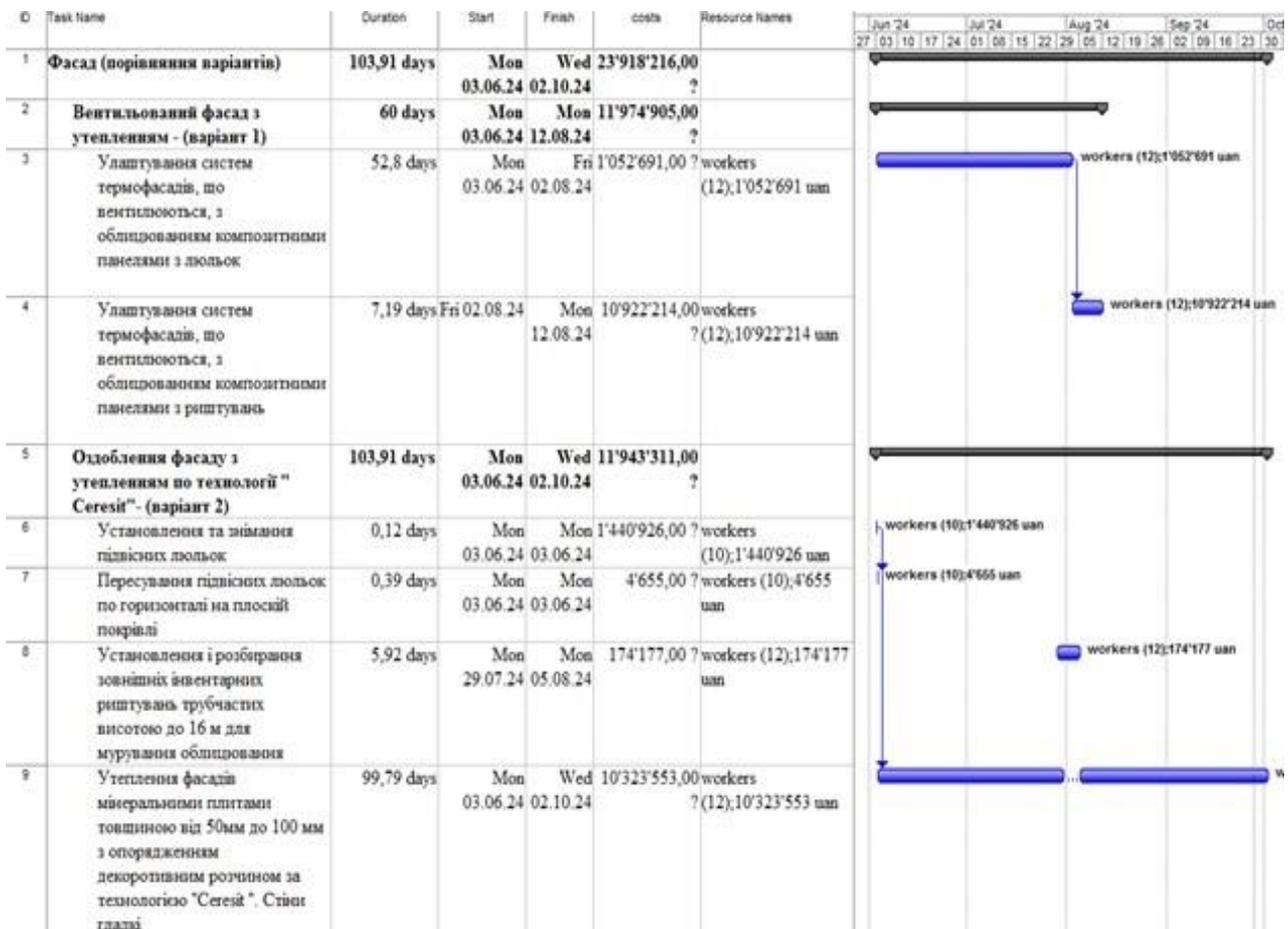


Рис. 2 – Варіанти порівняння за технологією на прикладі об'єкта адміністративно– комерційного призначення

Таблиця 1 – Варіанти порівняння робіт за технологіями

| № ч.ч. | Варіанти за різними технологіями | Кількість виконавців, люд. | Обсяг робіт | Трудомісткість питома тис.люд/год. | Тривалість, дн. | Загальна вартість, тис.грн./м2 |
|--|---|----------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Комерційно-адміністративний об'єкт (23 поверховий) | | | | | | |
| 1 | Варіант №1 Вентильований фасад з утепленням | 12 | 34,3295 | 11,519 | 60 | 11974,902 |
| 2 | Варіант №2 Оздоблення фасаду з утепленням по технології "Ceresit" | 12 | 39,918 | 20,375 | 104 | 11943,311 |
| Комерційно-адміністративний об'єкт (33 поверховий) | | | | | | |
| 3 | Варіант №1 Вентильований фасад з утепленням | 24 | 17,19 | 62,736 | 90 | 21782,454 |
| 4 | Варіант №2 Оздоблення фасаду з утепленням по технології "Ceresit" | 24 | 46,17 | 168,515 | 105 | 22356,161 |

Отримані дані таблиці 1 будуть використані як джерело у подальших економічних, аналітичних розрахунках та статистичних дослідженнях.

SPSS (статистичний аналіз) та економіко-математичне моделювання допоможе кількісно дослідити взаємозв'язок між фактором-функцією, наприклад: вартістю та розрахунковими показниками об'єкта [14].

Для отримання моделі результату виробництва, необхідно опрацювати параметри, які характеризують безпосередньо об'єкт. Введемо x_5 – коефіцієнт вибору технології, який змінюється при значенні 1–оздоблення фасаду з утепленням за технологією "Ceresit", при значенні 2– вентильований фасад з утепленням.

Розглянемо модель об'єкта діяльності комерційно-адміністративного призначення (23 та 33 поверхового об'єкту) за вартістю:

- вентильований фасад з утепленням – (варіант 1);
- оздоблення фасаду утеплювачем за технологією "Ceresit" – (варіант 2).

Необхідно перевірити базові припущення. Підтвердити або спростувати адекватність вихідних значень для розрахунку. Переконалися, що параметри, які входять в модель мають вплив на залежну змінну.

На першому етапі дослідження використано дані, отримані по об'єктам з табл.1. Методика розробки моделі зводиться до зміни результуючого фактора Y –вартість, що вивчається, у відповідь на зміну визначальних його факторних ознак x_i ($i=1, 2, \dots, n$), тобто x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 . Перевіримо п'ять незалежних змінних: x_1 –тривалість, x_2 –трудомісткість (питома), x_3 –кількість працівників, x_4 –об'єм робіт, x_5 –коефіцієнт вибору технології. В результаті одержуємо систему статистичних даних зміни досліджуваних факторів та відповідних результатів. [15]. Отримано

наступні результати лінійної регресії, які занесемо до табл.2.

Таблиця 2 – Висновки лінійної регресії

| Рівняння лінійної регресії | Критерій Фішера (F) | коефіцієнт детермінації (R^2) |
|----------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| $y=121,4x_1+6120$ | 0,469 | $R^2=0,436$ |
| $y=45,6x_2+13044$ | 0,737 | $R^2=0,52$ |
| $y=842,5x_3+1848$ | 0,485 | $R^2=0,42$ |
| $y=66,22x_4+9502$ | 2016 | $R^2=1,00$ |

В табл.2 незалежна змінна x_5 введена примусово, тобто x_5 –коефіцієнт вибору технології. Як видно з отриманих результатів для подальших розрахунків доцільно залишити параметри x_2, x_4 та x_5 (високі значення коефіцієнтів кореляції, детермінації, а також F –критерію Фішера при рівні значущості $T=47$).

На другому етапі дослідження використаємо отримані результати з табл.2. стандартизовані значення, для того щоб побачити чи знаходяться ці значення в межах нормального діапазону на рис. 3.

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|---|
| Predicted Value | 11943,311 | 22356,160 | 17014,208 | 5841,837693 | 4 |
| Residual | ,000000 | ,000000 | ,000000 | ,000000 | 4 |
| Std. Predicted Value | -,868 | ,914 | ,000 | 1,000 | 4 |
| Std. Residual | . | . | . | . | 0 |

a. Dependent Variable: вартість пит.

Рис. 3 – Статистичний баланс

На третьому етапі перевіримо наявність мультиколінеарності між незалежними змінними та отримаємо кореляційну матрицю на рис. 4.

Correlations

| | вартість пит. | трудомістк. пит. | об'єм робіт | коэф. вибору техн. |
|---------------------|--------------------|------------------|-------------|--------------------|
| Pearson Correlation | вартість пит. | 1,000 | ,822 | 1,000 |
| | трудомістк. пит. | ,822 | 1,000 | ,815 |
| | об'єм робіт | 1,000 | ,815 | 1,000 |
| | коэф. вибору техн. | -,027 | -,459 | -,037 |
| Sig. (1-tailed) | вартість пит. | . | ,089 | ,000 |
| | трудомістк. пит. | ,089 | . | ,092 |
| | об'єм робіт | ,000 | ,092 | . |
| | коэф. вибору техн. | ,487 | ,270 | ,482 |
| N | вартість пит. | 4 | 4 | 4 |
| | трудомістк. пит. | 4 | 4 | 4 |
| | об'єм робіт | 4 | 4 | 4 |
| | коэф. вибору техн. | 4 | 4 | 4 |

Рис.4 – Кореляційна матриця

Отримані результати містять кореляційний коефіцієнт Пірсона зв'язок між змінними трудомісткість (питома), об'єм робіт, коефіцієнт вибору технології дорівнює нулю. Між самими предикторами залежність при вимірюваннях спостерігається неповністю або є мінімальною тобто менше 0,7, що задовільняє умовам.

На четвертому етапі – дослідження з діагностики колінеарності, коли «Eigenvalue» прагне до нуля, «Condition Index» збільшується, але повинен бути більше «15» – умовам відповідає на рис. 5.

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------------|-------------|------------------|
| | | | | (Constant) | трудомістк. п.т. | об'єм робіт | коєф вибору тех. |
| 1 | 1 | 3,399 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,508 | 2,586 | ,01 | ,06 | ,01 | ,03 |
| | 3 | ,076 | 6,684 | ,20 | ,14 | ,36 | ,04 |
| | 4 | ,017 | 14,173 | ,79 | ,79 | ,62 | ,93 |

a. Dependent Variable: вартість п.т.

Рис.5 – Діагностика колінеарності

На п'ятому етапі на рис.6 отримуємо коефіцієнти регресії та отримуємо модель загального виду яку показано на рис.7

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Collinearity Statistics | | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|-------------------------|-----------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 8899,962 | ,000 | | . | . | | |
| | трудомістк.п.т. | 6,245 | ,000 | ,077 | . | . | ,151 | 6,630 |
| | об'єм робіт | 62,165 | ,000 | ,938 | . | . | ,191 | 5,238 |
| | коєф вибору тех. | 434,432 | ,000 | ,043 | . | . | ,449 | 2,228 |

a. Dependent Variable: вартість п.т.

Рис.6 – Загальний результат коефіцієнтів моделі

Отримане рівняння множинної регресії:

$$Y = 8899 + 6,2x_2 + 62,2x_4 + 434,4x_5$$

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics | | | |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|
| | | | | | | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 1,000 ^a | 1,000 | . | . | 1,000 | | 3 | 0 | . |

a. Predictors: (Constant), коєф вибору тех., об'єм робіт, трудомістк. п.т.

b. Dependent Variable: вартість п.т.

Рис.7 – Модель загального виду

Обговорення результатів досліджень.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати основні переваги використання отриманих результатів.

Отримані результати дозволять:

- формувати завдання проекту більш зрозумілими і прозорими з використанням візуалізації;
- моделювати процеси виконання робіт, формувати календарний план та вибір ефективного варіанту технології;
- систематизувати знання щодо техніко–економічних показників проектів.

Висновки. Практичне використання запропонованої моделі дозволить на практиці за рахунок врахування різних потоків інформації і витрат на їхнє переналадження, після виконання попередніх робіт, отримувати більш ефективні рішення задач. Варіанти за різними технологіями оздоблення фасаду дозволить втілити в життя практично будь–які рішення компанії. Стає важливим впровадження ЦСР в проектну діяльність компаній через інформаційне забезпечення, шляхом поєднання

проектного аналізу та інструментів моделювання з рішеннями технологічного напрямку в розрізі сталого розвитку. За рахунок впровадження ЦСР та проектного аналізу скорочуємо час охоплення обсягу інформації та розширюємо можливості оцінки та впливу на існуючий стан виробництва.

Список літератури

1. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: *Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 22*. Офіційна адреса сайту URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: Прийнята Конференцією ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт планети Земля, 1992 р.): пер. з англ. 2-е видання Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
4. Цілі сталого розвитку Україна: добровільний національний огляд. *Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування*. 2020. 117 с. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=%20938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
5. Peyzer, Richard B. & Frey, Anna B. Professional Real Estate Development: *The ULI Guide to Doing Business*[Book]. Publisher: UDP, 2004. – 452 p.
6. Статті Державного бюджету України на 2024 рік щодо будівництва. *Прогнози щодо будівництва, статистика і стан будівництва*. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/derzhavnyi-biudzhety-ukrainy-shchodo-budivnytstva/>
7. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. (2020). Retrieved from: URL: <http://ec.europa.eu>
8. Обухова Н.В., Давиденко О.А. Адаптивні технології управління як механізм забезпечення стабільності функціонування розвитку компаній. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. Т.1(12), 2024. С.60-69. (онлайн) URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/23409/21410>
9. Бушуєв С. Д. Проактивне управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури / С. Д. Бушуєв, М. Ю. Шкуро, Б. Ю. Козир // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. – 2019. №1. С.3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_3.
10. Кошторисні норми України. *Інструкція про визначення вартості будівництва з урахуванням Змін №1, №2, №3, №4*. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96362
11. Кошторисні норми України. *Ресурсні елементні кошторисні норми на будівельні роботи. Оздоблювальні роботи (Посібник 15)* URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=993307
12. Національний стандарт України. *ДСТУ Б А.3.1–22:2013* *Визначення тривалості будівництва об'єктів* URL: <https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html>
13. Монтасері Бехзад, «Порівняння управління проектами критичного ланцюга з методом критичного шляху: практичне дослідження». *Магістерські та спеціалізовані проекти*. 2017. URL: <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1935>
14. SPSS Statistics for Dummies, 4-е видання /Хесус Сальседо та Кейт МакКормік. [Книга]. *Видавець: John & Sons*. Inc. 2020. С. 480. URL: https://books.google.com.ua/books/about/SPSS_Statistics_For_Dummies.html?id=JmH0DwAAQBAJ&redir_esc=y
15. Organizational and technological desing of construction objects in the conditions of innovative development of design and construction firms/ T. Golterova, O. Savchenko, N. Obukhova, D. Nimkov, A. Babintsev. *AIP Published*. 040014(2023), 7/12/23, Vol.2490, Issue1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0144252> <https://pubs.aip.org/aip/acp/issue/2490/1>

References (transliterated)

- Plakhotnik, O. and Chernyavs'ka, I. (2020), *Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku promyslovosti Ukrainy v umovakh nestabilnoi heopolitychnoi situatsii* [The mechanism of ensuring sustainable development of Ukraine's industry in an unstable geopolitical situation], *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], [Online], vol. 3:
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>
- Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku*: [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030(2019)]: *Decree of the President of Ukraine dated September 30, No. 22. Official website* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- Prohrama dii «Poriadok denniy na XXI stolittia»* [Program of Action "Agenda for the XXI Century"]: Adopted by the UN Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro (Planet Earth Summit, 1992) (2000); [trans. from English 2nd edition] Kyiv: *Intelsphere*. [Intelsfera] 360 p.
- Tsili staloho rozvytku Ukraina: dobrovilnyi natsionalnyi ohliad*. [Ukraine rama hmasawna nghet tak neih tum: Voluntary National Review].(2020). *Departament strategichnogo planuvannya ta makroekonomichnogo prognozuvannya* [Department of Strategic Planning leh Macroeconomic Forecasting te chu a hlavhtling hle a ni]. 117 p. URL:<https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=%20938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
- Peyzer, Richard B. & Frey, Anna B. (2004). *Professional development of real estate*. ULI Business Leadership[Book]. Publisher: *UDP*, 452p.
- Statti Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy na 2024rik shchodo budivnytstva* [Articles of the State Budget of Ukraine for 2024 regarding construction. Construction forecasts, statistics and construction status]. URL:<https://construction-market.korfor.com.ua/derzhavnyi-biudzhet-ukrainy-shchodo-budivnytstva/>
- Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. (2020). Retrieved from: URL: <http://ec.europa.eu>
- Obukhova N.V., Davydenko O.A. *Adaptyvni tekhnolohii upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia stabilnosti funktsionuvannya rozvytku kompanii* [Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the stability of the functioning of the development of companies]. *Financial and credit systems: development prospects* [Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku]. Vol.1(12), 2024. P. 60-69. (online) URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/23409/21410>
- Bushuev C. D. *Proactive management of projects to ensure energy efficiency of municipal infrastructure*[Proaktyvne upravlinnia proektamy zabezpechennia enerhoefektyvnosti munitsypalnoi infrastruktury] / C. D. Bushuev, M. Yu. Shkuro, B. Yu. Kozyr // *Bulletin of the National Technical University "KhPI"* [Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu "KhPI"]. – 2019. No. 1. P. 3-10. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_3.
- Koshtorysni normy Ukrainy*. [Estimated norms of Ukraine]. *Instructions on determining the cost of construction taking into account Changes*. No. 1, No. 2, No. 3, No. 4.[Instruktsiia pro vyznachennia vartosti budivnytstva z urakhuvanniam Zmin No. 1, No. 2, No. 3, No. 4.]
URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96362
- Koshtorysni normy Ukrainy*. [Estimated norms of Ukraine]. *Resource elemental estimate standards for construction works. Finishing works (Manual 15) (REKNB)* [Resursni elementni koshtorysni normy na budivelni roboty. Ozdobliuvalni roboty (Posibnyk 15)]
URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=993307
- Natsionalnyi standart Ukrainy*. [National standard of Ukraine]. *DSTU B A.3.1-22:2013 Determination of duration of construction of objects.* [DSTU B A.3.1-22:2013 Vyznachennia tryvalosti budivnytstva obektiv]
URL: <https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html>
- Montazeri Behzad(2017) *Porivniannia upravlinnia proektamy krytychnoho lantsiuha z metodom krytychnoho shliakhu: praktychne doslidzhennia* [Comparison of Critical Chain Project Management with the Critical Path Method: A Case Study]. Master's and specialized projects. URL: <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1935>
- SPSS Statistics for Dummies, 4th edition* / Jesus Salcedo and Kate McCormick. [Book]. Publisher: *John & Sons*. Inc. 2020. P. 480. URL:https://books.google.com.ua/books/about/SPSS_Statistics_For_Dummies.html?id=JmH0DwAAQBAJ&redir_esc=y
- Organizational and technological desing of construction objects in the conditions of innovative development of design and construction firms(2023)*/ T. Golterova, O. Savchenko, N. Obukhova, D. Nimkov, A. Babintsev. *AIP Published. 040014, 7/12/23*, vol. 2490, Issue 1. URL:<https://pubs.aip.org/aip/acp/issue/2490/1>

Надійшла (received) 03.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Обухова Наталія Володимирівна (Obukhova Nataliia) – кандидат технічних наук, доцент, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», доцент кафедри економіки та права; м. Харків, Україна; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9777-7155>; e-mail: onvnatalija@gmail.com

Давиденко Оксана Анатоліївна (Davydenko Oksana) – кандидат технічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, доцент кафедри технології та організації будівельного виробництва та кафедри управління проектами в міському господарстві та будівництві; м. Харків, Україна; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5217-4411>; e-mail: oks.oks730@gmail.com

Васюренко Лариса Валентинівна (Vasyurenko Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», доцент кафедри економіки та права; м. Харків, Україна; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7314-6890>; e-mail: vasyurenkolarysa@gmail.com

Є.В. ПРОНЯКІН

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

У статті розглянуто методичні основи та інструменти управління інвестиційними проектами. Інвестиційні проекти є важливим і складним видом проєктів у бізнесі, які потребують комплексного підходу та управління. У статті описано методи управління інвестиційними проектами, у т.ч. методології управління проектами, управління ризиками, фінансове управління та управління ресурсами. Крім того, у статті розглянуто інструменти управління проектами, включно з програмним забезпеченням, системами управління проектами та документації, а також комунікаційними інструментами. У статті наголошено на актуальності теми управління інвестиційними проектами та її важливості для бізнесу загалом.

Ключові слова: управління проектами, інвестиційні проекти, управління ризиками, фінансове управління, програмне забезпечення, системи управління проектами

Ye. PRONIAKIN

METHODOLOGICAL PRINCIPLES AND BASIC TOOLS FOR INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT

The article considers the methodological foundations and tools of investment project management. Investment projects are an important and complex type of projects in business, requiring a comprehensive approach and management. The article describes methods of investment project management, including project management methodologies, risk management, financial management and resource management. In addition, the article considers project management tools, including software, project management and documentation systems, as well as communication tools. The article notes the relevance of the topic of investment project management and its importance for business in general.

Keywords: project management, investment projects, risk management, financial management, software, project management systems

Вступ. Управління інвестиційними проектами завжди залишається актуальною темою, оскільки інвестиційні проекти є одним з найважливіших і складних видів проєктів у бізнесі. Інвестиційні проекти представляють собою масштабні та ресурсоємні проекти, які потребують комплексного підходу і управління для досягнення поставлених цілей і отримання максимального прибутку.

Методи та інструменти управління інвестиційними проектами дозволяють управляти складними проектами, оцінювати ризики, управляти ресурсами, контролювати бюджет і терміни виконання проєкту. На сьогодні існує безліч інструментів і методів, які допомагають менеджерам проєктів ефективно управляти інвестиційними проектами.

Аналіз стану питання. Звертаючи увагу на стан сучасних технологічних змін і розвитку підприємств виникають нові інструменти та методи управління, які дозволяють покращити якість управління проектами, підвищити ефективність і прискорити процес прийняття рішень. Таким чином, управління інвестиційними проектами залишається актуальним і має велике значення для бізнесу в цілому, оскільки управління інвестиційними проектами дозволяє передбачити і мінімізувати ризики, підвищувати якість продукції або послуг, покращувати бізнес-процеси і, в кінцевому підсумку, забезпечувати прибутковість підприємства.

Управління інвестиційними проектами має довгу історію досліджень, які були проведені в різних сферах бізнесу, наукових і навчальних установах. Існує обширна література з управління інвестиційними проектами, яка охоплює методи і інструменти управління, ризики і оцінку ефективності проєктів, фінансовий аналіз і управління ресурсами. Більшість досліджень у цій галузі фокусується на

застосуванні методів і інструментів управління проектами для досягнення успішного завершення проєктів і досягнення поставлених цілей.

Існує безліч наукових робіт і практичних керівництв з управління проектами, які були розроблені провідними експертами в цій галузі. Деякі відомі методології, такі як PMBOK, PRINCE2, Agile та інші, надають загальноприйняті підходи до управління проектами, включаючи інвестиційні проекти.

Крім того, існує безліч програмного забезпечення і систем управління проектами, які допомагають керівникам проєктів ефективно управляти і контролювати проекти.

Мета роботи. Метою цієї статті є дослідження теоретико-методичних засад управління інвестиційними проектами.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематиці ефективного управління інвестиційними проектами присвятили свою увагу значна кількість як зарубіжних, так й вітчизняних вчених-економістів, а саме: С. Бушуєв, В. Гогунський, Н. Резнікова, Л. Мельник, О. Микитюк, І. Гончарова, Дж. Р. Тьорнер, П. Морріс, Дж. К. Пінто, Д. Кліланд, К. Самсет, Т. Кук-Девіс, М. Гуеманн, Б. Гоббс. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в розвиток проблеми управління інвестиційними проектами, побудову різних методичних підходів щодо цієї проблематики, визначено основні підходи та концепції управління інвестиційними проектами. Але все ще залишаються питання невирішених проблем пов'язаних з методичними підходами до управління інвестиційними проектами та визначенням інструментарію.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Управління інвестиційними проектами є однією з

ключових функцій для досягнення цілей організації. Інвестиційний проєкт представляє собою довгострокову інвестицію в різні види активів, такі як нерухомість, обладнання, технології тощо. Як правило, проєкти передбачають великі витрати та значні ризики, тому необхідно використовувати ефективні методи та інструменти управління інвестиційними проєктами. У цій статті ми розглянемо основні етапи та інструменти управління інвестиційними проєктами.

До основних етапів слід віднести:

1. Визначення цілей та завдань проєкту. Визначення цілей та завдань проєкту – це першочергове завдання, яке необхідно виконати при початку інвестиційного проєкту. Визначення цілей та завдань проєкту має бути чітким і конкретним. Цілі та завдання проєкту повинні бути пов'язані з результатами, які організація планує досягти. Вони також повинні бути вимірюваними, щоб можна було оцінити ступінь досягнення цілей.

2. Створення бізнес-плану. Бізнес-план є ключовим інструментом для управління інвестиційними проєктами. Бізнес-план включає опис проєкту, аналіз ризиків, розрахунок фінансових показників, визначення термінів реалізації проєкту тощо. Бізнес-план є основою для прийняття рішень щодо проєкту та допомагає оцінити його ефективність.

3. Моніторинг та контроль виконання проєкту. Моніторинг та контроль виконання проєкту є важливими етапами управління інвестиційним проєктом. Вони допомагають упевнитись, що проєкт виконується відповідно до плану, а також допомагають своєчасно виявляти та вирішувати проблеми і ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту.

4. Оцінка результатів проєкту. Оцінка результатів проєкту є останнім етапом управління інвестиційним проєктом. Вона дозволяє оцінити ефективність проєкту та досягнуті результати. Оцінка результатів проєкту дозволяє виявити успішність або невдачу проєкту, а також визначити їх причини та використати цю інформацію для покращення процесів управління інвестиційними проєктами в майбутньому.

5. Використання інформаційних систем. Інформаційні системи є ефективним інструментом управління інвестиційними проєктами. Вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію про проєкт, що допомагає приймати більш обґрунтовані рішення. Деякі з найбільш поширених інформаційних систем для управління проєктами включають MS Project, Primavera P6 та Jira.

6. Використання методологій управління проєктами. Існує безліч методологій управління проєктами, які можуть використовуватися для управління інвестиційними проєктами. Деякі з найбільш поширених методологій включають Agile, Waterfall та Scrum. Кожна з цих методологій має свої переваги та недоліки, і вибір методології має залежати від конкретних умов і характеристик

проєкту.

6. Залучення зацікавлених сторін. Залучення зацікавлених сторін в управління інвестиційними проєктами є важливим аспектом успішного проєкту. Зацікавлені сторони можуть включати співробітників, інвесторів, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених осіб. Залучення зацікавлених сторін у процес управління проєктом допомагає зменшити ризики, підвищити якість результатів та забезпечити задоволення потреб зацікавлених сторін.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що управління інвестиційними проєктами є складним і багатограним процесом. Ефективне управління проєктами вимагає застосування різних методів та інструментів, таких як визначення цілей та завдань проєкту, створення бізнес-плану, моніторинг і контроль виконання проєкту, оцінка результатів проєкту, використання інформаційних систем, методологій управління проєктами та вовлечення зацікавлених сторін. Комбінація цих методів та інструментів допомагає забезпечити успішне виконання інвестиційного проєкту та досягнення поставлених цілей. Крім того, важливо враховувати, що кожен проєкт є унікальним і вимагає індивідуального підходу до управління. Один із ключових аспектів управління інвестиційними проєктами – це максимальне використання ресурсів. Для цього необхідно приймати правильні рішення на кожному етапі проєкту. Важливо також враховувати можливі ризики, пов'язані з проєктом, та розробляти стратегії для їх зниження. Крім того, важливо мати чітке розуміння того, які ресурси необхідні для успішного виконання проєкту, та розробляти плани для їх оптимального використання. Не менш важливо також уміти ефективно комунікувати та співпрацювати зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи команду проєкту, інвесторів та клієнтів. Нарешті, щоб успішно управляти інвестиційними проєктами, необхідно безперервно вдосконалювати свої навички та знання в галузі управління проєктами.

В цілому, управління інвестиційними проєктами є складним і багатограним процесом, що вимагає використання різних методів та інструментів. Однак, правильно застосовані методи та інструменти допомагають забезпечити успішне виконання проєкту та досягнення поставлених цілей.

Методи управління інвестиційними проєктами – це різноманітні підходи, стратегії та техніки, які використовуються для планування, організації, виконання, контролю та закриття інвестиційних проєктів. Ці методи забезпечують ефективне управління ресурсами проєкту, мінімізацію ризиків та досягнення поставлених цілей.

До них відносяться:

1. Методика управління проєктами — це набір принципів, стандартів і процесів, які допомагають організувати ефективне виконання проєкту. Ця методика спирається на загально визнані принципи та практики, що дозволяють систематизувати діяльність з управління проєктами. Серед найпоширеніших підходів є PMI (Project Management Institute) та

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments). Обидва ці підходи засновані на чітко визначених етапах проекту: початкове планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення проекту.

Процес управління проектом за цією методикою передбачає визначення таких основних етапів:

- Ініціація – на цьому етапі визначається загальна мета проекту, його основні завдання, ресурси та бюджет. Також важливо чітко сформулювати вимоги замовника і визначити ключові показники ефективності (KPI).

- Планування – на етапі планування розробляється детальний проектний план, який включає в себе часові рамки, фінансове планування, розподіл ресурсів та визначення ризиків. Планування включає також розподіл завдань серед учасників проекту, що дозволяє уникнути дублювання зусиль.

- Виконання – реалізація запланованих завдань, контроль за їх виконанням та адаптація до можливих змін.

- Контроль і моніторинг – це процес регулярного відстеження ходу виконання проекту за допомогою різноманітних інструментів, таких як діаграми Ганта, метод критичного шляху (CPM) чи метод оцінки та огляду програми (PERT).

- Закриття проекту – заключний етап, що передбачає оцінку досягнутих результатів, складання звітності та оцінку виконаних робіт.

Цей підхід є універсальним і використовується для управління великими і складними проектами, де важливо забезпечити контроль за всіма аспектами і етапами реалізації проекту. Методика управління проектами сприяє збереженню структури і процесів у межах проекту, що дозволяє зменшити ймовірність помилок і невідповідностей.

2. Agile-методології - це гнучкі методології управління проектами, які орієнтовані на швидку адаптацію до змін, а також на участь замовника в процесі розробки. Agile-методології дозволяють досягати швидких результатів та покращувати якість продукту. Вони набули популярності, зокрема в ІТ-сфері, де зміни в умовах проекту є постійними і непередбачуваними.

Основними принципами Agile є:

- Ітеративний підхід – замість того щоб розробляти весь проект від початку до кінця за єдиним планом, розробка і реалізація проекту здійснюється в серії коротких ітерацій. Кожна ітерація передбачає розробку і випробування невеликої частини проекту, що дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати курс проекту за потребою.

- Залучення замовника – у рамках Agile замовник є активним учасником процесу розробки, що дозволяє забезпечити точніше виконання вимог та зменшити ймовірність помилок у фінальному продукті.

- Адаптація до змін – одна з головних переваг Agile — це можливість адаптуватися до змін у вимогах, технологіях чи умовах зовнішнього середовища. Всі члени команди повинні бути готові до швидких змін у проекті.

- Прозорість і комунікація – регулярні зустрічі команд (щоденні стендапи) для обговорення поточних завдань і проблем, що сприяє швидкому виявленню труднощів і їх подоланню.

Поширеними прикладами Agile є методи Scrum та Kanban, які використовуються в основному в ІТ-проектах, а також в інших сферах, де потрібна гнучкість і швидка адаптація.

До переваг Agile можна віднести:

- можливість швидко виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах;

- вища ймовірність задоволення вимог замовника завдяки регулярному зворотному зв'язку;

- зменшення ризиків за рахунок поступового впровадження змін.

А до недоліків, відповідно:

- складність застосування в проектах, де потрібно дотримуватись жорстких термінів і бюджетів;

- високі вимоги до кваліфікації та взаємодії членів команди.

3. Методика управління ризиками (Risk Management Methodology) - це методика, яка дозволяє ідентифікувати ризики та розробляти стратегії для їх зниження або виключення. Управління ризиками є невід'ємною частиною управління інвестиційними проектами, оскільки кожен проект супроводжується певними невизначеностями та зовнішніми загрозами, які можуть вплинути на його успіх. Методика управління ризиками включає наступні етапи:

- Ідентифікація ризиків – визначення можливих загроз і невизначеностей, що можуть вплинути на виконання проекту. Це можуть бути як внутрішні фактори (несприятливі зміни у проекті, невиконання плану), так і зовнішні (зміни в економічній ситуації, регуляторні зміни).

- Оцінка ризиків – оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу на проект. Для цього застосовуються різноманітні методи, як-от SWOT-аналіз, матриці ризиків чи моделювання сценаріїв.

- Стратегії управління ризиками – розробка стратегій для зниження, перенесення або уникнення ризиків. Можна використовувати фінансові інструменти, такі як хеджування або страхування, а також організаційні заходи, як-от зміна проектного плану чи підвищення кваліфікації команди.

- Моніторинг ризиків – регулярне відстеження ситуації і виконання стратегій для мінімізації ризиків на всіх етапах проекту.

Розуміння і застосування методики управління ризиками дозволяє не тільки зменшити ймовірність негативних наслідків, але й збільшити шанси на успіх проекту.

Управління інвестиційними проектами передбачає використання різноманітних інструментів, які значно спрощують процеси планування, реалізації, моніторингу та контролю проектів. Вони є необхідними для забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасного виконання завдань і досягнення запланованих результатів. 3

розвитком технологій з'являються нові можливості для автоматизації і вдосконалення управлінських процесів, що включають як програмні засоби, так і методи візуалізації, управління завданнями та комунікацією. Вибір інструментів залежить від конкретних цілей проекту, його складності та масштабу, а також потреб команди та замовника.

До них відносяться:

1. Програмне забезпечення для управління проектами є одним із найбільш важливих інструментів для організації та координації всіх етапів проекту. Таке програмне забезпечення дозволяє не тільки спростити планування і контроль проекту, а й покращити співпрацю між усіма учасниками, зменшити ризики і зберегти високий рівень організації.

Одним з найбільш популярних програмних інструментів є Microsoft Project, який забезпечує багатифункціональний підхід до управління проектами. Це програмне забезпечення дозволяє створювати діаграми Ганта, визначати ключові завдання і терміни, планувати ресурси та бюджети, а також здійснювати моніторинг і звітність. Asana і Trello — це ще два широко використовуваних інструменти, які пропонують зручні інтерфейси для відстеження завдань, їхніх термінів та статусу, що дозволяє команді бути на одній хвилі і швидко реагувати на зміни.

Вибір між різними типами програмного забезпечення залежить від складності проекту, розміру команди та рівня автоматизації, який потрібен для досягнення поставлених цілей.

2. Інструменти візуалізації є надзвичайно важливими для покращення розуміння проекту та його складових частин. Вони дозволяють створювати наочні моделі, які допомагають всім учасникам проекту зрозуміти взаємозв'язки між завданнями, залежності та критичні точки проекту. Одним із найпоширеніших інструментів візуалізації є діаграма Ганта. Вона є універсальним способом представлення хронології проекту, дозволяючи чітко побачити, які завдання виконуються паралельно, які є затримки, а також оцінити прогрес у реальному часі.

Іншим потужним інструментом є мережеві діаграми, які дозволяють графічно відображати послідовність завдань, визначати критичний шлях та з'ясувати, які етапи мають найбільший вплив на завершення проекту у визначений термін. Мережеві діаграми допомагають управляти складними проектами, де необхідно чітко планувати послідовність дій і оптимізувати використання ресурсів.

Завдяки таким інструментам зменшується кількість непорозумінь у команді, підвищується ефективність виконання завдань і зростає загальний рівень управління проектом.

3. Управління завданнями є одним з найважливіших аспектів управління інвестиційними проектами, оскільки правильна організація виконання завдань дозволяє зменшити час на виконання та забезпечити якість. Інструменти для управління

завданнями допомагають планувати, організувати та контролювати виконання окремих етапів проекту, встановлюючи пріоритети та терміни.

Одним з найбільш популярних інструментів є Jira, який здобув популярність завдяки своїй здатності підтримувати багатифункціональні робочі процеси, включаючи відстеження помилок і завдань у проєктах розробки програмного забезпечення. Trello і Asana також надають потужні інструменти для керування завданнями, дозволяючи організувати роботу команд за допомогою карток, списків і панелей, що полегшує відстеження прогресу та забезпечує зручний інтерфейс для взаємодії між членами команди.

Ці інструменти дозволяють не тільки чітко планувати і слідкувати за виконанням завдань, а й мати візуальну картину того, які етапи завершені, а які потребують додаткової уваги.

4. Інструменти комунікації. Успіх інвестиційного проекту значною мірою залежить від ефективної комунікації між усіма учасниками. Інструменти комунікації дозволяють здійснювати обмін інформацією та забезпечувати взаємодію між членами команди, замовниками та іншими зацікавленими сторонами.

До таких інструментів належать електронна пошта, чати (наприклад, Slack) та відеоконференції (наприклад, Zoom, Microsoft Teams). Вони дозволяють швидко вирішувати питання, обговорювати важливі моменти проекту та приймати спільні рішення без затримок. Крім того, сучасні платформи для комунікації можуть інтегруватися з іншими інструментами управління проектами, що забезпечує більш ефективний обмін даними та дозволяє миттєво оновлювати інформацію для всіх учасників.

5. Інструменти для управління ресурсами допомагають організувати планування використання бюджету, робочої сили, обладнання та інших матеріальних ресурсів.

Microsoft Project є одним з найбільш потужних інструментів для управління ресурсами, що дозволяє створювати детальні плани з використанням людських і матеріальних ресурсів, а також відслідковувати витрати і зростання бюджету. Smartsheet — це ще один інструмент, що дозволяє організувати спільну роботу над проектом і управляти ресурсами через інтерактивні таблиці та діаграми.

Ці інструменти дають змогу відстежувати і оптимізувати ресурси в реальному часі, знижуючи ймовірність неефективного використання ресурсів і забезпечуючи максимальну вигоду від інвестицій.

6. Інструменти управління часом дозволяють планувати та контролювати терміни виконання завдань, визначати їх пріоритети та мінімізувати затримки.

До таких інструментів належать Clockify і Toggl, які дозволяють реєструвати час, витрачений на виконання завдань, а також аналізувати продуктивність команди. Ці інструменти допомагають встановити більш реалістичні терміни виконання завдань і дозволяють своєчасно коригувати процеси в разі необхідності.

7. Інструменти управління якістю допомагають не лише контролювати відповідність продукту стандартам, а й здійснювати моніторинг на всіх етапах проекту.

Qualityze і Minitab є популярними інструментами для управління якістю, які використовують різноманітні статистичні методи для аналізу і моніторингу процесів, а також допомагають ідентифікувати потенційні проблеми до того, як вони вплинуть на результат.

Крім того, існують інструменти управління ризиками, фінансами, документами та багато інших інструментів, які використовуються в управлінні інвестиційними проектами.

Висновки. Управління інвестиційними проектами є важливим елементом успішного бізнесу, що дозволяє скорочувати тимчасові та фінансові витрати, підвищувати якість продукції та послуг, знижувати ризики та забезпечувати прибутковість підприємства. Слід зазначити, що управління інвестиційними проектами – це складний і багатозадачний процес, який вимагає професійного підходу та знань. Існує безліч методів та інструментів, які можуть допомогти проєктним менеджерам ефективно управляти інвестиційними проектами. Однак необхідно враховувати, що кожен проєкт унікальний і вимагає індивідуального підходу при виборі методів та інструментів управління.

Основними методами управління інвестиційними проектами є методології управління проектами, управління ризиками, фінансове управління та управління ресурсами. Крім того, важливими інструментами управління інвестиційними проектами є програмне забезпечення, системи управління проектами та комунікаційні інструменти.

Список літератури

1. Turner, John Rodney. The handbook of project-based management. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
2. Morris, Peter WG. Reconstructing project management. John Wiley & Sons, 2013.
3. Pinto, Jeffrey K. Project management: achieving competitive advantage. Pearson, 2020.
4. Cleland, David Global Project Management Handbook: planning, organizing and controlling international projects. 2006.

5. Samset, Knut. Early project appraisal: making the initial choices. Springer, 2010.
6. Cooke-Davies, Terry. Aspects of complexity: Managing projects in a complex world. Project Management Institute, 2011.
7. Shenhar, Aaron J., and Dov Dvir. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press, 2007.
8. Hobbs, Peter. Project management. Dorling Kindersley Ltd, 2009.
9. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами в умовах поведінкової економіки // Управління розвитком складних систем. – 2018. – №33. – С. 22–30.
10. Оганов А.В., Гогунський В.Д., Гогунський В.Д. Необхідність впровадження офіса управління проектами // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. – 2013. – №4(5). – С. 57–61.
11. Пилоков А.О. Компаративний аналіз теорій і підходів до управління проектами // Київський економічний науковий журнал. – 2024. – №. 5. – С. 114-121.
12. Шапа Н. М. Огляд наукових методів та підходів управління проектами та оцінки вартості проекту / Н. М. Шапа, В. Т. Вечеров // Економічний простір. – 2023. – № 188. – С. 142-146

References (transliterated)

1. Turner, John Rodney. The handbook of project-based management. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
2. Morris, Peter WG. Reconstructing project management. John Wiley & Sons, 2013.
3. Pinto, Jeffrey K. Project management: achieving competitive advantage. Pearson, 2020.
4. Cleland, David Global Project Management Handbook: planning, organizing and controlling international projects. 2006.
5. Samset, Knut. Early project appraisal: making the initial choices. Springer, 2010.
6. Cooke-Davies, Terry. Aspects of complexity: Managing projects in a complex world. Project Management Institute, 2011.
7. Shenhar, Aaron J., and Dov Dvir. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press, 2007.
8. Hobbs, Peter. Project management. Dorling Kindersley Ltd, 2009.
9. Bushuev S.D., Bushuev D.A., Yaroshenko R.F. Upravlinnia proektamy v umovakh povedinkovoi ekonomiky // Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2018. – №33. – pp. 22–30.
10. Ohanov A.V., Hohunskiy V.D., Hohunskiy V.D. Neobkhodnyost vnedreniya ofysa upravleniya proektamy // Informatsiini tekhnolohii v osviti, nauksi ta vyrobnytstvi. – 2013. – №4(5). – pp. 57–61.
11. Piliukov A.O. Komparatyvnyi analiz teorii i pidkhdov do upravlinnia proektamy //Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal. – 2024. – №. 5. – pp. 114-121.
12. Shapa N. M. Ohliad naukovykh metodiv ta pidkhdov upravlinnia proektamy ta otsinky vartosti proektu / N. M. Shapa, V. T. Veчерov // Ekonomichnyi prostir. – 2023. – № 188. – pp. 142-146

Надійшла (received) 03.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Пронякін Єгор Вадимович (Proniakın Yehor) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7805-1585>; e-mail: Yehor.Proniakın@emmb.khpi.edu.ua

Г. М. КОПТЄВА, А. В. КУЛИК

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ: СИСТЕМАТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Стаття спрямована на виявлення тематичних та часових закономірностей у науковій літературі, що стосуються досліджень в області управління стратегічними змінами. У дослідженні використано систематичний, структурний, та кластерний аналіз, а також метод візуалізації публікаційної активності вчених щодо управління стратегічними змінами за даними платформи Scopus та за допомогою програмного забезпечення VOSviewer. З 1990 року по 01.09.2024 рік досліджувалися статті, індексовані в базі даних Scopus, у результаті пошуку було зібрано 28038 статей з використанням інструменту VOSviewer для відображення щільності, спільності, тенденцій і зв'язку даних. Отримані дані свідчать про підвищення зацікавленості авторами питань, пов'язаних із управлінням стратегічними змінами за вказаний аналізований період. Систематичний аналіз за ключовими словами «change management», «strategic change management» дозволив виділити чотири кластери наукових досліджень, присвячених питанням управління стратегічними змінами: перший кластер сфокусований на стратегічному підході, стратегічному менеджменті і організаційним змінам; другий – на стратегічному плануванні, розробці та прийнятті управлінських рішень; третій – на людині, соціальних змінах і соціальній відповідальності, організаційна культура; четвертий – пов'язаний із стійким розвитком та поєднує дослідження з циркулярної економіки, енергетичної безпеки тощо. Перспективним напрямом є управління стратегічними змінами у сфері бізнесу, менеджменту і бухгалтерському обліку. Отримані результати дозволяють обґрунтувати ключові підходи до розуміння процесу управління стратегічними змінами та найбільш пріоритетними напрямками його дослідження, визначити джерела його науково-методологічного забезпечення в умовах невизначеності.

Ключові слова: систематичний аналіз; кластерний аналіз; управління стратегічними змінами; управління змінами, VOSviewer

Н. КОПТЄВА, А. КУЛЮК

STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

The article is aimed at identifying thematic and temporal patterns in the scientific literature related to research in the field of strategic change management. The purpose of the article is to analyze and systematize the scientific achievements of scholars, and also to determine the contextual and temporal patterns of development of research in the field of strategic change management in the scientific literature. The research used systematic, structural and cluster analysis, as well as method of visualizing the publication activity of scientists in the field of strategic change management according to the Scopus platform and using the VOSviewer software. From 1990 to 01.09.2024, the articles indexed in the Scopus database were studied, and as a result of the search, 28038 articles were collected using the VOSviewer tool to display data density, commonality, trends, and connectivity. The data obtained indicate an increase in the authors' interest in issues related to strategic change management during the period under review. The systematic analysis using the keywords "change management", "strategic change management" allowed to identify four clusters of scientific research on strategic change management: the first cluster focuses on the strategic approach, strategic management and organizational change; the second - on strategic planning, development and management decision-making; the third - on human, social change and social responsibility, organizational culture; the fourth - related to sustainable development and combines research on circular economy. A promising area is the management of strategic changes in business, management, and accounting. The obtained results allow us to substantiate the key approaches to understanding the process of strategic change management and the most priority areas of its research, to identify sources of its scientific and methodological support in conditions of uncertainty.

Keywords: systematic analysis; cluster analysis; strategic change management; change management; VOSviewer

Постановка проблеми. Інтенсифікація змін у зовнішньому бізнес-середовищі підприємств та одночасна недостатня їх готовність до впровадження відповідних внутрішньоорганізаційних трансформацій спричинили суттєве зростання значущості управління змінами. Відсутність в Україні ефективної методологічної бази для управління складними соціально-економічними системами та ігнорування галузевої специфіки управління обумовлюють поглиблення кризових процесів у діяльності суб'єктів господарювання та ускладнюють реалізацію структурних перетворень. Зростання інтересу академічних та неакадемічних інституцій до управління стратегічними змінами зумовлене значною складністю, багатогранністю та прикладним значенням стратегій управління в умовах кризових ситуацій і невизначеності. Аналіз бібліометричного поля в цій сфері є важливим завданням, оскільки дозволяє виявити ключові аспекти дослідження та визначити перспективні напрями й подальший розвиток цього питання в глобальній науковій спільноті.

Метою дослідження є аналіз та систематизація наукового доробку вчених, а також визначення контекстуальних і часових закономірностей розвитку представлення в науковій літературі досліджень у

сфері управління стратегічними змінами.

Для досягнення поставленої мети в даному дослідженні було проаналізовано: трендові та структурні закономірності публікаційної активності науковців світу, географічну структуру афіліції науковців, а також проведено систематичний аналіз із використанням інструментарію VOSviewer як дослідницького інструменту для аналізу релевантної літератури з бази даних Scopus з управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес управління змінами є вкрай важливим для ефективного функціонування та майбутнього стійкого розвитку підприємства та спрямованим на прогрес від поточного стану до бажаного. Питанням теорії та методології управління стратегічними змінами на підприємствах, а також практичним аспектам в умовах динамічного бізнес-середовища присвячено праці таких науковців як О.Ю.Гусевої [1], Г.М. Коптевої [2; 3], Приймака Н.С. [4], Отенка В.І., Гронь О.В. [8]. Аналіз особливостей методів управління змінами на підприємствах знайшли відображення у працях А.А.Антохова, А.А.Воронкової, І.А.Вербовського [5], І.Б.Запхляк, Г.О.Зелінської, С.А. Побігун [6].

Важливість стратегічних змін на основі пошуку

оптимальної стратегічної організаційної структури приділено у вагу у праці [7].

У цій статті [9] аналізуються та підсумовуються нові характеристики управління підприємством у контексті великих даних, застосовується технологія аналізу великих даних для аналізу навколишнього середовища підприємств, а також вказуються на проблеми стратегічного управління підприємствами в контексті великих даних. Інтелектуальний ландшафт дослідження управління змінами за допомогою бібліометричного аналізу, взятих із бази даних Scopus та Web of Science розкрито у працях [10; 11]. Бібліометричний аналіз змінних, пов'язаних з управлінням змінами і готовністю до змін знайшли відображення у праці L. Marita, H. B. A. Safrizal, N. Andriani and M. Masrurotin [12]. Основною метою дослідження [13; 14] є виявлення різних факторів, що впливають на успіх управління змінами.

Отже, для визначення тенденцій і ключових напрямків дослідження у сфері управління стратегічними змінами доцільним є проведення систематичного аналізу наукових публікацій, який є поширеним методом дослідження великих обсягів наукових даних, що дозволяє виявити еволюційні нюанси та визначити нові напрямки досліджень у досліджуваній сфері.

Методологія дослідження. Щоб надати огляд досліджень управління стратегічними змінами, ми оцінили їхні результати. Для систематичного аналізу в цій роботі було використано основну колекцію Scopus за певними ключовими словами. Узагальнену схему дослідження показано на рис 1.

Систематичний аналіз у цьому дослідженні розпочався з визначення конкретних ключових слів «change management», «strategic change management» у базі даних Scopus, було завантажено файл CSV, що містить 28038 публікацій, назви, анотації та ключові слова яких містять вказані терміни. Пошук елементів для включення в оцінку проводився в період з 1990 по 2024 рік та обмежувався предметною галуззю («Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік», «Соціальні науки», «Економіка, економетрика та фінанси», «Наука про прийняття рішень») та типом публікації - стаття. Нову вибірку становили 12734 публікацій. Подальша обробка й аналіз бібліографічних даних здійснювалися за допомогою програмного забезпечення VOSviewer, що є програмним інструментом побудови та візуалізації карт бібліометричних мереж.

Це дослідження робить внесок у базу знань щодо управління стратегічними змінами, створюючи підґрунтя існуючих досліджень. Результати показали, що наявна література на цю тему формує чотири широкі кластери знань і що галузь «Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік» є поточним епіцентром досліджень у цій галузі.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасним методом досліджень науково-публікаційної активності є систематичний аналіз, що дозволяє за допомогою аналізу публікацій, представлених в міжнародних наукометричних базах (таких як Scopus) оцінювати: 1) пріоритетність наукових напрямів досліджень у певній сфері (кількість публікацій і їх

цитувань, їх динаміку та ін.), а також здійснювати різноманітний порівняльний тематичний аналіз; 2) контент-аналіз, що дозволяє шляхом аналізу великих масивів документів виділяти основні смислові одиниці змісту та систематизувати текстовий матеріал.

Дослідимо генезу та виявимо детермінанти розвитку наукових досліджень у сфері управління стратегічними змінами шляхом аналізу публікаційної активності у цій сфері, в тому числі з застосуванням систематичного аналізу. Для цього було проаналізовано динаміку публікаційної активності та структуру публікацій за напрямом «change management», «strategic change management» у наукометричних базах Scopus.

Як показав проведений усебічний огляд еволюції наукових досліджень, у наукометричній базі Scopus станом на 01.09.2024 р. проіндексовано 28038 публікацій, назви, анотації та ключові слова яких містять термін «change management», «strategic change management».

Галузева структура публікаційної активності з тематики управління змінами є досить диверсифікованою (рис.2).

Як бачимо з рис. 2, терміни «change management», «strategic change management» найчастіше зустрічається в публікаціях, індексованих у базі Scopus в таких галузях, як: «Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік» (9270 публікацій, або 38,10%), «Інженерія» (5760 публікацій, або 23,67%) та «Сільськогосподарські та біологічні науки» (2424 публікацій, або 9,96%). Таким чином, ці терміни використовуються в дослідженнях у різних галузях науки, таких як: бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік; інженерія; сільськогосподарські та біологічні науки; математика; навколишнє середовище; соціальні науки тощо, що підтверджує міждисциплінарний характер досліджень за цим напрямом.

Аналіз географічної структури афіліації науковців, що мають високу публікаційну активність в Scopus з управління стратегічними змінами, показав, що найбільша кількість робіт з визначеної тематики представлена вченими з Китаю (1760 публікацій), Італії (998 публікацій), Індії (992 публікацій), Нідерландів (878 публікацій), Іспанії (828 публікацій), Франції (756 публікацій), Бразилії (668 публікацій).

Отже, аналіз публікаційної активності підтвердив, що починаючи з 1990 р. спостерігається зростання наукового інтересу до дослідження питань управління змінами. При цьому прослідковується міждисциплінарний характер досліджень, а географія науковців і дослідників, які вивчають цю тематику, є різноманітною (але з помітним переважанням науковців і установ з Китаю, Італії, Індії, Іспанії та Франції).

Для визначення тенденцій і ключових напрямків дослідження у сфері управління стратегічними змінами доцільним є проведення систематичного аналізу наукових публікацій, який є поширеним методом дослідження великих обсягів наукових даних, що дозволяє виявити еволюційні нюанси та визначити нові напрямки досліджень у досліджуваній сфері.

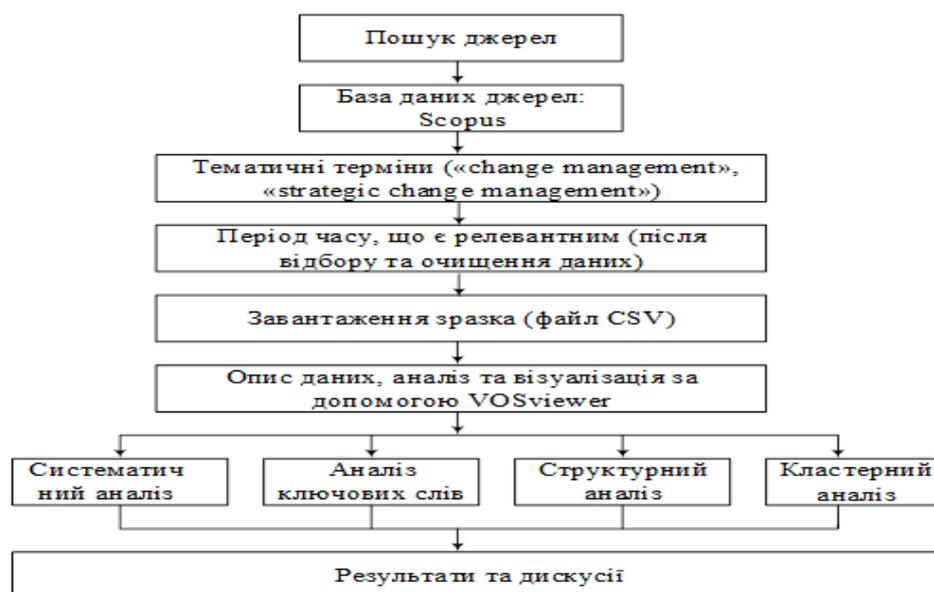


Рисунок 1 - Узагальнена схема методології дослідження

Джерело: складено авторами

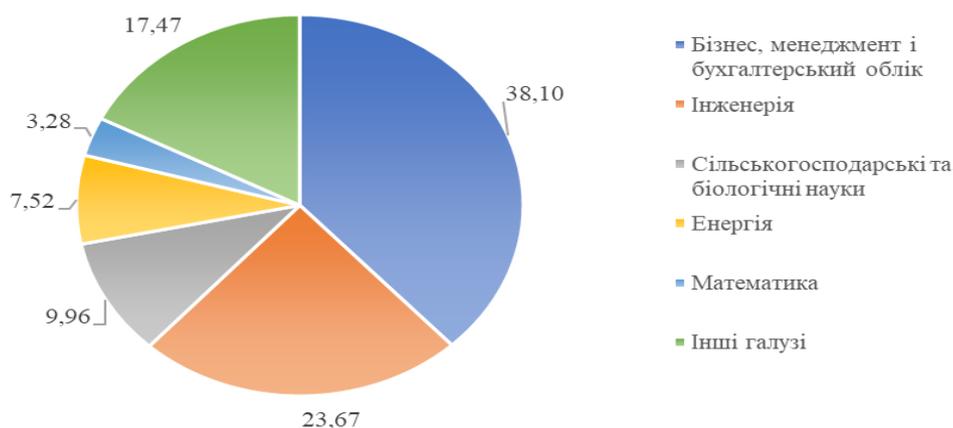


Рисунок 2 - Структура кількості індексованих у Scopus публікацій, що містять терміни «change management», «strategic change management» за галузями, %

Джерело: побудовано авторами на основі бази даних Scopus

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації, проіндексовані в наукометричній базі даних Scopus. Пошук наукових публікацій у наукометричних базах здійснювався за ключовими термінами «change management», «strategic change management» у назвах, анотаціях і ключових словах. Загальну вибірку дослідження було обмежено лише публікаціями такого типу, як «стаття». Предметною областю обрано «Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік», «Соціальні науки», «Економіка, економетрика та фінанси», «Наука про прийняття рішень». Нову вибірку становили 12734 публікацій. Подальша обробка й аналіз

бібліографічних даних здійснювалися за допомогою програмного забезпечення VOSviewer, що є програмним інструментом побудови та візуалізації карт бібліометричних мереж. У межах цього дослідження програмне забезпечення VOSviewer було використано для побудови мережових карт зв'язків між ключовими словами на основі бібліографічних записів з бази даних Scopus, мережевої карти зв'язків між ключовими словами, а також візуалізації факторів впливу на управління стратегічними змінами. Візуальні результати отриманої карти бібліометричної мережі наведено на рис. 3.

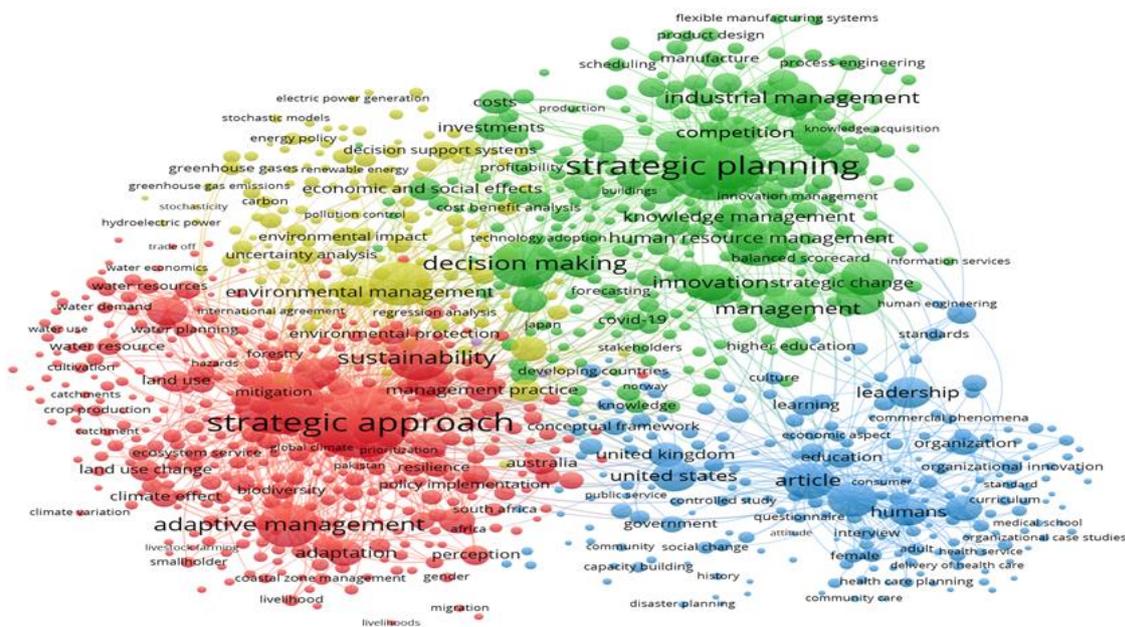


Рисунок 3 - Мережева карта зв'язків між ключовими словами

Джерело: побудовано авторами на основі баз даних Scopus за допомогою програми VOSviewer

Таблиця - Характеристика кластерів ключових словосполучень у наукових дослідженнях стратегічних змін

| Кластер | Найуживаніший термін | Кількість ключових слів | Пов'язані ключові слова |
|--------------|------------------------|-------------------------|--|
| 1 (червоний) | Стратегічний підхід | 371 | стратегічний менеджмент, люди, організації, організаційні зміни, стратегічні зміни, зміни стратегій, інновації, управління проектами, лідерство, адаптивне управління, стійкість, зміна клімату, екологічний менеджмент, стратегічний підхід, план дій, просторовий аналіз |
| 2 (зелений) | Стратегічне планування | 265 | конкуренція, витрати, дизайн продукту, управління знаннями, економічні та соціальні ефекти, аналіз життєвого циклу, переробка, прийняття рішень, підприємництво, комерція, бізнес-процес, бізнес стратегія, біотехнології, результативність бізнесу, управління змінами, складні мережі |
| 3 (синій) | Людина | 214 | лідерство, організація, соціальні зміни, уряд, культура, публічне адміністрування, стандарти, управління якістю, міжнародна кооперація, навчання, звітність, клімат, найкращі практики управління, епідемія, організаційна культура, організаційна структура, соціальна відповідальність |
| 4 (жовтий) | Стійкий розвиток | 147 | енергетична політика, стохастичні моделі, парникові гази, викиди вуглецю, аналіз невизначеності, вплив на навколишнє середовище, підтримка прийняття рішень, інвестування, циркулярна економіка, енергетична безпека |

Джерело: складено авторами

Відповідно до рис.3 за допомогою програми VOSviewer ключові слова можуть бути згруповані в 4кластери. Узагальнену характеристику кластерів ключових словосполучень у наукових дослідженнях з управління стратегічними змінами наведено у табл.1.

Як видно з таблиці, кожен з кластерів символізує напрямок наукових досліджень у сфері управління стратегічними змінами. Проаналізуємо їх.

Перший кластер (червоний) містить 371 ключове слово. Згруповані ключові слова в цьому кластері вказують на те, що науковці розглядають управління стратегічними змінами в контексті впровадження стратегічного підходу. Особливу увагу приділено стратегічному менеджменту, адаптивному

управлінню, організаційним змінам і управлінню проектами.

Другий кластер (зелений) складається з 265 ключових слів і спрямований на стратегічне планування, економічні та соціальні ефекти, аналіз життєвого циклу, розробку та прийняття управлінських рішень.

Третій кластер (синій) об'єднує 214 ключових слів, серед яких: людина, соціальні зміни і соціальна відповідальність, організаційна культура та інші.

Четвертий кластер (жовтий), який містить 147 ключових слів, вказує на дослідження управління стратегічних змін, пов'язаних із стійким розвитком – поєднує дослідження з циркулярної економіки, енергетичної безпеки тощо.

На основі проведеного аналізу, можна дійти висновку, що автори статей провели численні дослідницькі, концептуальні й емпіричні дослідження у сфері управління стратегічними змінами. Проте, наразі відсутня узагальнена наукова мапа публікаційної активності, що відображала б повну картину досліджень у цьому напрямі.

Ця стаття має на меті надати більш комплексний, організований та сучасний погляд на літературу з управління стратегічними змінами, аналіз ключових слів, які складають сферу дослідження. Ця тема тісно пов'язана зі стратегічним менеджментом, стратегічним плануванням, людиною, лідерством, результативністю, конкурентоспроможністю, викликами, інноваціями, задоволеністю, обізнаністю, стресом, стійкістю, кризою, навчанням, гнучкістю, бізнес-моделлю, зміною клімату тощо. Побудована мережева карта допомагає нам зрозуміти всі слова, пов'язані з управлінням стратегічними змінами. Управляти стратегічними змінами означає здатність адаптуватися до викликів, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність, а також орієнтуватися на розвиток динамічних здібностей та формування системи управління знаннями [15-18].

Висновки. Дослідження стану та тенденцій розвитку публікаційної активності з питань управління стратегічними змінами засвідчила значну популярність цієї проблематики в наукових колах різних країн. Проблема управління стратегічними змінами має міждисциплінарний характер, найбільш популярними сферами є бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік, інженерія, комп'ютерні науки, сільськогосподарські та біологічні науки.

У статті проведено систематичний, структурний та кластерний аналіз, а також метод візуалізації публікаційної активності вчених щодо управління стратегічними змінами. Емпіричною базою дослідження було обрано наукові публікації, проіндексовані в наукометричній базі Scopus за допомогою програмного забезпечення VOSviewer з 1990 року по 01.09.2024 рік для відображення щільності, спільності, тенденцій і зв'язку даних. Отримані дані свідчать про підвищення зацікавленості дослідниками питань, пов'язаних із управлінням стратегічними змінами за вказаний аналізований період. Проведений систематичний аналіз за ключовими словами «change management», «strategic change management» дозволив виділити чотири кластери наукових досліджень, які присвячені питанням управління стратегічними змінами: перший кластер сфокусований на стратегічному підході, стратегічному менеджменті і організаційним змінам; другий – на стратегічному плануванні, розробці та прийнятті управлінських рішень; третій – на людині як ключовій фігурі в управлінні змінами, соціальних змінах і соціальній відповідальності, а також організаційній культурі; четвертий – пов'язаний із стійким розвитком та поєднує дослідження з циркулярної економіки, енергетичної безпеки тощо. Отримані результати дозволяють обґрунтувати ключові підходи до розуміння процесу управління

стратегічними змінами та найбільш пріоритетними напрямками його дослідження, визначити джерела його науково-методологічного забезпечення в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулдж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
2. Коптева Г.М., Нашекіна О.М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут». Серія «Економічні науки»*, № 2, 2023. 73–77. doi: 10.20998/2519-4461.2023.2.73.
3. Менеджмент для магістрів : навчальний посібник / О.В.Прохоренко, Г.М.Коптева, П.В.Брін та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 382 с.
4. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2 (67). С. 34-42.
5. Антохов А.А., Воронкова А.А., Вербовський І.А. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. по 7(7). 2024. С.142-155. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-142-155](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-142-155).
6. Запудьяк І.Б., Зелінська Г.Ю., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
7. Багорка М.Ю., Складенко К.В., Приходько А.В. Стратегічні зміни на основі пошуку оптимальної організаційної структури підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Випуск 3 (76). С.403-409. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-67>.
8. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011, № 8, С. 204-207.
9. Zhong, Z., Naoran, W., & Junsheng, W. Analysis of enterprise strategic management issues and coping strategies based on big data analysis. *E3S Web of Conferences*. 2020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021401017>.
10. Moosa V., Khalid A.H. and Mohamed A. (2022), "Intellectual landscape of research on change management: a bibliometric analysis", *Management Research Review*, Vol. 45, no. 8, pp. 1044-1059. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0256>.
11. Năstase M., Țîrnovanu A. C., Şişu J. A. and Obreja M.-M. (2024) Mapping the Field of Change Management – A Bibliometric Analysis Using Vosviewer. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. Vol. 18 (2024), no.1. pp. 3292 – 3308. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0269>.
12. Marita L., Safrizal H. B. A., Andriani N. and Masrurrotin M. (2022). Bibliometric Analysis of Change Management and Readiness to Explain The Adoption of Sustainable Public Procurement. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1105 012017. doi: 10.1088/1755-1315/1105/1/012017.
13. Chowdhury A. and Shil N. (2022) "Understanding change management in organizational context: revisiting literature", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no.1(19), pp. 28-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>.
14. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, no.13, 1–15. doi: 10.1177/18479790211016273.
15. Коптева, Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2023, № 6, С. 34–37. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34>.
16. Krasnokutskaya N., Koptieva H., Cirella G.T., Kruhlova O. (2024). Examining the Link Between Corporate Sustainability and Financial Performance: An Empirical Study with Implications for Post-Conflict Ukraine. In: Cirella, G.T. Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine.

Contributions to Economics. Springer, Cham. pp. 177-194. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_11.

17. Nashchekina O. M., Koptieva H. M., Tymoshenkov I. V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Вісник Національного Технічного Університету "Харківський Політехнічний Інститут" (економічні науки)*, no. 1, pp. 73–78. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.73>.
18. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A., Chernyak D. (2022). Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291. DOI: 10.37394/23207.2022.19.26.

References (transliterated)

1. Husieva, O. Yu. (2014) Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Strategic Change management: theory and Applied Aspects]. Donetsk: noulidzh. [in Ukrainian].
2. Koptieva H. M. and Nashchekina O. M. "Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi" [A Conceptual Framework for Strategic Change Management at an Enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Seriiia «Ekonomiczni nauky», no.2 (2023). pp. 73-77. [in Ukrainian].
3. Menedzhment dlia mahistriv [Management for masters] : navchalnyi posibnyk / O.V. Prokhorenko, H.M. Koptieva, P.V. Brin ta in. Kharkiv : NTU «KhPI», 2024. 382 s. [in Ukrainian].
4. Pryimak N.S. Suchasni tendentsii upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu pidpriemstv [Modern trends in change management in the enterprise management system] *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho*. Seriiia «Ekonomiczni nauky». 2017. no 2 (67). pp. 34-42. [in Ukrainian].
5. Antokhov A. A., Voronkova A. A., Verbovskiy I. A. Metody upravlinnia zminamy v umovakh tsyfrovizatsii diialnosti velykykh pidpriemstv v Ukraini [Methods of change management in the context of digitalization of large enterprises in Ukraine]. *Uspikhy i dostiagnennia u nauksi*. no. 7(7). 2024. pp. 142-155. [in Ukrainian].
6. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Global and national economic problems*, no.23, pp. 204–209 [in Ukrainian].
7. Bahorka M., Skladenko K., Prykhodko A. Stratehichni zminy na osnovi poshuku optymalnoi orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva [Strategic changes based on the search of the optimal organizational structure of the enterprise]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navigator»*. no.3(76). 2024. pp. 403-409. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-67>. [in Ukrainian].
8. Otenko V. I., Hron O. V. (2011) Stratehichni zminy na pidpriemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii [Strategic changes at the enterprise: essence, types, tools]. *Biznes Inform.* no 8. pp. 204-207.
9. Zhong, Z., Haoran, W., & Junsheng, W. Analysis of enterprise strategic management issues and coping strategies based on big data analysis. *E3S Web of Conferences*. 2020. [in English].
10. Moosa V., Khalid A.H. and Mohamed A. (2022), "Intellectual landscape of research on change management: a bibliometric analysis", *Management Research Review*, Vol. 45. no.8, pp. 1044-1059. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0256>. [in English].
11. Năstase M., Tîrnovanu A. C., Şişu J. A. and Obreja M.-M. (2024) Mapping the Field of Change Management – A Bibliometric Analysis Using Vosviewer. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. Vol. 18 (2024), no. 1. pp. 3292 – 3308. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0269>. [in English].
12. Marita L., Safrizal H.B.A., Andriani N. and Masrurotin M. (2022). Bibliometric Analysis of Change Management and Readiness to Explain The Adoption of Sustainable Public Procurement. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1105 012017. doi: 10.1088/1755-1315/1105/1/012017. [in English].
13. Chowdhury A. and Shil N. (2022) "Understanding change management in organizational context: revisiting literature", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no.1(19), pp. 28-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>. [in English].
14. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, no.13, 1–15. doi: 10.1177/18479790211016273. [in English].
15. Koptieva, H.M. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instytut rozvytku biznesu [Corporate social responsibility as a business development institution.]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no.6, pp. 34–37. [in Ukrainian].
16. Krasnokutska N., Koptieva H., Cirella G.T., Kruhlova O. (2024). Examining the Link Between Corporate Sustainability and Financial Performance: An Empirical Study with Implications for Post-Conflict Ukraine. In: Cirella, G.T. *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine*. Contributions to Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_11. [in English].
17. Nashchekina O. M., Koptieva H. M., Tymoshenkov I. V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no.1, pp. 73–78. [in English].
18. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A., Chernyak D. (2022). "Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises," *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291. [in English].

Надійшла (received) 03.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; e-mail: hanna.koptieva@khi.edu.ua

Кулик Андрій Володимирович (Kulyk Andrii) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кафедра менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8412-3468>; e-mail: andrii.kulyk@emmb.khi.edu.ua

О. П. КОСЕНКО, А. В. КОСЕНКО, Н. Ю. ЄРШОВА, М. А. МАЩЕНКО, С. М. ПОГОРЕЛОВ
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ СОБІВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОРА
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено, як рівень собівартості продукції впливає на ефективність функціонування промислових підприємств в умовах сучасної економіки. Розкрито роль собівартості як ключового фактору, що формує економічний потенціал і результативність виробничої діяльності. Автори аналізують структуру витрат, методи їх обліку та надають шляхи оптимізації. У роботі представлено практичні поради з підвищення виробничої ефективності через управління витратами. Проведено всебічний аналіз структури витрат, їх динаміки та факторів формування собівартості – таких як ресурсомісткість, енергоспоживання, технічний рівень виробництва та управлінські підходи. Особливу увагу приділено необхідності раціоналізації витрат і удосконаленню обліку та контролю як основним інструментам забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновано використання методів аналізу беззбитковості, обліку за центрами відповідальності, нормативного обліку та калькулювання по видах продукції. Застосування цих методів дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати, порівнювати показники за періодами та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Серед пріоритетних заходів зі зниження собівартості виділено впровадження енергоощадних технологій, автоматизацію виробництва, оптимізацію логістики й управління запасами, перегляд постачальницьких умов, а також стимулювання працівників до продуктивної праці. На прикладі узагальненого промислового підприємства проаналізовано, як окремі компоненти витрат впливають на рівень рентабельності, підкреслюючи важливість постійного моніторингу собівартості для запобігання збиткам та швидкого реагування на зміну ринкових умов.

Ключові слова: собівартість продукції, методи формування, ефективність, економічна оцінка, промислове підприємство, витрати, ресурси

O. P. KOSENKO, A. V. KOSENKO, N. Yu. IERSHOVA, M. A. MASHCHENKO, S. M. POGORIELOV
STUDY OF THE STRUCTURE OF THE COST OF INDUSTRIAL PRODUCTION AS A FACTOR OF
EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE ACTIVITY

The article studies how the level of production costs affects the efficiency of industrial enterprises in the conditions of the modern economy. The role of cost as a key factor that forms the economic potential and efficiency of production activity is revealed. The authors analyze the structure of costs, methods of their accounting and provide ways of optimization. The paper presents practical advice on improving production efficiency through cost management. A comprehensive analysis of the structure of costs, their dynamics and factors of cost formation – such as resource intensity, energy consumption, technical level of production and management approaches – has been carried out. Particular attention is paid to the need to rationalize costs and improve accounting and control as the main tools for ensuring competitiveness. The use of methods of break-even analysis, accounting by centers of responsibility, regulatory accounting and calculation by types of products is proposed. The use of these methods allows you to timely identify inefficient costs, compare indicators by periods and make informed management decisions. Among the priority measures to reduce the cost of production are the introduction of energy-saving technologies, production automation, optimization of logistics and inventory management, revision of supply conditions, as well as stimulation of employees to productive work. Using the example of a generalized industrial enterprise, it is analyzed how individual cost components affect the level of profitability, emphasizing the importance of constant monitoring of the cost to prevent losses and quickly respond to changes in market conditions.

Keywords: cost of production, methods of formation, efficiency, economic assessment, industrial enterprise, costs, resources

Вступ. У сучасних умовах трансформації економічного середовища, зростаючої конкуренції та ресурсних обмежень ключовим чинником забезпечення сталого розвитку промислового підприємства є ефективне управління витратами. Центральним елементом такого управління виступає глибоке розуміння структури собівартості продукції. Саме собівартість як інтегральний показник відображає сукупність ресурсів, використаних для виготовлення продукції, і визначає її економічну доцільність та конкурентоспроможність на ринку. В умовах сучасної ринкової економіки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств є однією з ключових передумов їх стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження структури собівартості обумовлена необхідністю підвищення рентабельності виробництва, оптимізації витрат і формування гнучкої системи управлінського контролю. Зростання складності виробничих процесів і поширення інноваційних технологій зумовлюють потребу в нових підходах до аналізу витрат. Особливого значення це набуває для промислових підприємств, де питома вага витрат на виробництво є значною часткою в загальній структурі фінансової діяльності. Важливість обраної теми обумовлена потребою у

комплексному підході до вивчення структури та динаміки собівартості, її складових, а також виявлення чинників, що впливають на її зміну. У сучасних умовах діджиталізації, глобалізації ринків і загострення конкурентної боротьби, зниження собівартості продукції без втрати її якості перетворюється на стратегічне завдання кожного промислового підприємства. Це вимагає не лише ретельного внутрішнього контролю витрат, а й впровадження ефективних механізмів економічного аналізу та управління.

Метою даної статті є дослідження структури собівартості промислової продукції як одного з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій. У ході вивчення теоретичних і практичних засад структури собівартості продукції та її впливу на ефективність промислових підприємств було розглянуто низку авторитетних джерел, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Voiku та Varlamov (2019) розглядають структуру собівартості як ключовий індикатор інноваційної активності в агропромисловому секторі. У роботі підкреслюється важливість оптимального співвідношення між прямими витратами та

інноваційними інвестиціями, що прямо впливають на конкурентоспроможність продукції. Це положення є релевантним для промислового сектору, де гнучке управління витратами також визначає ефективність. Vurova et al. (2021) досліджують управління собівартістю інноваційної продукції в умовах цифрової економіки. Автори наголошують на необхідності впровадження сучасних систем обліку витрат, що дозволяють враховувати ризики та адаптуватися до змін ринку. Цей підхід підсилює сучасний тренд цифровізації виробничих процесів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Islam (1972) проводить історико-економічний аналіз порівняльних витрат та їх впливу на ефективність промисловості в Пакистані. Дослідження підкреслює важливість відповідного структурування витрат для забезпечення продуктивності, що є особливо актуальним у сучасних умовах глобальної конкуренції. Sharma et al. (2023) виконали огляд літератури щодо систем обліку собівартості на виробництві. Згідно з результатами, ефективність облікової системи прямо впливає на здатність підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це підтверджує, що без якісної системи обліку досягти оптимальної собівартості практично неможливо.

Серед вітчизняних авторів важливо виділити роботу Шерстюка, який акцентує на системному підході до оцінки ефективності підприємств (2015). Він пропонує методіку, що враховує як витрати виробництва, так і інші ключові показники фінансово-господарської діяльності. Аренович (2024) у своєму дослідженні харчової промисловості демонструє

зв'язок між соціально-економічною ефективністю і структурою витрат. Підхід може бути екстрапольований на промислові підприємства з високою часткою трудомістких процесів. Шевчук і Іванов (2013) здійснили пряме дослідження структури собівартості на промислових підприємствах України. Їхні висновки підтверджують, що оптимізація окремих елементів витрат дозволяє досягти помітного покращення фінансових результатів.

Усі розглянуті джерела підтверджують: структура собівартості є не лише техніко-економічним, а й стратегічним чинником ефективності промислового підприємства. Врахування галузевої специфіки, впровадження інновацій, цифровізація обліку витрат — ключові напрями для підвищення конкурентоздатності сучасного виробництва.

Результати дослідження. Собівартість продукції — це сукупність усіх витрат підприємства, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Її правильне формування є основою для обґрунтованого ціноутворення, планування прибутковості та прийняття стратегічних управлінських рішень. Собівартість продукції відображає сукупність витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції. Вона включає прямі та непрямі витрати, постійні та змінні, матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, витрати на обслуговування виробництва тощо. Формування собівартості залежить від обраної системи обліку витрат та специфіки виробництва. На рисунку представлена візуалізація структури собівартості промислової продукції нашої країни (в цілому по промисловості згідно даних [37]).

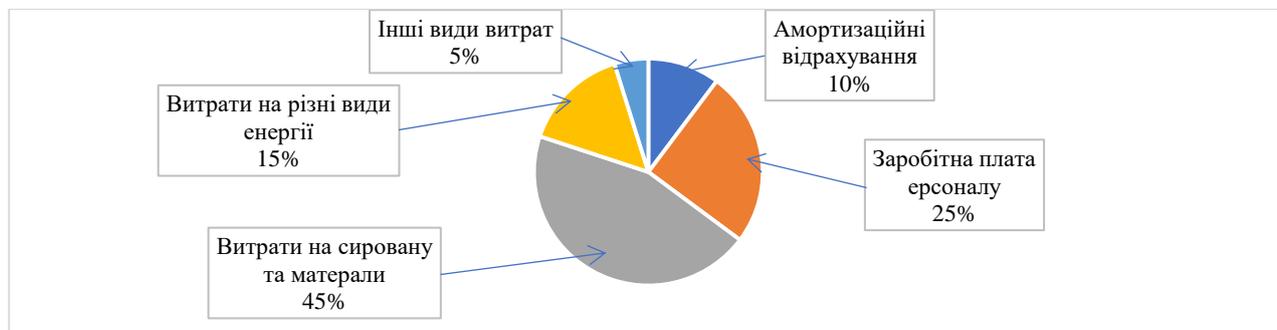


Рисунок - Сучасна структура собівартості продукції української промисловості

Джерело: авторська розробка

Матеріальні витрати (45%) — це найбільша складова собівартості. Включає витрати на сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, запчастини, тару тощо. У промисловості з високим ресурсним навантаженням (наприклад, металургія, хімічне виробництво) ця частка може сягати 60–70%. Оплата праці (25%) містить заробітну плату основного та допоміжного персоналу, включаючи премії, надбавки, відпускні. Також сюди входять відрахування на соціальні фонди. Витрати на енергоносії (15%) включають електроенергію, газ, воду, пару, тепло тощо. Залежно від виду діяльності підприємства частка може значно варіюватися. Амортизаційні відрахування (10%) включають в себе

витрати, пов'язані зі зносом основних засобів (верстати, обладнання, транспорт), що розподіляються протягом строку їх корисного використання. Інші витрати (5%) — сюди входять витрати на обслуговування виробництва (ремонт, охорона, зв'язок), адміністративні витрати, витрати на підвищення кваліфікації персоналу, сертифікацію продукції тощо.

Як слідує з даних рис.1, найбільшу частку в структурі собівартості займають матеріальні витрати, витрати на енергоносії та заробітну плату. Їх рівень визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами — змінами цін на ресурси, ефективністю організації виробництва, рівнем технологій,

політикою підприємства щодо оплати праці тощо. Ця структура є типовою для середньостатистичного промислового підприємства в Україні, однак може змінюватися залежно від галузі, масштабу виробництва та рівня автоматизації. Аналіз цієї структури дозволяє підприємствам виявляти найбільш витратні напрямки та визначати пріоритети для оптимізації собівартості.

Пропонована система формування собівартості продукції на промислових підприємствах нашої країни включає в себе сім основних етапів (табл.1).

Розвиток і вдосконалення існуючих на цей час методичних підходів до формування собівартості промислової продукції, на нашу думку, слід більш тісно пов'язувати з використанням сучасних методів управління витратами, формуванням і використанням сучасних методів калькулювання витрат, впровадження процесів автоматизації обліку витрат, актуалізацією норм витрат, розробкою внутрішніх методичних положень і стандартів і таке ін. Більш детальний перелік напрямів удосконалення методів формування собівартості промислової продукції та їх економічний зміст представлено в табл.2.

Таблиця 1 - Етапи формування собівартості промислової продукції

| № | Назва етапу | Економічний зміст етапу |
|---|---|--|
| 1 | Класифікація та групування витрат | Підприємство встановлює, які саме витрати підлягають обліку (прямі/непрямі, постійні/змінні). На цьому етапі здійснюється поділ витрат на прямі та непрямі (відповідно до можливості їх безпосереднього віднесення на певний об'єкт калькулювання); змінні та постійні (за поведінкою залежно від обсягу виробництва); виробничі та невиробничі (чи входять вони до виробничої собівартості). Цей етап закладає базу для правильного формування та аналізу собівартості. |
| 2 | Збір та первинний облік витрат | Здійснюється фіксація витрат на підставі накладних; актів списання; платіжних доручень; таблиць обліку робочого часу тощо. Важливо забезпечити повноту та своєчасність обліку, адже помилки тут можуть спотворити фактичну собівартість. |
| 3 | Групування витрат за економічними та калькуляційними елементами | На цьому етапі витрати групуються відповідно до встановлених категорій. Економічні елементи: матеріальні витрати, оплата праці, соціальні відрахування, амортизація, інші операційні витрати; статті калькуляції: сировина і матеріали, напівфабрикати, зарплата, енергія, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі витрати тощо. Це дозволяє проводити міжпідприємницький та міжгалузевий аналіз. |
| 4 | Розподіл загальновиробничих і адміністративних витрат | Непрямі витрати (як-от оренда, охорона, ремонт цеху, управлінські витрати) розподіляються між об'єктами калькулювання на основі: норми трудовитрат; кількості машино-годин; виробничої площі; прямих витрат тощо. Вибір правильної бази розподілу критично важливий для точності калькулювання. |
| 5 | Калькулювання собівартості одиниці продукції | Формується калькуляція, тобто розрахунок повної собівартості одиниці продукції: проводиться складання кошторису; враховуються всі прямі та розподілені непрямі витрати; визначається фактична собівартість на одиницю продукції, партію або замовлення. Можуть застосовуватись різні методи: позамовний, попроцесний, нормативний тощо. |
| 6 | Аналіз відхилень від нормативної або планової собівартості | Проводиться порівняння фактичних витрат із запланованими, аналізуються відхилення за статтями витрат. Мета — виявлення причин: перевитрат; простоїв; неефективного використання ресурсів; помилок у нормуванні. |
| 7 | Формування повної виробничої та повної собівартості | До виробничої собівартості додаються: витрати на збут; адміністративні витрати; витрати на зберігання, упаковку, транспортування. Це дозволяє підприємству визначити повну собівартість реалізованої продукції для цілей обліку прибутковості. |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2 - Авторські пропозиції щодо удосконалення методів формування собівартості промислової продукції

| № | Назва етапу | Економічний зміст етапу |
|---|--|--|
| 1 | Впровадження сучасних методів калькулювання витрат | Використання методу ABC (Activity-Based Costing) — метод обліку за видами діяльності дозволяє точно визначити витрати на продукцію, особливо в умовах багатопродуктового виробництва та концепції стандарт-костингу — формування собівартості на основі нормативних витрат із подальшим аналізом відхилень |
| 2 | Автоматизація обліку витрат | Впровадження ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle, 1С:Підприємство) для інтеграції обліку витрат у загальну інформаційну систему підприємства. Використання цифрових панелей моніторингу для відстеження змін у витратах у реальному часі. |
| 3 | Регулярна актуалізація норм витрат | Проведення техніко-економічного аналізу норм використання ресурсів відповідно до змін у технологічних процесах та цінах на ринку. Впровадження систем нормування витрат із залученням виробничого персоналу. |
| 4 | Диференціація витрат за центрами відповідальності | Запровадження системи центрів витрат (Cost Centers), що дозволяє визначати відповідальність керівників підрозділів за конкретні статті витрат. Застосування індикативного планування та аналізу виконання бюджетів по центрах. |
| 5 | Облік екологічних та енергетичних складових собівартості | Включення екологічних витрат (утилізація, очищення, штрафи) в розрахунок повної собівартості для підвищення точності. Врахування енергетичної ефективності обладнання при оцінці витрат на енергоносії. |
| 6 | Розробка внутрішніх методичних стандартів | Формалізація методів обліку та розподілу витрат у вигляді внутрішніх регламентів. Проведення періодичного аудиту методології формування собівартості. |
| 7 | Розвиток аналітичної функції в обліку | Використання факторного аналізу для виявлення причин змін собівартості. Побудова економіко-математичних моделей, що прогнозують вплив витрат на рентабельність продукції. |

Джерело: авторська розробка

Практична реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити систему формування собівартості на промислових підприємствах, сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню загальної ефективності діяльності.

Собівартість продукції є одним з ключових економічних показників, що визначають ефективність діяльності промислового підприємства. Вона

відображає загальні витрати підприємства на виробництво та реалізацію одиниці продукції, і має безпосередній вплив на рентабельність, конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Основні характеристики собівартості як фактору ефективності виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства представлено в табл.3.

Таблиця 3 – Фактори впливу собівартості продукції на ефективність виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства

| № | Назва фактору | Економічний зміст етапу |
|----|--|--|
| 1 | Інтегральний показник витрат | Собівартість об'єднує всі види витрат (матеріальні, трудові, енергетичні, управлінські тощо), що дозволяє комплексно оцінити ресурсну ефективність підприємства. |
| 2 | Витрати на сировину, матеріали та енергоносії | Це основна частина виробничої собівартості. Зростання цін на сировину або неефективне використання матеріалів призводить до підвищення собівартості, зменшуючи прибутковість. Економія ресурсів, оптимізація технологій або використання альтернативних джерел дозволяє знизити витрати. |
| 3 | Витрати на оплату праці | Заробітна плата та пов'язані нарахування (ЄСВ тощо) формують значну частину витрат. Продуктивність праці та автоматизація процесів впливають на ефективність: при зростанні продуктивності зменшуються витрати на одиницю продукції. |
| 4 | Амортизаційні відрахування | Амортизація – це спосіб поступового включення вартості основних засобів у собівартість. Сучасне обладнання з меншим зношенням та вищою продуктивністю дозволяє ефективніше розподіляти амортизаційні витрати, знижуючи загальні виробничі витрати. |
| 5 | Організаційно-технологічний рівень виробництва | Модернізація виробництва, впровадження нових технологій, оптимізація логістики зменшують витрати на обслуговування процесів. Ефективне управління виробництвом знижує частку витрат, браку і простоїв |
| 6 | Обсяг виробництва (ефект масштабу) | За умов зростання обсягів виробництва постійні витрати (оренда, зарплата адміністрації, охорона) розподіляються на більшу кількість одиниць продукції, що зменшує собівартість кожної одиниці та підвищує рентабельність. |
| 7 | Якість управління запасами та логістикою | Раціональне управління закупівлями, зменшення залишків на складах та оптимізація логістичних витрат позитивно впливають на загальну ефективність. Надмірні запаси збільшують витрати на зберігання та ризик втрат. |
| 8 | Податкове навантаження і державне регулювання | Зміни у податковій політиці, мита, акцизи або державна підтримка (субсидії) безпосередньо впливають на собівартість. Наприклад, ПДВ на імпорту сировину підвищує загальні витрати підприємства. |
| 9 | Вплив інфляції та курсових коливань | Для підприємств, що працюють з імпортною сировиною чи обладнанням, курсові коливання можуть різко підвищити собівартість. Аналогічно, інфляція збільшує загальний рівень витрат на всі компоненти виробництва. |
| 10 | Рівень використання виробничих потужностей | Недовантаження потужностей призводить до розпорошення постійних витрат, що підвищує собівартість. Повне завантаження, навпаки, сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності. |

Джерело: авторська розробка

Зниження собівартості без втрати якості продукції є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Кожен із наведених факторів є важелем для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стабільності підприємства на ринку. Собівартість — це не лише бухгалтерський показник, а стратегічний інструмент управління підприємством. Її зниження за умов збереження якості продукції є показником високої організації виробництва та ефективного використання ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити, що загальна структура собівартості промислової продукції має відчутний вплив на фінансову результативність: висока питома вага прямих витрат (сировини, матеріалів, заробітної плати) знижує змінність показника рентабельності, проте зменшує гнучкість у випадку ринкових коливань. Натомість, більший обсяг накладних витрат створює високі точки беззбитковості при суттєвому обсязі виробництва. Забезпечення адресної мотивації

та продуктивності персоналу дозволяє скоригувати собівартість без збільшення фонду оплати праці. Також було встановлено позитивний вплив автоматизації та підвищення кваліфікації кадрів на зменшення собівартості одиниці продукції. Дослідження підтвердило класичний ефект масштабу: при збільшенні обсягу виробництва питома частка постійних витрат у собівартості зменшується, що підвищує загальну конкурентоспроможність. Проте важливим є забезпечення стабільності ринку збуту, щоб уникати сезонних коливань. Аналіз структури собівартості вивів наявність "енерговитратних" ділянок. За умови впровадження енергоощадних технологій ці витрати можна знизити на 10–15 %, що прямо впливає на загальну рентабельність виробу.

Дослідження артикулювало структуру собівартості як ключовий елемент ефективності. Проте, як напрямок подальших досліджень, можливі нові уточнення – екологічні, цифрові та динамічні аспекти – які можуть суттєво поглибити та адаптувати результати до сучасних викликів індустрії 4.0.

Список літератури

1. Voiku, I. & Varlamov, G. (2019). Cost structure – an important indicator of innovation activity in agro-industrial complex (by the example of crop production). *E3S Web Conf.* DOI: 10.1051/e3sconf/201911203015.
2. Burova, E., Grishunin, S., Suloeva, S. & Stepanchuk, A. (2021). The Cost Management of Innovative Products in an Industrial Enterprise Given the Risks in the Digital Economy. *Int. J. Tech.*, 12(7):1339. DOI: 10.14716/ijtech.v12i7.5333
3. Islam, N. (1972). Comparative Costs, Factor Proportions and Industrial Efficiency in Pakistan. In: Griffin, K., Khan, A.R. (eds) *Growth and Inequality in Pakistan*. Palgrave Macmillan, pp. 149–168. DOI: 10.1007/978-1-349-01275-6_6
4. Sharma, A. et al. (2023). The quality of cost accounting systems in manufacturing firms: A literature review. *Cogent Business & Management*, DOI: 10.1080/23311975.2023.2209980
5. Шерстюк Р. Оцінка ефективності функціонування промислових підприємств, DOI <https://doi.org/10.31498/2225-6407.12.2015.82289>
6. Ареневич Б. М. (2024). Ефективність соціально-економічної діяльності підприємств харчової промисловості. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-2>
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
8. Шевчук, Н. А., Іванов, І. П. (2013). Дослідження структури собівартості промислової продукції як фактора ефективності діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, Вип. 11, С. 204–210.
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
- example of crop production). *E3S Web Conf.* DOI: 10.1051/e3sconf/201911203015.
2. Burova, E., Grishunin, S., Suloeva, S. & Stepanchuk, A. (2021). The Cost Management of Innovative Products in an Industrial Enterprise Given the Risks in the Digital Economy. *Int. J. Tech.*, 12(7):1339–** DOI: 10.14716/ijtech.v12i7.5333
3. Islam, N. (1972). Comparative Costs, Factor Proportions and Industrial Efficiency in Pakistan. In: Griffin, K., Khan, A.R. (eds) *Growth and Inequality in Pakistan*. Palgrave Macmillan, pp. 149–168. DOI: 10.1007/978-1-349-01275-6_6
4. Sharma, A. et al. (2023). The quality of cost accounting systems in manufacturing firms: A literature review. *Cogent Business & Management*, DOI: 10.1080/23311975.2023.2209980
5. Sherstyuk R. Otsinka efektyvnosti funktsionuvannya promyslovykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of the functioning of industrial enterprises]. DOI <https://doi.org/10.31498/2225-6407.12.2015.82289>
6. Arenovych B. M. (2024). Efektyvnist' sotsialno-ekonomichnoyi diyalnosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [The effectiveness of socio-economic activity of food industry enterprises]. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-2>
7. Kobelyeva T. O. Komplayens-bezpeka promyslovoho pidpryyemstva: teoriya ta metody [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods]: monohrafiya. Kharkiv: Planeta-Prynt,
8. Shevchuk, N. A., Ivanov, I. P. (2013). Doslidzhennya struktury sobivartosti promyslovoyi produktsiyi yak faktora efektyvnosti diyalnosti promyslovoho pidpryyemstva [Research on the structure of the cost of industrial products as a factor of the efficiency of the activities of an industrial enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstvo*, Vyp. 11, S. 204–210.
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

References (transliterated)

1. Voiku, I. & Varlamov, G. (2019). Cost structure – an important indicator of innovation activity in agro-industrial complex (by the

Надійшла (received) 08.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Олександра Петрівна (Kosenko Oleksandra) - докторка економічних наук, професорка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-7697> професорка кафедри економіки і маркетингу; тел.: (096) 366-58-67; e-mail: kosenkoalexandra1@gmail.com

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andrey) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; тел.: (096) 366-4379; e-mail: avakos74@gmail.com

Єршова Наталія Юріївна (Iershova Natalia) – докторка економічних наук, професорка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>; e-mail: Natalia.Iershova@khp.edu.ua

Мащенко Марина Анатоліївна (Mashchenko Maryna), - докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-8863-6040>; e-mail: Maryna.Mashchenko@khp.edu.ua

Погорелов Сергій Миколайович (Pohorielov Serhiy) – кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини», Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0868-2002>; e-mail: pogser.sp@gmail.com

Є.М. СТРОКОВ, В.І. ЯКОВЛЕВ

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

У статті досліджено основні досягнення банківської системи України в умовах воєнного конфлікту, а також проведено аналіз сучасних викликів, з якими зіштовхуються банківські установи. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність банківських структур, таких як економічна нестабільність, зниження кредитної активності та ризик непрацюючих кредитів (NPL). Автором проаналізовано ключові показники банківської системи за останні роки, включно з динамікою зниження кількості банківських установ та змінами в обсязі активів, кредитного портфеля і частки непрацюючих кредитів. Окремий акцент зроблено на впливі військових дій на функціонування банківської системи та зменшення числа відділень у регіонах, де ведуться активні бойові дії. У статті висвітлюються заходи, що вживаються Національним банком України для підтримки банківського сектору в умовах війни, такі як зниження процентних ставок, збільшення лімітів кредитування, а також застосування механізмів для зниження кредитного ризику. Приділено увагу заходам, які сприяють стабілізації банківського сектору та збереженню довіри населення і бізнесу до банківських установ. Автор також зазначає, що навіть в умовах збройного конфлікту банки продовжують виконувати свої ключові функції – кредитування економіки та забезпечення фінансової стабільності. Зроблено висновок про необхідність удосконалення діяльності банківських установ шляхом підвищення ефективності управління кредитними ризиками, впровадження новітніх технологій у банківській діяльності, а також покращення взаємодії з клієнтами. Стаття рекомендує зміцнювати зв'язки між банками та урядовими організаціями для забезпечення стабільності фінансової системи України в умовах тривалої війни.

Ключові слова: банк, ризик, депозит, кредит, капітал, активи

E. STROKOV, V. YAKOVLEV

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF BANKING INSTITUTIONS IN UKRAINE

The article examines the main achievements of the banking system of Ukraine in the conditions of the military conflict, as well as analyzes the modern challenges faced by banking institutions. Special attention is paid to the influence of external and internal factors on the activity of banking structures, such as economic instability, a decrease in credit activity and the risk of non-performing loans (NPL). The author analyzed the key indicators of the banking system in recent years, including the dynamics of the decrease in the number of banking institutions and changes in the amount of assets, the loan portfolio and the share of non-performing loans. Special emphasis is placed on the impact of military actions on the functioning of the banking system and the reduction of the number of branches in regions where active hostilities are taking place. The article highlights the measures taken by the National Bank of Ukraine to support the banking sector in wartime conditions, such as lowering interest rates, increasing lending limits, as well as applying mechanisms to reduce credit risk. Attention was paid to measures that contribute to the stabilization of the banking sector and the preservation of public and business trust in banking institutions. The author also notes that even in conditions of armed conflict, banks continue to perform their key functions - lending to the economy and ensuring financial stability. A conclusion was made about the need to improve the activity of banking institutions by increasing the efficiency of credit risk management, introducing the latest technologies in banking, as well as improving interaction with clients. The article recommends strengthening ties between banks and government organizations to ensure the stability of the financial system of Ukraine in the conditions of a long war.

Keywords: bank, risk, deposit, credit, capital, assets

Вступ. Система банківських установ України відіграє ключову роль у формуванні та розвитку національної економіки. Вона забезпечує фінансові послуги, які є невід'ємною частиною сучасної економічної діяльності, а також сприяє інтеграції України в світову економіку. У зв'язку з глобалізаційними процесами, що відбуваються у світі, та змінами в економічному середовищі, банківська система стикається з новими викликами та можливостями, які потребують комплексного аналізу. Важливо зазначити, що банківська діяльність в Україні характеризується різноманітними аспектами, включаючи кредитування, депозитарну діяльність, валютні операції, управління активами та ризиками, а також виконання функцій з платежів і розрахунків.

Аналіз діяльності банківських установ є необхідним для розуміння їх впливу на економічний розвиток країни, а також для виявлення проблем і тенденцій, які потребують уваги з боку держави і регуляторних органів. Протягом останніх років банківська система України зазнала значних змін, зокрема через економічні кризи, політичні потрясіння та зміни у законодавстві. Ці фактори суттєво вплинули на діяльність банків, їх стратегії, фінансові результати та загальний рівень довіри з боку клієнтів.

Варто зазначити, що конкурентне середовище в банківському секторі України стало більш складним у

зв'язку з входженням на ринок нових учасників, зокрема небанківських фінансових установ та міжнародних банків. Це вимагало від традиційних банків переосмислення своїх бізнес-моделей та впровадження інновацій для підтримання конкурентоспроможності. Нодночас, адаптація до нових умов ринку передбачає необхідність у більш гнучкому підході до розробки продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів.

Дослідження діяльності банківських установ в Україні вимагає комплексного підходу, який включає аналіз фінансових показників, структурних змін у банківській системі, а також вивчення впливу зовнішніх факторів на банківську діяльність. Сучасні методи аналізу дозволяють оцінювати ефективність роботи банків, їх здатність адаптуватися до змінюваних умов і знаходити оптимальні шляхи для подальшого розвитку. З огляду на цю потребу, важливо вивчати не лише фінансові результати, а й стратегічні рішення, які приймаються на рівні управління банками.

Аналіз стану питання. Актуальність дослідження аналізу діяльності банківських установ в Україні також обумовлена необхідністю формування ефективної політики в сфері фінансового регулювання. Розуміння проблем, які існують у банківському секторі, та пошук шляхів їх вирішення дозволяє державі створювати сприятливі умови для розвитку фінансових установ, що, у свою чергу, сприяє загальному економічному

зростанню.

Таким чином, аналіз діяльності банківських установ в Україні є важливою складовою для формування здорового економічного середовища, яке забезпечить стабільний розвиток як самих банків, так і національної економіки в цілому. Це дослідження не лише дозволяє виявити слабкі місця в системі, а й надає можливість для розробки рекомендацій, які можуть бути використані для покращення фінансової стабільності та розвитку банківського сектора в Україні.

Мета роботи. є всебічний аналіз діяльності банківських установ в Україні з урахуванням сучасних економічних умов, виявлення основних тенденцій, проблем та перспектив розвитку банківського сектору. Дослідження передбачає оцінку фінансових показників, аналіз управління ризиками, а також вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування банків. Основна увага буде приділена ідентифікації ключових проблем, що виникають у процесі діяльності банків, та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах швидких змін в економічному середовищі. У результаті, стаття має на меті надати цінні висновки та рекомендації для фінансових установ, державних регуляторів та інших зацікавлених сторін у сфері банківського сектору України.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблему вивчення сучасного стану та факторів впливу на банківську систему України досліджували такі вітчизняні науковці та практики: Герасимович, А. М. [6], Осташ, С. В. [7], Еркес О. [8], Забчук Г. [9], та ін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Банківська система України зазнає впливу негативних факторів, що призводять до постійного зменшення кількості банківських установ. Найбільші потрясіння для цієї системи сталися у 2017 році, коли з вітчизняного ринку вийшло 14 банків, які становили 1,7% чистих активів банківської системи. Зменшення кількості банків сприяло зниженню конкуренції в галузі та підвищенню рівня стабільності.

Протягом 2020 року банківська система України відчула наслідки пандемії COVID-19. У відповідь на цю ситуацію НБУ вживав низку заходів для підтримки економіки та зменшення негативних впливів на банківську систему. До цих заходів входили зниження процентних ставок, розширення кредитних лімітів та інші ініціативи, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності. У 2021 році банківська система України продемонструвала успішне відновлення, яке проявилось в збільшенні вкладів населення, зростанні кредитного портфеля банків і позитивних фінансових результатах. З 2019 по 2021 рік кількість банків зменшилася на 4 одиниці. У 2020 році кількість банків з іноземним капіталом зменшилася на 2 одиниці, а в 2021 році цей показник залишився незмінним. Кількість банків з 100% іноземним капіталом протягом 2019–2021 років також не змінювалася [1].

У 2022 році банки змушені були закрити кожне п'яте відділення. Найзначніші скорочення кількості відділень і персоналу мали місце в Харківській і Донецькій

областях, а також у Києві та Херсонській області, тобто в регіонах, де тривали бойові дії [2].

Аналіз обсягу непрацюючих кредитів (NPL) є ключовим аспектом оцінки кредитних ризиків банку, оскільки цей показник свідчить про стабільність фінансового стану та ефективність кредитного портфеля банківської установи. Динаміку рівня непрацюючих кредитів (NPL) в цілому по банківському сектору України, а також за категоріями державних, приватних банків і банків з іноземним капіталом представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Динаміка кредитного портфелю в банківській системі України за 2022-2024 роки [3]

| Показник | 01.01.2022 | 01.01.2023 | 01.01.2024 |
|---|------------|------------|------------|
| Обсяг кредитного пртфеля, млн. грн. | 1149567 | 1133563 | 1130774 |
| Обсяг непрацюючих кредитів (NPL), млн. грн. | 345131 | 432105 | 422360 |
| Частка непрацюючих кредитів (NPL), % | 27,3 | 38,1 | 37,4 |

На основі таблиці, що відображає динаміку кредитного портфеля в банківській системі України за 2022-2024 роки, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, загальний обсяг кредитного портфеля показує тенденцію до зниження: з 1 149 567 млн. грн. у 2022 році він зменшився до 1 133 563 млн. грн. у 2023 році та 1 130 774 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про певні труднощі в кредитуванні, які можуть бути зумовлені економічними викликами, невизначеністю в умовах війни, а також загальним зниженням платоспроможності населення та підприємств.

По-друге, обсяг непрацюючих кредитів (NPL) демонструє зростання: з 345 131 млн. грн. у 2022 році до 432 105 млн. грн. у 2023 році, а потім зменшується до 422 360 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про погіршення якості кредитного портфеля, що може бути наслідком підвищення ризиків, пов'язаних з кредитуванням, а також зростанням фінансових труднощів боржників.

Частка непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі зростає з 27,3% у 2022 році до 38,1% у 2023 році, а потім знижилась до 37,4% у 2024 році. Зростання частки NPL свідчить про зростаючі проблеми з поверненням кредитів, що ставить під загрозу фінансову стабільність банків і може призвести до зменшення їхньої здатності кредитувати економіку. Хоча в 2024 році частка NPL дещо знизилася, все ще залишається на високому рівні, що викликає занепокоєння.

Таким чином, дані таблиці свідчать про те, що банківська система України стикається з серйозними викликами, пов'язаними зі зниженням обсягу кредитів і зростанням частки непрацюючих кредитів. Це вказує на потребу в дієвих заходах з боку фінансових установ і регуляторів для покращення якості кредитного портфеля, зниження ризиків та відновлення кредитування в Україні.

Таблиця 2 – Розмір покриття банками державного сектору непрацюючого кредитного портфелю фізичних та юридичних осіб кредитним ризиком, станом на 01.01.2024 року [4]

| Показник | АТ «Ощадбанк» | АТ КБ «Приватбанк» | АТ «Укресімбанк» | АТ «Укргазбанк» | АТ «Сенс банк» |
|--|---------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Кредитний портфель юридичних осіб | | | | | |
| Сума кредитної заборгованості, клас)млн, грн. (5) | 5209 | 8374 | 1517 | 2022 | 16542 |
| Кредитний ризик, млн. грн. | 3957 | 7973 | 1505 | 1795 | 15907 |
| Покриття, % | 75,9 | 95,2 | 99,2 | 88,7 | 96,2 |
| Кредитний портфель фізичних осіб | | | | | |
| Сума кредитної заборгованості, клас)млн, грн. (10) | 62425 | 171733 | 48073 | 22258 | 12428 |
| Кредитний ризик, млн. грн. | 49564 | 171512 | 36786 | 11618 | 7895 |
| Покриття, % | 79,4 | 99,8 | 76,5 | 52,2 | 63,5 |

Таблиця 3 – Динаміка основних показників діяльності банківської системи України за 2021-2023 рр., млн. грн. [5]

| Показник | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|--|----------|----------|----------|
| Кількість зареєстрованих банків | 71 | 67 | 63 |
| Капітал | 244081 | 218910 | 337407 |
| Статутний капітал | 481537 | 407022 | 404751 |
| Зобов'язання банків | 1735217 | 2025006 | 2411406 |
| Загальні активи | 1979298 | 2243915 | 2748813 |
| Активи в іноземній валюті | 593893 | 718523 | 787156 |
| Загальні активи (не скориговані на резерви) | 2290307 | 2625325 | 3107767 |
| Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті | 691452 | 825575 | 873816 |
| Кошти в НБУ | 55424 | 72246 | 205445 |
| Коррахунки, що відкриті в інших банках | 193539 | 298074 | 309127 |
| Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам | 63757 | 46657 | 72760 |
| Цінні папери | 712978 | 929640 | 1312769 |
| Надані кредити | 1067765 | 1075343 | 1021786 |
| Кредити, надані суб'єктам господарювання | 803069 | 823514 | 777047 |
| Кредити, надані фізичним особам | 239576 | 225746 | 226565 |
| Резерви за активними операціями банків | 291371 | 385942 | 363545 |

У 2023 році банки суттєво зменшили формування резервів після того, як у 2022 році були зафіксовані значні втрати через кредитний ризик. Після початку повномасштабної війни банки визнали втрати майже 11% від портфеля, який був активним на момент російського вторгнення. Втрати дещо менші для корпоративного портфеля, тоді як у роздрібному портфелі вони виявилися вищими. АТ «Укргазбанк» має найменший обсяг і частку непрацюючих кредитів серед банків державного сектору. Що стосується АТ КБ «ПриватБанк», то 95% його портфеля непрацюючих кредитів складають кредити, надані юридичним особам.

На основі даних з таблиці 2, можна зробити висновок про рівень покриття непрацюючого кредитного портфелю фізичних та юридичних осіб банками державного сектору станом на 01.01.2024 року. Згідно з представленими показниками, АТ КБ «Приватбанк» демонструє найвищий рівень покриття кредитного ризику для юридичних осіб, досягаючи 95,2%. Це свідчить про значну здатність банку справлятися з ризиками, пов'язаними з кредитуванням юридичних осіб.

Що стосується кредитного портфеля фізичних осіб, то АТ КБ «Приватбанк» також має вражаючий показник покриття на рівні 99,8%. Це означає, що банк готовий покрити практично всі ризики, пов'язані з непрацюючими кредитами фізичних осіб. Порівнюючи інші банки, АТ «Укргазбанк» має найнижчий рівень

покриття (52,2%) для фізичних осіб, що може свідчити про високий ризик у цій категорії кредитування.

Загалом, дані показують, що АТ КБ «Приватбанк» і АТ «Ощадбанк» мають найвищі показники покриття кредитного ризику, тоді як АТ «Укргазбанк» демонструє слабші результати, особливо в сегменті фізичних осіб. Це може свідчити про необхідність поліпшення управлінських стратегій та резервів у банках з нижчими показниками для забезпечення стабільності та фінансової безпеки.

На основі даних з таблиці 3 можна зробити висновок про динаміку основних показників діяльності банківської системи України за 2021-2023 роки. Загалом спостерігається певна нестабільність у банківському секторі, зокрема у кількості зареєстрованих банків, яка зменшилася з 71 у 2021 році до 63 у 2023 році. Це свідчить про зменшення конкуренції на ринку, ймовірно, внаслідок економічних викликів, спричинених війною та іншими факторами.

Проте, незважаючи на зменшення кількості банків, капітал банківської системи показує позитивну динаміку, зріс з 244081 млн грн у 2021 році до 337407 млн грн у 2023 році. Це вказує на покращення фінансової стійкості банківських установ, що може бути наслідком заходів підтримки з боку держави та Національного банку України. Однак статутний капітал зменшився з 481537 млн грн до 404751 млн грн, що

може викликати занепокоєння з точки зору забезпечення достатньої бази для кредитування.

Обсяг зобов'язань банків зростає, що свідчить про активізацію кредитування та залучення ресурсів. Зростання загальних активів також підтверджує цю тенденцію, адже активи зросли з 1979298 млн грн у 2021 році до 2748813 млн грн у 2023 році. Активи в іноземній валюті також продемонстрували зростання, що може свідчити про збільшення зовнішньоекономічної активності.

Показник наданих кредитів зменшився з 1067765 млн грн у 2021 році до 1021786 млн грн у 2023 році, при цьому кредити, надані суб'єктам господарювання, зменшилися, що може вказувати на зниження попиту на кредитування в умовах економічної нестабільності. Зростання резервів за активними операціями банків підтверджує обережність банків у видачі кредитів на фоні підвищених кредитних ризиків.

Таким чином, динаміка показників свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій в діяльності банківської системи України за останні три роки. З одного боку, покращення капіталізації та активів свідчить про певну стабільність, з іншого боку, зменшення кількості банків і зниження обсягів кредитування викликає занепокоєння щодо майбутнього розвитку банківського сектору.



Рисунок – Динаміка рентабельності активів та власного капіталу банківських установ України за 2021-2023 рр. [5]

На графіку представлена динаміка рентабельності активів та рентабельності капіталу в банківській системі за 2021-2023 роки. Спостерігається значне зростання рентабельності капіталу, яка зросла з 3,81% у 2021 році до 52,77% у 2023 році, що вказує на поліпшення фінансових результатів банків. У 2022 році рентабельність капіталу досягла свого мінімуму, знизившись до 1,02%, що могло бути пов'язано з негативними впливами економічної ситуації. Рентабельність активів також показує коливання: з 32,9% у 2021 році до 9,33% у 2022 році, а в 2023 році відзначено незначне підвищення до 5,62%. Загалом, результати вказують на відновлення рентабельності банківської системи, проте рентабельність активів залишається на нижчому рівні, ніж у 2021 році. Це свідчить про необхідність подальшого покращення ефективності використання активів у банківських установах.

Удосконалення діяльності банківських установ в Україні в умовах воєнного конфлікту є надзвичайно важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності, підтримки економіки та захисту прав споживачів. Ось кілька рекомендацій, які можуть сприяти підвищенню ефективності роботи банківських установ в цей складний період:

- банківські установи повинні посилити резерви під непрацюючі кредити, а також забезпечити достатній капітал для покриття можливих втрат. Це може включати проведення стрес-тестування, щоб оцінити, як різні сценарії розвитку подій вплинуть на їх фінансові показники.

- з метою зменшення ризиків, банки повинні розглянути можливість диверсифікації своїх кредитних портфельів, зокрема шляхом надання кредитів в різних секторах економіки, що не підлягають ризику знищення в умовах війни, таких як агропромисловий комплекс або ІТ.

- з метою підвищення довіри населення до банківської системи, банки повинні зосередитися на покращенні якості обслуговування клієнтів. Це може включати розвиток онлайн-сервісів, що забезпечують швидкий доступ до послуг, а також надання інформації про програми підтримки для клієнтів, які постраждали внаслідок війни.

- використання нових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та автоматизація, може допомогти підвищити ефективність банківських операцій. Зокрема, банки можуть використовувати аналітику даних для покращення управлінських рішень і прогнозування кредитних ризиків.

- банки повинні активно співпрацювати з державними органами для отримання підтримки, у тому числі фінансової. Це може включати участь у програмах рефінансування, що пропонуються Національним банком України, або участь у державних ініціативах з підтримки підприємств.

- у контексті воєнного конфлікту зростає ризик кібератак. Тому банки повинні інвестувати в системи кібербезпеки, а також навчати персонал відповідним заходам для захисту даних клієнтів і запобігання зловживанням.

- банки можуть підтримувати своїх клієнтів і громади через програми соціальної відповідальності, що включають надання благодійної допомоги, кредитування на пільгових умовах для малозабезпечених верств населення або підтримку ініціатив, спрямованих на відновлення економіки.

- у зв'язку з воєнними діями банки повинні бути готовими до швидкої адаптації своїх кредитних продуктів, включаючи можливість відстрочення платежів, реструктуризації боргів або надання нових умов кредитування для клієнтів, які зіткнулися з фінансовими труднощами.

- банкам варто зосередитися на регулярному аналізі та прогнозуванні ризиків, що виникають внаслідок війни, щоб мати можливість своєчасно реагувати на зміни у фінансовій ситуації.

- для зменшення ризиків неповернення кредитів банки повинні активізувати освітні програми для клієнтів щодо управління фінансами, що допоможе

споживачам краще розуміти кредитні продукти та їх наслідки.

Ці рекомендації можуть допомогти банківським установам в Україні адаптуватися до умов воєнного конфлікту, забезпечити стабільність і підтримати економіку країни.

Висновки. Висновки з аналізу діяльності банківських установ в Україні в умовах воєнного конфлікту мають підсумувати основні виклики та напрями вдосконалення банківської системи.

По-перше, банківська система України зазнала суттєвих викликів через вплив воєнних дій, що призвело до зниження кількості банківських установ, скорочення відділень та персоналу, зокрема в регіонах, де ведуться бойові дії. Це, своєю чергою, суттєво вплинуло на економічну стабільність в країні, а також на зростання ризиків для фінансової стійкості банків.

По-друге, збільшення обсягу непрацюючих кредитів (NPL) є однією з ключових проблем для банків. Це свідчить про необхідність посилення контролю над кредитними ризиками, а також підвищення якості управління кредитними портфелями. Банки, особливо державного сектора, мають різний рівень покриття кредитного ризику, що вимагає застосування більш ефективних механізмів для управління цими ризиками та підвищення прозорості.

По-третє, фінансові показники банків, такі як прибутковість капіталу та активів, демонструють суттєві коливання. У 2022 році, на тлі війни та економічної кризи, відбулося значне зниження рентабельності, що свідчить про серйозний вплив зовнішніх факторів на діяльність банків. Проте у 2023 році було відзначено часткове відновлення банківського сектора, що показує стійкість банків до кризових явищ та здатність адаптуватися до умов, які швидко змінюються.

Ще одним важливим висновком є необхідність впровадження нових інструментів та технологій для підвищення ефективності роботи банків. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень допоможе банкам оперативніше реагувати на зміни ринку, а також зменшити вплив зовнішніх кризових факторів.

Окрім того, банки повинні активніше співпрацювати з державою в контексті фінансової підтримки, реструктуризації боргів та участі у державних програмах для відновлення економіки. Це може сприяти зміцненню довіри з боку споживачів та забезпеченню фінансової стабільності на триваліший період.

Таким чином, для банківського сектора України головними пріоритетами мають стати зміцнення фінансової стійкості, адаптація до нових економічних умов через оптимізацію управлінських процесів, удосконалення системи управління кредитними ризиками, впровадження технологічних інновацій та

зміцнення співпраці з державними інститутами для забезпечення відновлення економіки.

Список літератури

1. Основні показники діяльності банків в Україні. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
2. Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSB_Report%202021-2022.pdf?v=4.
3. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих кредитів в цілому по системі. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
4. Розподіл кредитів, наданих фізичним та юридичним особам у національній та іноземній валюті, та розміру кредитного ризику за класами боржника відповідно до Положення No 351 (у розрізі банків). Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Офіційна статистика Міністерства фінансів України. Міністерство фінансів України: [офіц. сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua>.
6. Герасимович, А. М. Аналіз банківської діяльності / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. ПарасійВергуненко та ін. – К.: КНЕУ, 2013. – 600 с.
7. Остап, С. В. Деякі аспекти прибутковості та фінансової стійкості комерційного банку / С. В. Остап // Вісник НБУ. – 2011. – №2. – С. 47-49.
8. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. SCIENTIA-FRUCTUOSA. 2022. № 144(4). С. 122–133.
9. Забчук Г., Івашук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1–2. С. 50–61.

References (transliterated)

1. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv v Ukraini. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
2. Zvit pro diialnist Rady z finansovoi stabilnosti. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSB_Report%202021-2022.pdf?v=4.
3. Obsiagy aktyvnykh operatsii ta chaska nepratsiuuychkh kredytiv v tsilomu po systemi. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
4. Ropodil kredytiv, nadanykh fizychnym ta iurydychnym osobam u natsionalnii ta inozemnii valiutakh, ta rozmir kredytnoho ryzyku za klasamy borzhnyka vidpovidno do Polozhennia No 351 (u rozrizi bankiv). Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Ofitsiina statystyka Ministerstva finansiv Ukrainy. Ministerstvo finansiv Ukrainy: [ofits. sait]. URL: <https://index.minfin.com.ua>.
6. Herasymovych, A. M., Alekseenko, M. D., Parasii-Vergunenko, I. M., et al. Analysis of Banking Activity. Kyiv: KNEU, 2013. 600 p.
7. Ostash, S. V. Some Aspects of Profitability and Financial Stability of a Commercial Bank. Bulletin of the NBU, 2011, No. 2, pp. 47-49.
8. Erkes, O., Kalyta, O., Sunduk, T. The Banking System of Ukraine Under the Conditions of War. SCIENTIA-FRUCTUOSA, 2022, No. 144(4), pp. 122-133.
9. Zabchuk, H., Ivashchuk, O. Risks of the Ukrainian Banking System Under Martial Law. Institute of Accounting, Control, and Analysis in the Globalization Environment, 2022, No. 1-2, pp. 50-61.

Надійшла (received) 10.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Строков Євген Михайлович (Strokov Ievgen) – кандидат економічних наук, доцент кафедри «Обліку і фінансів», НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-1857-1309; e-mail: Ievgen.Strokov@khp.edu.ua

Яковлев Владислав Ігорович (Yakovlev Vladyslav) – аспірант кафедри «Обліку і фінансів», НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-4331-5101; email: vladyakovev62@gmail.com

Л.С. СТРИГУЛЬ, С.С. БУЛГАКОВ, Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО
ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті здійснено дослідження понятійно-категоріального апарату управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства України. Доведено, що виявлення наявних аспектів сучасного стану понятійно-категоріального апарату управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства визначає, як актуальність так і своєчасність обраного дослідження. Визначено, що категорія «управління якістю» знаходиться в центрі уваги представників різних галузей науки: економістів, соціологів, політологів та юристів. Доведено, що думка більшості науковців значно розширює визначення надане у нормативно-правовій документації, враховуючи вплив змінності вимог споживача є ключовими для досягнення високої якості продуктів та послуг. Доведено, що управління якістю є комплексним та стратегічним процесом, який потрібно постійно вдосконалювати та звертати увагу на деталі його впровадження та результати реалізації шляхом контролю. Визначено, що ідеальною є система управління якістю, яка виділяє людський чинник у цілій системі підприємства, одночасно визначаючи місце для технологічних характеристик. Визначено, що управління якістю послуг, це сукупність та координація напрямів системного виконання функцій управління підприємством, що визначають, здійснюють та корегують політику та цілі підприємства у сфері якості на засадах методів планування, забезпечення та удосконалення якості у відповідності стандартам і потребам споживача. Зроблено висновок, що виходячи із запропонованого визначення та сутності поняття «управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства», можна визначити основні завдання, як: чіткий розподіл функцій і завдань управління якістю продукції; сутність взаємодії для забезпечення та удосконалення якості визначається рівнем централізації і децентралізації функцій та завдань системи управління якістю продукції; розроблення норм корпоративної етики підприємств сфери гостинності на основі поєднання єдиначальності; розроблення та впровадження системних інноваційних технологій розроблення та впровадження сучасних інформаційних систем управління якістю. Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрями розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до понятійно-категоріального апарату «управління якістю», які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку галузі гостинності.

Ключові слова: готельно-ресторанне господарство; індустрія гостинності; управління якістю послуг; понятійно-категоріальний апарат; удосконалення якості послуг

L. STRYGUL, S. BULGAKOV, N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO
STUDY OF THE CURRENT STATE AND DETERMINATION OF PROSPECTS FOR THE
FUNCTIONING OF TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY OF UKRAINE

The article studies the conceptual and categorical apparatus of service quality management in Ukrainian hotel and restaurant enterprises. It is proven that identifying the existing aspects of the current state of the conceptual and categorical apparatus of service quality management in Ukrainian hotel and restaurant enterprises determines both the relevance and timeliness of the selected study. It is determined that the category of "quality management" is in the focus of attention of representatives of various fields of science: economists, sociologists, political scientists and lawyers. It is proven that the opinion of most scientists significantly expands the definition given in the regulatory and legal documentation, taking into account the influence of variability of consumer requirements, which are key to achieving high quality of products and services. It is proven that quality management is a complex and strategic process that needs to be constantly improved and pay attention to the details of its implementation and the results of implementation through control. It is determined that the ideal quality management system is one that highlights the human factor in the entire enterprise system, while simultaneously determining the place for technological characteristics. It was determined that service quality management is a set and coordination of directions of systematic implementation of enterprise management functions that determine, implement and adjust the policy and goals of the enterprise in the field of quality on the basis of methods of planning, ensuring and improving quality in accordance with standards and consumer needs. It was concluded that based on the proposed definition and essence of the concept of "quality management of hotel and restaurant enterprises", it is possible to determine the main tasks, such as: a clear division of functions and tasks of product quality management; the essence of interaction to ensure and improve quality is determined by the level of centralization and decentralization of functions and tasks of the product quality management system; development of norms of corporate ethics of hospitality enterprises based on a combination of single leadership; development and implementation of systemic innovative technologies for the development and implementation of modern information systems for quality management. The conducted research showed that in order to form a holistic understanding of the strategic directions of enterprise development based on the principles of implementing modern quality management systems, approaches to the conceptual and categorical apparatus of "quality management" that have been formed in scientific sources and the regulatory framework acquire new features and characteristics that should be taken into account for the further development of the hospitality industry.

Keywords: hotel and restaurant industry; hospitality industry; service quality management; conceptual and categorical apparatus; service quality improvement

Вступ. В сучасних складних умовах господарювання вітчизняна сфера гостинності потребує значних структурних, майнових та ресурсних трансформацій в сфері якості послуг. Проблема існуючого дисбалансу між завищеною вартістю послуг і недостатнім рівнем якості зумовленою станом матеріально-технічної та ресурсної бази готельно-ресторанного бізнесу нашої держави є досить актуальною, виходячи з її фінансово-економічного та соціального значення.

Отже, виявлення наявних аспектів сучасного стану понятійно-категоріального апарату управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного

господарства визначає, як актуальність так і своєчасність обраного дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах економічного занепаду та викликів військових дій перед закладами готельно-ресторанного бізнесу нашої держави гостро постає проблема визначення шляхів майбутнього відродження у післявоєнні часи, вирішення якої буде сприяти формуванню передумов для їх ефективної реалізації.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження понятійно-категоріального апарату управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства.

Аналіз основних досягнень і літератури. В Проблематику дослідження понятійно-категоріального апарату управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства вивчала велика кількість вітчизняних та закордонних вчених-економістів, а саме: Ісікава К., Juran J.M., Gruna Frank M., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Окландер М.А., Ларіна Р.М., Дьоміна О.А., Сахно Є.О., Никифорова В.М., Одарченко М. С., Карбівнича Т. В., Маховка, В. М., Вишовський В. М. Поворознюк І.М. та багато інших. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в теорію управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства, але ще й досі залишається низка дискусійних та невирішених питань, щодо формування єдиного універсального механізму категоріального апарату управління якістю послуг індустрії гостинності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління якістю продукції (послуг) в останні роки стає ключовим фактором при прийнятті рішень споживача послуг сфери гостинності. Це змушує готельно-ресторанні підприємства впроваджувати інноваційні технології, які задовольняють потреби та цінності своїх відвідувачів. Отже, для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, дослідимо підходи до понятійно-категоріального апарату «управління якістю», які сформувався в наукових джерелах та нормативно-правовій базі.

Категорія «управління якістю» знаходиться в центрі уваги представників різних галузей науки: економістів, соціологів, політологів та юристів. Значна зацікавленість проблемами управління якістю сформувала існування широкого спектру різноманітних підходів до розуміння сутності та принципів сучасної системи управління якістю, а отже і значну кількість відповідних визначень понятійно-категоріального апарату, що підкреслює актуальність та важливість таких досліджень для підвищення ефективності функціонування як національної економіки нашої держави в цілому, так і розвитку сфери гостинності, зокрема.

Іноземні науковці, засновники теорії управління якістю пропонують розуміти термін «якість» таким чином: К. Ісікава [1] розглядає її, як «властивість, що реально задовольняє споживачів»; Дж. Джуран (J. Juran) характеризує якість як «зовнішнє та внутрішнє задоволення споживача» [2]. Такі тлумачення відображають суть якості, існуючої в розумінні споживачів. Дане твердження підкреслює важливість зовнішнього та внутрішнього задоволення споживача. Зовнішнє задоволення полягає у тому, що споживач може оцінити на перший погляд, внутрішнє задоволення полягає у почутті задоволення, впевненості або статусу, який споживач отримує від використання продукту або послуги. Тому важливо враховувати задоволення споживача для досягнення високого рівня якості та успіху на ринку гостинності.

Відповідно до визначення наведеного в Національному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 «Якість

– ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [3], якість визначається відповідністю певним вимогам, зокрема нормативним і споживчим. Згідно цього документа «вимога – це потреба або очікування, які є визначеними, загальноприйнятими або обов'язковими» [3], тобто окреслює вимоги як обов'язкові або загальноприйняті умови для досягнення якості. Науковці Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. навпаки зазначають, що «вимоги до продукції визначаються нормативними документами і споживчими потребами» [4], таким чином концентруючи увагу саме на нормативні вимоги та їх узгодження зі споживчими очікуваннями. Такі твердження наголошують на тому, що розуміння та управління вимогами є ключовими для досягнення високої якості продуктів та послуг, вони формуються на основі бажань споживачів, досвіду та задоволення потреб споживачів

Дослідження наукової праці Окландера М.А., дозволяє встановити, що вчений якість визначає як «здатність товару виконувати свої функції, відповідати потребам споживача та стандартам» [5], тобто здійснює окремий акцент на здатності товару виконувати функції та відповідати ринковим потребам.

Ларіна Р.М. зазначає, що «якість – це сукупність властивостей продукції, яка задовольняє потреби споживача відповідно до стандартів» [6]. Тож такий підхід науковця стосується зосередження на відповідності стандартам і потребам споживача.

Таким чином думка більшості науковців значно розширює визначення надане у нормативно-правовій документації, враховуючи вплив змінності вимог споживача є ключовими для досягнення високої якості продуктів та послуг.

Різноманітними також є підходи до визначення категорії «управління якістю» (табл.).

Науковий дослідник Кузьмін О.Є. наводить визначення «управління якістю – це процес забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам і вимогам» [7], що включає планування, контроль і постійне вдосконалення.

Формулювання Дьоміної О.А., як «Управління якістю – це координація всіх видів діяльності, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості» [8], робить наголос на координації всіх процесів для забезпечення досягнення цілей управління якістю.

Сахно Є.О. та Никифорова В.М. визначають управління якістю як «систематичний процес забезпечення та підвищення якості продукції» [9]. Вони зазначають, що категорія ґрунтується на системному підході до управління, та роблять акцент на підвищенні якості продукції в умовах конкуренції.

Одарченко М. С. та Карбівнича Т. В. визначають управління якістю, як «скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості» [9], таким чином звертається увага, на тому що всі дії повинні бути скоординовані, тобто повинна бути комунікація, співпраця та взаємодія між командами. Компанії повинні розробляти та підтримувати високі стандарти якості. Тобто управління якістю є комплексним та стратегічним процесом, який потрібно постійно вдосконалювати та

звертати увагу на деталі його впровадження та результати реалізації шляхом контролю.

Коллективом авторів [11] управління якістю визначається як «частина функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості». Дане визначення наголошує на тому, що управління якістю пов'язано з функціями планування, організації, контроль та мотивації. Для досягнення цілей потрібно, щоб всі дії були чітко визначені. Тому управління якістю забезпечує досягнення високих стандартів якості в усій діяльності організації.

Поворознюк І. М. запропонувала визначати управління якістю, як «сукупність напрямів виконання усіх функцій загального управління підприємством, які визначають та корегують політику, цілі організації, а також здійснюють їх, використовуючи різні методи, зокрема, планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості на виробництві та удосконалення якості» [12]. У даному визначенні наголошується на тому, що управління якістю є багатограним процесом, охоплює всі рівні організації та важливе для досягнення високої якості та задоволенні потреб споживачів. На думку автора,

ідеальною є система управління якістю, яка виділяє людський чинник у цілій системі підприємства, одночасно визначаючи місце для технологічних характеристик (рис.) [12].

Сутність процесу управління якістю залежить від управлінських рішень, а від ефективного результату управлінських рішень, залежить якість послуги. Найвища конкуренція у будь-якій сфері готельного та ресторанного бізнесу, змушує підприємства ретельно слідкувати за якістю послуг. Важливим елементом під час управління якістю повинна бути стандартизація, найбільш відчутним чинником якості обслуговування повинна бути робота з персоналом [12].

Враховуючи вищезазначене, управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства пропонуємо визначати як «сукупність та координація напрямів системного виконання функцій управління підприємством, що визначають, здійснюють та корегують політику та цілі підприємства у сфері якості на засадах методів планування, забезпечення та удосконалення якості у відповідності стандартам і потребам споживача».

Таблиця – Дослідження понятійно-категоріального апарату «управління якістю»

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Якість | |
| К. Ісікава [1] | властивість, що реально задовольняє споживачів |
| Дж. Джуран (J. Juran) [2] | зовнішнє та внутрішнє задоволення споживача |
| Національний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 «[3] | ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» |
| Окландер М.А. [5] | здатність товару виконувати свої функції, відповідати потребам споживача та стандартам |
| Ларіна Р.М. [6] | це сукупність властивостей продукції, яка задовольняє потреби споживача відповідно до стандартів] |
| Управління якістю | |
| Кузьмін О.Є. [7] | Управління якістю – це процес забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам і вимогам |
| Дьоміна О.А. [8] | Управління якістю – це координація всіх видів діяльності, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості |
| Сахно С.О., Никифоренко В.М. [9] | Управління якістю – це систематичний процес забезпечення та підвищення якості продукції. |
| Одарченко М. С., Карбівнича Т. В., [10] | Управління якістю – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості |
| Маховка В. М., Вишовський В. М. [11] | Управління якістю – це частина функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості |
| Поворознюк І. М. [12] | Управління якістю – це сукупність напрямів виконання усіх функцій загального управління підприємством, які визначають та корегують політику, цілі організації, а також здійснюють їх, використовуючи різні методи, зокрема, планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості на виробництві та удосконалення якості |
| Авторське визначення | Управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства – це сукупність та координація напрямів системного виконання функцій управління підприємством, що визначають, здійснюють та корегують політику та цілі підприємства у сфері якості на засадах методів планування, забезпечення та удосконалення якості у відповідності стандартам і потребам споживача |



Рисунок – Система управління якістю на підприємствах індустрії гостинності [12]

Виходячи із запропонованого визначення та сутності поняття «управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства», його завданнями вважаємо:

1) чіткий розподіл функцій і завдань управління якістю продукції між існуючими підрозділами та працівниками підприємств готельно-ресторанного господарства, періодичному перегляді та корегуванні, як самих функцій і завдань, так і їх розподілу для поліпшення якості послуг та підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства;

2) сутність взаємодії для забезпечення та удосконалення якості визначається рівнем централізації і децентралізації функцій та завдань системи управління якістю продукції підприємств готельно-ресторанного господарства для підвищення ефективності управління вертикальними зв'язками від керівника до підлеглих;

3) дотримання та удосконалення координації характеризуються горизонтальними зв'язками не лише між окремими працівниками підприємств готельно-ресторанного господарства, але й організаціями, що вступають у взаємодію заради

забезпечення достатнього рівня якості послуг або його підвищення;

4) розроблення норм корпоративної етики підприємств сфери гостинності на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів;

5) розроблення та впровадження системних інноваційних технологій щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства із забезпеченням високої якості сервісних процесів обслуговування;

6) розроблення та впровадження сучасних інформаційних систем управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства.

Висновки. Виходячи із запропонованого визначення та сутності поняття «управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства», можна визначити основні завдання, як: чіткий розподіл функцій і завдань управління якістю продукції; сутність взаємодії для забезпечення та удосконалення якості визначається рівнем централізації і децентралізації функцій та завдань системи управління якістю продукції; розроблення

норм корпоративної етики підприємств сфери гостинності на основі поєднання єдиноначальності; розроблення та впровадження системних інноваційних технологій розроблення та впровадження сучасних інформаційних систем управління якістю.

Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до понятійно-категоріального апарату «управління якістю», які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку галузі гостинності.

Список літератури

1. Ісікава К. Японські методи управління якістю. Вид-во: Україна ТД. 2022 р. 215с.
2. Juran J.M. and Gruna Frank M. Quality Planning and Analysis. - New York, McGraw-hill, 1993.
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: Держспоживстандарт України, 2015.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління якістю та сертифікація продукції. Львів: Вид-во ЛНУ, 2016.
5. Окландер М.А. "Управління якістю продукції". — Київ: Вид-во КНТЕУ, 2017.
6. Ларіна Р.М. Основи якості продукції та управління якістю. Харків: ХНУРЕ, 2018.
7. Кузьмін О.Є. Управління якістю. Львів: Вид-во ЛНУ, 2015.
8. Дьоміна О.А. Системи управління якістю: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
9. Сахно Є.О., Никифоренко В.М. Якість та конкурентоспроможність продукції. Київ: Вид-во НАУ, 2020.
10. Одарченко М. С., Карбівнича Т. В. Управління якістю товарів: опорний конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2019. 122 с.
11. Маховка, В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. - 2016. - № 2. - С. 189-193

12. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. Вип. №42/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>

References (transliterated)

1. Isikava K. Yapons'ki metody upravlinnya yakisty [Japanese quality management methods]. Vyd-vo: Ukrainya TD. 2022 r. 215p.
2. Juran J.M. and Gruna Frank M. Quality Planning and Analysis. - New York, McGraw-hill, 1993.
3. DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnya yakisty. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms]. Kiev: Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2015.
4. Kuz'min O.Ye., Mel'nyk O.H. Upravlinnya yakisty ta sertyfikatsiya produktsiyi [Quality management and product certification.]. L'viv: Vyd-vo LNU, 2016.
5. Oklander M.A. "Upravlinnya yakisty produktsiyi" [Product quality management]. — Kiev: Vyd-vo KNTEU, 2017.
6. Larina R.M. Osnovy yakosti produktsiyi ta upravlinnya yakisty [Fundamentals of product quality and quality management]. Kharkiv: KhNURE, 2018.
7. Kuz'min O.Ye. Upravlinnya yakisty [Quality management]. L'viv: Vyd-vo LNU, 2015.
8. D'omina O.A. Systemy upravlinnya yakisty: navchal'nyy posibnyk. Kiev: Tsentр uchbovoyi literatury, 2019.
9. Sakhno Ye.O., Nykyforenko V.M. Yakist' ta konkurentospromozhnist' produktsiyi [Product quality and competitiveness]. Kiev: Vyd-vo NAU, 2020.
10. Odarchenko M. S., Karbivnycha T. V. Upravlinnya yakisty tovariv: oporny konsept lektsiy [Product Quality Management: Basic Lecture Notes]. Kharkiv: KhDUKht, 2019. 122 p.
11. Makhovka, V. M., Vyshovskyy V. M. Formuvannya systemy upravlinnya yakisty produktsiyi pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of a quality management system for enterprise products in modern business conditions]. *Ekonomichnyy forum [Economic Forum]*. - 2016. - no 2. - pp. 189-193
12. Povoroznyuk I.M. Upravlinnya yakisty posluh na pidpryyemstvakh industriyi hostynnosti pid chas kryzy [Service quality management in hospitality industry enterprises during a crisis]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*. issue. no 42/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>

Надійшла (received) 14.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@khp.edu.ua

Булгаков Святослав Сергійович (Bulgakov Svyatoslav) – магістр кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; e-mail: sviatoslav.bulhakov@emmb.khpi.edu.ua

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@khp.edu.ua

I. А. ЮР'ЄВА, Р. О. ШЕВЧЕНКО

КОДЕКС АУДИТОРА/БУХГАЛТЕРА ТА КОМПЛАСНС - МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

У статті розглянуто роль етичних питань кодексу аудитора/бухгалтера та компласнс-менеджменту в оцінці дотримання ESG-стандартів. У сучасному світі фінансових послуг питання запровадження основ етики бухгалтерсько/аудиторської діяльності, кодексу професійної діяльності аудиторів та бухгалтерів, етичних питань аудиту, компласнсу в діяльності банків, забезпечення відповідності регуляторним вимогам набувають особливої ваги. Аудитори відіграють ключову роль у перевірці достовірності нефінансової звітності банків, зокрема звітів з екологічної та соціальної відповідальності. Компласнс-менеджмент забезпечує дотримання нових регуляцій щодо ESG, управління ризиками, пов'язаними з кліматичними змінами, а також контроль за виконанням внутрішніх політик, пов'язаних зі стійким розвитком. Стаття присвячена аналізу ролі ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) у банківській сфері з точки зору аудиту та компласнс-менеджменту. Впровадження ESG-стандартів стає важливим інструментом для фінансових установ, що допомагає забезпечити сталій розвиток, покращити управління ризиками та зміцнити репутацію банків. Основні питання, пов'язані з ESG, включають екологічну відповідальність (викиди, управління ресурсами), соціальні фактори (права людини, трудові відносини) та управлінські аспекти (прозорість, боротьба з корупцією). Також, у статті розглянуто стандарти GRI (Global Reporting Initiative) та SASB (Sustainability Accounting Standards Board), які відіграють важливу роль у звітності з питань сталого розвитку. GRI забезпечує комплексний підхід до звітності, орієнтуючись на широкий спектр зацікавлених сторін, тоді як SASB пропонує галузеві орієнтовані стандарти, що є важливими для фінансової продуктивності. Обидві системи сприяють прозорості банківської діяльності та підвищенню довіри інвесторів. Висновки статті підкреслюють важливість ESG-критеріїв у сучасному управлінні банківськими ризиками, а також їх роль у забезпеченні сталого розвитку фінансових установ.

Ключові слова: компласнс - менеджмент; аудит; банківська сфера; підходи; ефективність; моделі; етика; банки; бізнес-середовище; внутрішній контроль; шахрайство; корупція; регуляторні вимоги; фінансові ризики; етичне лідерство; автоматизація; кодекс етики; управління ризиками; репутація; міжнародні стандарти. типи; фінансові ризики; аналіз; управління ризиками; економічна нестабільність; фінансова стабільність; управлінські рішення; ESG-критерії; соціальні фактори; нефінансова звітність; прозорість; SASB (Sustainability Accounting Standards Board); GRI (Global Reporting Initiative); корпоративна соціальна відповідальність

I. YURYEVA, R. SHEVCHENKO

AUDITOR'S /ACCOUNTANT CODE AND COMPLIANCE - MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

The article discusses the role of ethical issues in the auditor/accountant code and compliance management in assessing compliance with ESG standards. In the modern world of financial services, the issues of introducing the basics of audit ethics, the code of professional conduct for auditors and accountants, ethical issues of audit, compliance in the activities of banks, and ensuring compliance with regulatory requirements are of particular importance. Auditors play a key role in verifying the reliability of banks' non-financial reporting, including environmental and social responsibility reports. Compliance management ensures compliance with new ESG regulations, manages climate change risks, and monitors the implementation of internal policies related to sustainable development. The article analyses the role of ESG criteria (environmental, social and governance aspects) in the banking sector from the perspective of audit and compliance management. The implementation of ESG standards is becoming an important tool for financial institutions to help ensure sustainable development, improve risk management and strengthen the reputation of banks. The main issues related to ESG include environmental responsibility (emissions, resource management), social factors (human rights, labor relations) and governance aspects (transparency, anti-corruption). The article also discusses the GRI (Global Reporting Initiative) and SASB (Sustainability Accounting Standards Board) standards, which play an important role in sustainability reporting. GRI provides a comprehensive approach to reporting, focusing on a wide range of stakeholders, while SASB offers industry-specific standards that are important for financial performance. Both systems contribute to the transparency of banking activities and increase investor confidence. The conclusions of the article emphasize the importance of ESG criteria in modern banking risk management, as well as their role in ensuring the sustainable development of financial institutions.

Keywords: compliance - management; audit; banking; approaches; efficiency; models; ethics; banks; business environment; internal control; fraud; corruption; regulatory requirements; financial risks; ethical leadership; automation; code of ethics; risk management; reputation; international standards. types; financial risks; analysis; risk management; economic instability; financial stability; management decisions; ESG criteria; social factors; non-financial reporting; transparency; SASB (Sustainability Accounting Standards Board); GRI (Global Reporting Initiative); corporate social responsibility

Вступ. У сучасному світі фінансових послуг питання запровадження основ етики бухгалтерсько-аудиторської діяльності, кодексу професійної діяльності аудиторів та бухгалтерів, етичних питань аудиту, компласнс-менеджменту в діяльності банків, забезпечення відповідності регуляторним вимогам набувають особливої уваги. В умовах глобалізації та швидких змін в законодавстві, роль аудитора і компласнс-менеджера в банківській сфері стає ключовою для забезпечення стабільності та надійності фінансових установ, їх репутаційною перевагою.

Постановка завдання. Аналіз теми « Кодекс аудитора та компласнс - менеджмент в банківській сфері» відбувається на часі, тому що впровадження в банківську діяльність своєчасних змін, які пов'язані із прийняттям нових міжнародних стандартів, законів,

кодексів вимагає негайного формування рекомендацій для покращення бухгалтерсько-аудиторських і компласнс-процесів у банківській діяльності, підвищення усвідомлення важливості етичних норм та стандартів у фінансовій діяльності, сприяння розробці ефективних стратегій управління ризиками та дотримання законодавства, узгодження вимог національного законодавства та європейських і світових норм і законодавчих актів, а також впроваджені культури компласнс-менеджменту, яка передбачає наявність якісної системи внутрішнього та зовнішнього моніторингу банківської діяльності.

Аналіз стану питання. Аналіз розкриття теми дослідження вітчизняними та закордонними вченими довів, що питання етичних професійних аспектів кодексу бухгалтерів/аудиторів та компласнс -

менеджменту в банківській сфері повинно розглядатися із урахуванням нової нормативно-правової бази, змін, які відбуваються у законотворчому процесі, у зв'язку із інтеграцією України в Європейську спільноту. Аналіз розкриття теми дослідження з питань удосконалення кодексу аудиторів та бухгалтерів та комплаєнс-менеджменту в банківській сфері необхідно постійно удосконалювати, тому що у світі відбуваються швидкі зміни, які пов'язані із постійною діджиталізацією фінансового та банківського сектору. Аналіз наукової літератури, присвяченої кодексу професійної етики аудиторів та бухгалтерів та комплаєнс-менеджменту в банківській сфері, показує, що це питання не отримало достатньої уваги в українських та міжнародних наукових джерелах. Багато аспектів етичної складової комплаєнс-менеджменту, зокрема в контексті нововведень критеріїв корпоративного управління, залишаються недослідженими або недостатньо висвітленими. В Україні поєднання тем професійної етики, культури аудиторів, бухгалтерів у взаємодії з елементами комплаєнс-менеджменту в банківській сфері лише починає привертати увагу науковців. Дослідженням комплаєнс-менеджменту та етики бізнес-середовища банків та підприємств займалися як зарубіжні вчені, так і українські: P Petera, J Wagner, CJ Hedberg, F Von Malmborg, T Monte, F Al Sawalqa, A Acquier, F Aggeri, Внукова Н.М., Момот Т., Коляда І., Перерва П., Кобелева Т. Дослідження вітчизняних вчених переважно фокусуються на покращенні кодексів професійної етики аудиторів та бухгалтерів та впровадженні змін у нормативних актах різних сфер діяльності. Основи законодавства доповнюються міжнародними законодавчими актами. Вивчення законодавчих актів та нормативних документів, які регулюють комплаєнс-процеси в банківській діяльності відбувається повільно, недостатня увага приділяється практичним аспектам впровадження комплаєнс-менеджменту. Дослідження етичних норм у фінансовій діяльності обмежується загальними принципами, без глибокого аналізу специфічних випадків або кейсів. Синергетичний ефект від поєднання законотворчої діяльності впливу кодексів професійної діяльності аудиторів і бухгалтерів на комплаєнс-менеджмент не досліджується і не взаємо пов'язується. Аналіз взаємозв'язку між аспектами етичної діяльності аудиторсько-бухгалтерською напругою і комплаєнс-менеджментом часто є поверхневим, без детального вивчення методів і стратегій. Закордонні дослідження проводяться в рамках програм МВФ, в тих країнах де є проекти, які фінансуються за рахунок Міжнародного валютного фонду з чітко прописаними цілями та завданнями. На міжнародному рівні питання комплаєнс-менеджменту та етики отримують більш широку увагу і закордонні вчені зосереджуються на таких аспектах, як інтеграція комплаєнс-менеджменту в різних сферах діяльності задля запобігання різного роду ризикам в розбудові сталого розвитку в країнах. Дослідження показують, як комплаєнс-менеджмент інтегрується в загальну стратегію всебічного контролю управління диверсифікованими портфелями ризиків фінансових установ, підкреслюючи його важливість для стабільності організації. При цьому озвучуються питання аудиту і

комплаєнс –менеджменту. Міжнародні автори детально аналізують роль аудиторів, із зобаченням вимог професійної етики та дотриманні етичних норм та законодавчих вимог, вказуючи на конкретні кейси та практичні приклади. Зростаюча роль технологій в управлінні комплаєнсом, зокрема автоматизація процесів та використання аналітики, активно досліджується закордонними вченими. Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у цій сфері, аналіз показує, що існує дефіцит глибоких, комплексних досліджень, які б повноцінно висвітлювали тему комплаєнс-менеджменту та етики в банківській сфері. Це створює можливості для подальших досліджень, які можуть зосередитися на розробці практичних рекомендацій для українських фінансових установ, а також на вивченні впливу нових технологій на управління комплаєнсом.

Існуючі методи розв'язання задачі. Фінансовий аудит, за допомогою якого аудитори перевіряють фінансову звітність банку, щоб упевнитися в її достовірності та відповідності бухгалтерським стандартам. По-перше, це дотримання методики аудиту, із використанням аудиту відповідності. Цей метод передбачає перевірку дотримання банком законодавчих вимог та внутрішніх політик. Аудитори оцінюють, наскільки банк відповідає встановленим стандартам і нормам. Це включає перевірку балансу, звіту про прибутки та збитки, а також інших фінансових документів. Операційний аудит, який зосереджується на оцінці ефективності операційних процесів банку, виявлення можливостей для покращення продуктивності та зменшення витрат Існує визначення підходів до комплаєнс-менеджменту, одним з яких є ризикоорієнтований підхід із зосередженням на виявленні та управлінні ризиками, які можуть виникнути внаслідок невиконання регуляторних вимог. Це включає проведення аналізу ризиків для визначення пріоритетів у комплаєнс-політиках. Далі, процедура внутрішнього контролю, створення системи контролю, яка допомагає забезпечити дотримання норм і правил та включає в себе процедури перевірки, звітності та моніторингу. Підвищення кваліфікації, тренінги, розвиток кваліфікаційних навичок передбачає регулярне навчання працівників банку із аналізом нових законів, нормативних актів та етичних стандартів. Це допомагає формувати культуру відповідальності серед співробітників. По-третє, це технологічні рішення, які передбачають автоматизацію процесів з використанням програмного забезпечення для автоматизації перевірок відповідності та моніторингу ризиків. Це дозволяє зменшити людські помилки та підвищити ефективність контролю. А використання технології аналізу даних, поліпшує використання аналітики для виявлення аномалій у фінансових транзакціях, що може свідчити про можливі порушення або шахрайство. В четвертих – це міжнародні стандарти із суб'єктами фінансового моніторингу та їх дотримання, такі як ISO, FATF (Financial Action Task Force) та інші, які визначають основні принципи управління ризиками та комплаєнс-процесами. Стандарти аудиту із застосуванням міжнародних стандартів аудиту (MCA, ISA: International

Standards on Auditing) для забезпечення якості аудиторських послуг та прозорості фінансових звітів.

Мета роботи. Вивчення та аналіз ролі кодексу аудитора/бухгалтера і комплаєнс-менеджменту в банківській сфері з метою визначення їх важливості для забезпечення стабільності, прозорості та відповідності фінансових установ регуляторним вимогам.

Постановка задачі.

Дослідження основних принципів та норм кодексу аудитора/бухгалтера, визначення ключових елементів етики, відповідальності та об'єктивності, які повинні дотримуватись аудитори в банківському секторі. Аналіз системи комплаєнс-менеджменту, де розглядаються методи і підходи до управління ризиками та забезпечення дотримання законодавчих вимог, що використовуються в банках. Оцінка впливу аудиторських процедур на фінансову звітність. Дослідження, яким чином аудит впливає на прозорість і надійність фінансової інформації, що надається банками. Вивчення міжнародних стандартів, аналіз, як міжнародні нормативи впливають на формування політик аудиту та комплаєнсу в банківській сфері. Визначення тенденцій і викликів. Виявлення сучасних тенденцій, викликів та можливостей в сфері аудиту і комплаєнс-менеджменту, які стоять перед банківськими установами в умовах глобалізації та технологічних змін.

Результати дослідження.

Наведемо огляд провідних досягнень у сфері аудиту та комплаєнсу на міжнародному рівні. Провідні відкриття в сфері аудиту та комплаєнсу на міжнародному рівні: інтеграція технологій у комплаєнс; автоматизація процесів; використання технологій, таких як автоматизація робочих процесів (RPA) та штучний інтелект, для автоматизації рутинних завдань комплаєнсу. Це дозволяє зменшити помилки, підвищити ефективність і скоротити витрати. Аналіз великих даних - використання аналітики даних для виявлення аномалій і ризиків у фінансових транзакціях, що допомагає виявити потенційні випадки шахрайства або порушення комплаєнсу на ранніх стадіях. Застосування етики та культури відповідності, враховуючи, що культура відповідності полягає у зростаючому визнанні важливості створення корпоративної культури, а це підтримує етичні норми і відповідність. Дослідження показують, що організації з сильною культурою комплаєнсу мають нижчий рівень правопорушень. Кодекси етики, які компанії почали розробляти і впроваджувати чітко визначають очікування щодо поведінки співробітників, що сприяє дотриманню етичних стандартів.

Аудит як інструмент управління ризиками включає ризикоорієнтований підхід до аудиту, як зростаюче визнання важливості ризикоорієнтованого підходу до аудиту, який фокусується на виявленні і оцінці ризиків у фінансовій звітності та процесах компанії. Постійний моніторинг, де аудитори переходять від традиційних періодичних перевірок до постійного моніторингу дозволяє швидше реагувати на зміни в ризиковому середовищі.

Міжнародні стандарти і регуляторні зміни включають системи міжнародних стандартів і запровадження міжнародних стандартів аудиту (ISA) та

стандартів комплаєнсу, таких як COSO, які забезпечують основу для оцінки ефективності контролю. Рада COSO розробила Інтегровану концепцію управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management-Integrated Framework). Ця публікація здобула визнання з управління ризиками. Зміни у законодавстві, такі, як нові регуляторні вимоги, наприклад GDPR (General Data Protection Regulation/ Загальний регламент захисту даних) в Європейському Союзі, змусили компанії переосмислити свої політики комплаєнсу і управління даними. Збільшення уваги до соціальної відповідальності із застосуванням ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та управлінські), де все більше організацій починають враховувати ESG-критерії в своїй стратегії комплаєнсу, що впливає на звітність та підходи до аудиту. Це веде до більшої прозорості та відповідальності в бізнес-практиках. Адаптація до нових загроз за допомогою заходів із кібербезпеки та зростаюче усвідомлення важливості кібербезпеки в контексті комплаєнсу, коли компанії починають розробляти політики та процедури, щоб захистити свою інформацію та дані від загроз. Управління кризами, коли аудитори і комплаєнс-фахівці все більше фокусуються на стратегічному управлінні ризиками в умовах криз, таких як пандемії або економічні спади.

ESG-критерії мають важливе значення для аудиту та комплаєнсу в банківській сфері, оскільки впровадження та дотримання цих стандартів допомагають фінансовим установам відповідати сучасним вимогам сталого розвитку, покращувати управління ризиками та зміцнювати свою репутацію. В цьому є поєднання ESG-критеріїв, пов'язаних з аудитом і комплаєнсом у банківській сфері. Розглянемо співвідношення питань ESG та аудиту. Аудит у банківській сфері, який зосереджується на фінансовій звітності, поступово розширюється, включаючи нефінансові показники, такі як екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності банків. Це означає, що аудитори дедалі частіше перевіряють дотримання ESG-критеріїв. Аудит ESG-звітності полягає в випуску звітів щодо дотримання ESG-критеріїв. Аудитори перевіряють ці звіти, щоб гарантувати, що інформація є точною, достовірною та відповідає вимогам міжнародних стандартів, таких як GRI (Global Reporting Initiative) або SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Оцінка екологічних ризиків відбувається за оцінкою впливу діяльності банку на довкілля аудитори, зокрема через фінансування проєктів, які можуть спричинити екологічні загрози. Вони також аналізують стратегії банку щодо управління екологічними ризиками, включаючи енергоефективність та скорочення викидів.

Аудит соціальної відповідальності з оцінкою дії банків щодо забезпечення рівних можливостей для співробітників, дотримання прав людини, створення безпечних умов праці та вплив на місцеві громади.

Управлінські аспекти, де аудитори перевіряють ефективність корпоративного управління в банку, зокрема прозорість у прийнятті рішень, боротьбу з корупцією та дотримання етичних стандартів.

GRI (Global Reporting Initiative) та SASB (Sustainability Accounting Standards Board). GRI та SASB

є двома провідними організаціями, що розробляють стандарти для нефінансової звітності, зокрема в сферах сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціального впливу компаній. Однак, підходи та цілі цих організацій мають деякі відмінності.

Розглянемо GRI (Global Reporting Initiative), її мету та історію. GRI є глобальною організацією, заснованою у 1997 році, яка займається розробкою стандартів для сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Вона створила першу всеосяжну систему стандартів звітності з питань стійкого розвитку, яка допомагає компаніям розкривати свій екологічний, соціальний та економічний вплив. Основні риси GRI полягають в глобальній охопленні, тому GRI є однією з найбільш використовуваних рамок для сталого розвитку на світовому рівні. Вона підходить для компаній будь-якого розміру і в будь-якій галузі.

Інтегрований підхід відтворюється, коли GRI стандарти охоплюють широкий спектр тем: екологія (викиди, управління водними ресурсами, біорізноманіття), соціальні питання (рівність, права людини, трудові практики) та економічні аспекти. Наявність зацікавленої сторони (стейкхолдерів). GRI допомагає компаніям звітувати про свій вплив перед усіма зацікавленими сторонами — інвесторами, співробітниками, клієнтами, урядом і громадою. Гнучкість проявляється, коли стандарти GRI є модульними, що дозволяє компаніям обирати відповідні для себе аспекти і впроваджувати їх поетапно. GRI-стандарти включають: «GRI 101 Основи звітності», Основні принципи та вимоги до складання звіту про сталий розвиток (GRI 200-400 серії), окремі стандарти для економічних, екологічних та соціальних аспектів звітності. Ключова особливість це залучення широкого кола учасників, тому що GRI стандарти спрямовані не тільки на фінансових інвесторів, але й на всі зацікавлені сторони компанії, включаючи громадськість, працівників і місцеві громади. Розглянемо SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Стандарти SASB розроблені для визначення та стандартизації розкриття інформації з питань сталого розвитку. SASB — це некомерційна організація, заснована у 2011 році в США, яка створює стандарти для розкриття фінансово важливої інформації щодо стійкого розвитку. Її стандарти орієнтовані на специфічні для галузей питання сталого розвитку, які є суттєвими для фінансових результатів компаній. Основні риси SASB: індустріальний фокус. Фінансова суттєвість SASB акцентує увагу на питаннях сталого розвитку, які мають безпосередній вплив на фінансову продуктивність компаній. Це підходить для інвесторів, які прагнуть оцінити ризики та можливості, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими факторами. Порівнянність досягається, тому що стандарти SASB дозволяють інвесторам порівнювати різні компанії в одній галузі за однаковими показниками ESG, що полегшує аналіз і прийняття рішень. SASB-стандарти, це галузеві стандарти, які визначають важливі екологічні, соціальні та управлінські фактори, що впливають на довгострокову фінансову стійкість компаній. Метричні показники полягають в тому, що SASB надає конкретні кількісні показники, за якими

компанії повинні звітувати, що робить інформацію більш точною і порівнюваною, особливістю є фокус на інвесторах. SASB створює стандарти, які орієнтовані на фінансових аналітиків і інвесторів. Інформація, яку компанії звітують за стандартами SASB, допомагає інвесторам оцінити ризики і можливості сталого розвитку, які можуть впливати на довгострокову фінансову стабільність компаній. Основні відмінності між GRI та SASB. По-перше, це цільова аудиторія: GRI: призначена для звітності перед широким колом зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, громадськість, працівників та інші групи, а SASB сфокусована на інвесторах та фінансових аналітиках, які зацікавлені в оцінці фінансово суттєвих екологічних, соціальних та управлінських факторів. Сфери охоплення: GRI охоплює широкий спектр питань сталого розвитку, включаючи екологічні, соціальні та економічні аспекти, а SASB охоплює лише ті фактори сталого розвитку, які є суттєвими для фінансових показників компанії у конкретній галузі. GRI - це глобальні стандарти, які застосовуються для будь-якої компанії незалежно від галузі. SASB, це галузеві стандарти, що розроблені для конкретних індустрій, з акцентом на ключові аспекти, що впливають на фінансову стійкість. Підхід до звітності GRI забезпечує гнучкість для компаній у виборі аспектів звітності і спрямована на розкриття загального впливу компанії на суспільство і довкілля, а SASB більш орієнтована на чіткі кількісні показники та стандартні метрики для порівняння в межах галузі. ESG та комплаєнс. Комплаєнс у банківській сфері традиційно спрямований на дотримання фінансових та регуляторних вимог, але зараз включає також відповідність ESG-критеріям. Це дозволяє банкам адаптуватися до нових регуляторних норм і забезпечити стале зростання. Регуляторні вимоги щодо ESG, де у багатьох країнах вводяться нові нормативні акти, що вимагають від банків розкриття інформації про дотримання екологічних і соціальних стандартів. Комплаєнс-відділи банків відповідають за контроль за дотриманням цих регуляцій, таких як вимоги до прозорості щодо змін клімату (наприклад, рекомендації TCFD — Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Екологічні та соціальні ризики: комплаєнс-менеджери повинні враховувати екологічні та соціальні ризики при оцінці клієнтів і контрагентів. Наприклад, якщо банк фінансує проекти, що можуть завдати шкоди довкіллю або порушити права людей, це може призвести до фінансових та репутаційних втрат для банку. Впровадження ESG-політик - комплаєнс-відділи займаються розробкою та впровадженням внутрішніх політик, що відповідають стандартам ESG. Це може стосуватися політик у сфері енергозбереження, корпоративної соціальної відповідальності або управління різноманіттям. Банки активно впроваджують ESG-критерії в свою загальну систему управління ризиками, оскільки невиконання вимог ESG може призвести до фінансових втрат і втрати довіри з боку інвесторів і клієнтів. Фінансування проектів полягає в тому, що банки тепер обирають більш екологічно та соціально відповідальні проекти для фінансування, уникаючи ризиків, пов'язаних із негативним впливом на довкілля або суспільство. Кліматичні ризики:

дотримання ESG включає оцінку ризиків, пов'язаних зі зміною клімату. Наприклад, якщо банк фінансує проекти в регіонах, схильних до кліматичних катастроф, це створює ризики для інвестицій і кредитування. Прозорість і звітність полягає у дотримання ESG-критеріїв, сприяє підвищенню рівня прозорості у звітності банків. Це допомагає уникати репутаційних ризиків, які виникають у випадках приховування або маніпуляції інформацією. Звіти ESG, які дозволяють банкам бути відкритими щодо своїх досягнень у сфері екології, соціальної відповідальності та управління. Така звітність є важливою частиною взаємодії з інвесторами, які все більше орієнтуються на сталі інвестиції (sustainable investments). Збільшується репутаційна складова, якщо банки, що дотримуються ESG-критеріїв, підвищують свою репутацію на ринку та стають більш привабливими для інвесторів і клієнтів. Дотримання цих стандартів є знаком відповідальності і свідомого ставлення до сталого розвитку.

Висновки. Отже, кодекс аудитора/бухгалтера та комплаєнс-менеджмент в банківській сфері ґрунтуються на різноманітних методах та підходах, що забезпечують ефективний контроль за дотриманням норм і правил. Використання технологій, аналізу ризиків і підходів до навчання співробітників є важливими складовими для підтримки стабільності та надійності фінансових установ.

GRI і SASB надають різні підходи до звітності зі сталого розвитку. GRI фокусується на глобальних стандартах для компаній будь-якої галузі та залучає широку аудиторію, тоді як SASB спеціалізується на фінансово важливих питаннях для конкретних індустрій, що допомагає інвесторам оцінювати ризики та можливості. Обидві організації допомагають компаніям адаптуватися до зростаючого попиту на прозорість і відповідальність у сфері сталого розвитку, але вони використовують різні підходи і формати звітності. Ці новації свідчать про еволюцію підходів до аудиту та комплаєнсу на міжнародному рівні. Використання нових технологій, інтеграція етичних стандартів і адаптація до сучасних викликів є ключовими елементами для успішного функціонування фінансових установ. Сучасні тенденції формують новий ландшафт для аудиторів і комплаєнс-менеджерів, які повинні бути готові до змін у своєму середовищі.

Список літератури

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 №2121-II [Електронний ресурс] – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: [Електронний ресурс] <http://www.mof.gov.ua/>
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина I ISO 37301: 2021 INTERNATIONAL STANDARD I
4. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності), видання 2022 року
5. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Міжнародний стандарт аудиту (МСА) 220 «Управління якістю аудиту фінансової звітності» (чинний для аудитів фінансової звітності за періоди, що починаються з 15 грудня 2022 року)
7. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (Стандарти). 529 Fifth Avenue, New York, NY 10017. 2016-2017. 1142 с. (Пер. з англ. мови Ольховикова О.Л., Шульман М.К. К.: «Видавництво «Фенікс»).
8. Сорок Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) від 25.09.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835_001#Text. (дата звернення від 30.09.2024.

References (transliterated)

1. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy [About banks and banking activity: Law of Ukraine] vid 7.12.2000 №2121-II [Elektronnyi resurs]. – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. URL: [Elektronnyi resurs] <http://www.mof.gov.ua/>
3. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta sputnikh posluh [International standards of quality control, audit, review, other assurance and related services], vydannia 2020 roku, chastyna I
4. ISO 37301: 2021 INTERNATIONAL STANDARD I
5. Mizhnarodnyi kodeks etyky profesiinykh bukhhalteriv [International code of ethics of professional accountants] (vkluchaiuchy Mizhnarodni standarty nezalezhnosti), vydannia 2022 roku
6. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy [On the basics of national security of Ukraine: Law of Ukraine] vid 19.06.2003 №964-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Mizhnarodnyi standart audytu [International auditing standard] (MSA) 220 «Upravlinnia yakistiu audytu finansovoi zvitnosti» (chynnyi dlia audytiv finansovoi zvitnosti za periody, shcho pochynaiutsia z 15 hrudnia 2022 roku)
8. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta sputnikh posluh (Standarty). 529 Fifth Avenue, New York, NY 10017. 2016-2017. 1142 s. (Per. z anh. movy Olkhovikova O.L., Shulman M.K. K.: «Vydavnytstvo «Feniks»).
9. Sorok Rekomendatsii Hrupy z rozrobky finansovykh zakhodiv borotby z vidmyvanniam hroshei [Forty Recommendations of the Group on the development of financial measures to combat money laundering] (FATF) vid 25.09.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835_001#Text. (data zvernennia vid 30.09.2024.

Надійшла (received) 14.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yurieva Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurieva@khp.edu.ua

Шевченко Роман Олександрович (Shevchenko Roman) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2215-7204>; roman.o.shevchenko@emmb.khpi.edu.ua

О. Ю. ЛІНЬКОВА

ЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРОДУКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Виділено особливості віддаленої роботи: перехід до асинхронної співпраці з різних локацій; самостійний розподіл робочих годин протягом дня; головне – сама робота; поєднання процесу роботи та розваг; налаштувати життя під захоплення; успіх в минулому не гарантує майбутній; інтелектуальна діяльність; новий рівень особистої самодисципліни наполегливість в дотриманні графіка. Проаналізовано останні наукові дослідження за темою технологічної підтримки продуктивності в умовах віддаленої роботи: інструменти для комунікації та співпраці; автоматизація процесів; інструменти для управління часом; забезпечення кібербезпеки; інноваційні освітні технології; вплив емоцій на сприйняття людини; інтеграція штучного інтелекту в роботу технічні системи; стратегії інтеграції виробничих систем; створення інклюзивного робочого середовища; вплив культурних відмінностей на прийняття рішень; ірраціональна поведінка людей в економіці. Ідентифіковано ефективні технологічні інструменти для підвищення продуктивності праці в віддалених командах: відеоконференції для проведення онлайн-нарад; платформи співпраці для організації роботи; інструменти для обміну файлами, документами; месенджери для швидкого спілкування з колегами в режимі реального часу; інструменти для управління проектами дозволяють створювати графіки, управляти ресурсами, контролювати бюджет; інструменти для управління часом і виявлення неефективних дій, планування робочого дня, встановлення дедлайнів, відстеження прогресу; інструменти для навчання та розвитку сприяють отриманню нових знань, індивідуальній підтримці, передачі знань, розвитку навичок; забезпечення кібербезпеки комп'ютерів від шкідливого програмного забезпечення; інструменти для створення корпоративної культури та реалізації спільних проектів для сприяння зміцненню командного духу; інструменти для зворотного зв'язку від співробітників, внесення необхідних змін. Систематизовано фактори, які впливають на вибір конкретних технологій: розмір компанії; тип діяльності та специфіка роботи; бюджет на технологічне рішення; індивідуальні потреби, вподобання співробітників. Технології є інструментом менеджера, а успіх віддаленої роботи залежить від результату мотивації співробітників, лідерства, культури компанії, які визначаються: психологічними факторами (рівень самоорганізації та самодисципліни; технологічна компетентність у використанні нових інструментів; схильність до стресу при роботі в ізоляції); соціальними факторами (комунікація та підтримка з боку колег та керівництва; баланс між роботою та особистим життям; культура організації); організаційними факторами (технічна підтримка та доступ до ресурсів; постановка цілей, задач, гнучкість, підтримка адаптації). Зазначено виклики щодо точного опису мотивації працівників при віддаленій роботі: багатфакторність мотивації працівників; зміна факторів з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників; індивідуальні відмінності власних мотивів людей, які можуть суттєво відрізнятися. Розроблено практичні рекомендації на основі концептуальної моделі мотивації (швидкість зміни мотивації з часом; коефіцієнти, які відображають вагомість різних факторів; сукупність зовнішніх стимулів, які сприяють підвищенню мотивації; рівень соціальної взаємодії з колегами; рівень втоми, вигорання; рівень фрустрації від невирішених проблем, недоліків в роботі) для компанії щодо вибору, впровадження та використання технологій, які забезпечують високу продуктивність віддалених команд: забезпечення оптимального балансу між зовнішніми стимулами, соціальною взаємодією, відпочинком і усуненням джерел фрустрації; використання індивідуального підходу до мотивації кожного працівника; необхідність постійної підтримки і коригування рівня мотивації через регулярний зворотний зв'язок з працівниками. Рекомендовані заходи менеджменту для покращення управління персоналом у міжнародних командах на основі моделі Hofstede, GLOBE: пошук нових рішень, впровадження змін; вивчення різних культур, мов, бізнес-практик з урахуванням світових трендів; навчання мотивації, лідерству і роботі в міжнародних командах; використання цифрових технологій для автоматизації процесів, аналізу даних, прийняття рішень; співпраця з міжнародними партнерами; управління міжнародними проектами; прийняття соціальної відповідальності; вирішення екологічних проблем. Визначено напрямки для проведення подальших досліджень: процес мотивації та задоволеності працівників при віддаленій роботі.

Ключові слова: віддалена робота; продуктивність праці; автоматизація бізнес-процесів; ефективні технології; віддалені команди

О. LINKOVA

EFFECTIVE TECHNOLOGIES TO SUPPORT PRODUCTIVITY IN REMOTE WORK CONDITIONS

Features of remote work are highlighted: transition to asynchronous cooperation from different locations; independent distribution of working hours during the day; the main thing is the work itself; combination of work process and entertainment; adjust life to passion; past success does not guarantee future success; intellectual activity; a new level of personal self-discipline, persistence in keeping to the schedule. The latest scientific research on the topic of technological support of productivity in the conditions of remote work is analyzed: tools for communication and collaboration; process automation; time management tools; ensuring cyber security; innovative educational technologies; the influence of emotions on human perception; integration of artificial intelligence into robot technical systems; strategies for integration of production systems; creation of an inclusive working environment; the influence of cultural differences on decision-making; irrational behavior of people in the economy. Effective technological tools for increasing work productivity in remote teams have been identified: video conferences for conducting online meetings; cooperation platforms for organizing work; tools for exchanging files and documents; messengers for quick communication with colleagues in real time; project management tools allow you to create schedules, manage resources, control the budget; tools for time management and identifying inefficient actions, planning the working day, setting deadlines, tracking progress; tools for training and development contribute to the acquisition of new knowledge, individual support, transfer of knowledge, development of skills; ensuring cyber security of computers against malicious software; tools for creating a corporate culture and implementing joint projects to help strengthen team spirit; tools for feedback from employees, making necessary changes. Factors influencing the choice of specific technologies are systematized: company size; type of activity and specifics of work; budget for a technological solution; individual needs, preferences of employees. Technology is a manager's tool, and the success of remote work depends on the result of employee motivation, leadership, company culture, which are determined by: psychological factors (level of self-organization and self-discipline; technological competence in using new tools; susceptibility to stress when working in isolation); social factors (communication and support from colleagues and management; balance between work and personal life; organizational culture); organizational factors (technical support and access to resources; setting goals and objectives; flexibility, adaptation support). Challenges regarding the accurate description of employee motivation during remote work are indicated: multifactorial employee motivation; change of factors over time under the influence of various internal and external factors; individual differences in people's own motives, which can differ significantly. Practical recommendations have been developed based on the conceptual model of motivation (the rate of change of motivation over time; coefficients that reflect the weight of various factors; a set of external incentives that contribute to increasing motivation; the level of social interaction with colleagues; the level of fatigue, burnout; the level of frustration from unresolved problems, shortcomings at work) for companies regarding the selection, implementation and use of technologies that ensure high productivity of remote teams: ensuring an optimal balance between external stimuli, social interaction, rest and elimination of sources of frustration; the use of an individual approach to the motivation of each employee; the need for constant support and

adjustment of the level of motivation through regular feedback from employees. Recommended management measures to improve personnel management in international teams based on the Hofstede, GLOBE models: search for new solutions, implementation of changes; study of different cultures, languages, business practices taking into account world trends; training in motivation, leadership and work in international teams; use of digital technologies for process automation, data analysis, decision-making; cooperation with international partners; management of international projects; acceptance of social responsibility; solving environmental problems. The direction for further research is determined: the process of motivation and satisfaction of employees during remote work.

Keywords: remote work; labor productivity; automation of business processes; effective technologies; remote teams

Вступ. Актуальність питання ефективних технологій для підтримки продуктивності в умовах дистанційної роботи працівників компаній підвищилась під час пандемії COVID-19 та наступної активної фази війни в Україні, що обумовило перехід на гібридний або повністю віддалений формат роботи. Організації шукають способи оптимізації роботи співробітників, які працюють поза офісом. Ключові завдання менеджера пов'язані з використанням ефективних технологій для підтримки продуктивності роботи віддалених команд, ефективних комунікацій, співпраці, збереження балансу між роботою та особистим життям.

Аналіз літератури. Дослідженням питань технологічної підтримки продуктивності праці за умов віддаленої роботи займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень: інструменти для комунікації та співпраці (відеоконференції; платформи для організації робочих процесів, відстеження завдань, роботи в командах; месенджери для швидкого обміну повідомленнями, файлами; управління проектами, координація членів команд); автоматизація процесів, роботизація рутинних завдань для звільнення часу співробітників і виконання більш складних задач; інструменти для управління часом та уникнення перевантаження (календарі, планувальники; техніки тайм-менеджменту для підвищення концентрації); забезпечення кібербезпеки (захист даних; віртуальні приватні мережі для безпечного підключення до корпоративної мережі).

Так, Джейсон Фрайд, Девід Хайнмаєр Хенсон систематизують фактори ефективної роботи організації поза офісом, а також роблять огляд корисних технологій для віддалених команд [1, с. 119]. Автор роботи розглядає інноваційні освітні технології як інструмент підвищення компетентностей менеджерів та як досвід практичної роботи впливає на процес навчання [2, с. 26; 3, с. 101]. Емілі Вейр досліджує як цифрові технології змінюють уявлення про роботу, робочі простори, графіки, корпоративну культуру [4, с. 137]. Дональд Норман аналізує як емоції впливають на сприйняття людини та взаємодію з об'єктами [5, с. 46; 6, с. 218]. Ерік Брінгольфон, Ендрю Макафі систематизують вплив цифрової революції на ринок праці, економіку, суспільство та пропонують для адаптації акцентуватися на освіті, інноваціях та соціальних гарантіях [7, с. 51]. Пітер Кок досліджує аспекти інтеграції штучного інтелекту в робочі технічні системи [8, с. 419]. Симон Янсон вивчає теми цифрової комунікації, ефективної роботи мережі, мотивації командного духу, методи гнучкого управління проектами [9, с. 72]. Нижник В. та інші співавтори систематизують стратегії інтеграції виробничих систем України в європейський економічний простір [10, с. 325]. Ашадул Алан Мола,

Джонатан Нур Шавлін аналізують способи, якими лідери можуть сприяти створенню інклюзивного робочого середовища [11, с. 63]. В роботі Девіда Г. Колінга, Х'ю Скалона, Полі М. Каліджурі проаналізовано стратегії залучення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників з урахуванням культурних відмінностей у глобальному бізнес середовищі [12, с. 178]. Герт Гофстед, Герт Яна, Гофстед та Майкл Мінков систематизують вплив культурних відмінностей на робочі процеси [13, с. 432]. Джефері Дж. Фокс формує правила мотивації та утримання талановитих працівників [14, с. 28]. Жані М. Брет вивчає вплив культурних відмінностей на прийняття рішень і досягнення домовленостей [15, с. 261]. Джон Доєр зосереджується в роботі на ключових показниках ефективності менеджера та способах їх досягнення [16, с. 134]. Лінда Гратон розглядає стратегію як динамічний процес управління постійними змінами [17, с. 197]. Річард Темплар систематизує навички лідерства з метою підвищення ефективності управління людьми [18, с. 123]. Скот Пейдж встановлює взаємовплив різноманіття на групову продуктивність і прийняття рішень [19, с. 319]. Том Фрідман акцентує увагу на трансформацію світу під впливом технологічних досягнень [20, с. 6]. Дейл Карнегі систематизує стратегії розвитку соціальних навичок людини [21, с. 155]. Даніель Канеман досліджує рішення, які люди приймають за умов невизначеності [22, с. 271]. Дерен Браун пропонує як змінити ставлення до життя [23, с. 25]. Кіт Фераці структурує процес побудови професійних і особистих відносин [24, с. 378]. Річард Талер та Кас Санстейн аналізують розвиток поведінкової економіки та ірраціональної поведінки людей в економіці, а також вплив змін на вибір людьми кращого рішення [25, с. 142; 26, с. 163]. Розамунді Стоун Зандер та Бенджамін Зандер досліджують питання розширення мислення, приймаючи творчий підхід до життя [27, с. 38]. Стівен Р. Кові розробляє практичну систему для особистого і професійного успіху та лідерства на основі звичок: проактивності, цінностей, пріоритетів, співпраці, емпатії, синергії, розвитку [28, с. 411]. Зак Волс досліджує тему встановлення ділових контактів з урахуванням особливостей людей [29, с. 71].

При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань: впливу віддаленої роботи на психічне здоров'я співробітників – зменшення за допомогою технологій відчуття ізоляції та підвищення рівня задоволеності роботою; розвитку навичок у віддалених командах – технології, методики ефективного навчання, розвитку співробітників; етичним аспектам віддаленої роботи – ризикам пов'язаним з постійним онлайн-підключенням; ролі штучного інтелекту в управлінні віддаленими командами.

Існуючі методи розв'язання задачі підбору технологій для підтримки продуктивності при віддаленій роботі: аналіз потреб, викликів (опитування співробітників про необхідні інструменти та труднощі; аналіз робочих процесів з можливості технологічної оптимізації, автоматизації; перевірка ефективності використання існуючих технологій); класифікація технологій за критеріями важливості і складності впровадження (матриця Московія); впровадження прототипів, тестування (мінімально життєздатні продукти для нових технологій; збір зворотного зв'язку); порівняльний аналіз рішень (збір інформації про різні технології для вирішення проблем; оцінка технології – вартість, функціональність, інтегрованість з іншими системами; вибір технології, яка відповідає потребам); консультація з експертами (ІТ-спеціалісти – вибір технічних рішень; консультанти з управління персоналом – вибір інструментів для співпраці, комунікації).

Мета роботи (дослідження): оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності праці в умовах, коли фізична присутність співробітників в офісі не є обов'язковою.

Завдання дослідження:

ідентифікація ефективних технологічних інструментів для підвищення продуктивності праці в віддалених командах;

визначення кількісних та якісних показників впливу конкретних технологій на результати роботи та корпоративну культуру;

аналіз факторів (психологічних, соціальних, організаційних), що впливають на успішне використання технологій (сприяють / перешкоджають) в умовах віддаленої роботи;

розробка практичних рекомендацій для компаній щодо вибору, впровадження та використання технологій для підтримки мотивації та продуктивності віддалених команд.

Методи дослідження: систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання, аналіз літератури, спостереження за роботою віддалених команд, статистична обробка даних для виявлення закономірностей та трендів, концептуальний підхід до процесу управління мотивацією працівників при віддаленій роботі.

Виклад основного матеріалу. Недоліки офісної роботи: відволікання – важко зосередитись, коли переривають робочі моменти; пересування до офісу негативно впливає на самопочуття, екологію, стосунки, бізнес. Віддалена робота стала новою реальністю для багатьох компаній. Дослідження різних аспектів віддаленої роботи дозволить розробляти ефективні стратегії управління віддаленими командами та забезпечувати високу продуктивність і задоволеність працівників.

Віддалений формат роботи відкрив перед компаніями як нові можливості, так і поставив перед ними ряд викликів. Особливість віддаленої роботи: перехід до асинхронної співпраці з різних локацій – графік спільної роботи; самостійний розподіл робочих годин протягом дня (творча робота); головне не

години, а сама робота; поєднання процесу роботи та розваг; налаштувати життя під захоплення; успіх в минулому не гарантує майбутній; інтелектуальна діяльність; новий рівень особистої самодисципліни наполегливість в дотриманні графіка.

Класифікація технологій для організації віддаленої роботи:

інструменти для відеоконференцій (Zoom – можливість одночасно підтримувати великі групи учасників, забезпечує захист даних, Microsoft Teams – інтегрований з екосистемою Microsoft 365, дозволяє працювати з документами, таблицями, презентаціями в реальному часі під час дзвінків, Google Meet – інтеграція з Google Workspace) – проведення онлайн-нарад, презентацій, тренінгів;

платформи для співпраці (Trello – візуальне управління завданнями на основі підходу Kanban, Asana – командне управління проектами, підтримує функції відстеження прогресу, комунікації між членами команди, управління задачами, Jira – управління проектами в сфері розробки програмного забезпечення, планування спринтів, відстеження помилок і аналізу продуктивності команди) – організація роботи, відстеження виконання завдання, співпраця в командах;

інструменти для обміну файлами (Google Drive – інтеграція з Google документами, таблицями, презентаціями, що дозволяє працювати над файлами безпосередньо в хмарі, Dropbox – інтеграція з Slack, Zoom, швидка синхронізація файлів на пристроях з підтримкою офлайн-доступу, що зручно для мобільних пристроїв або ситуацій із нестабільним інтернет-з'єднанням, SharePoint – інтеграція з Microsoft 365 для корпоративних користувачів, 1 ТБ місця на користувача) – безпечний обмін файлами, документами;

месенджери (Slack – пропонує структуру каналів, які можуть бути публічними або приватними, що спрощує командну роботу, впорядковує інформацію, підтримує інтеграції з Google Drive, Trello, Zoom Microsoft Teams – інтеграція з продуктами Microsoft 365, ефективний при проведенні зустрічей і вебінарів, висока безпека і контроль доступу, Discord – зручні функції для голосового чату та потокової трансляції, користувачі можуть створювати сервера з різними каналами для різних тем і форматів, включно з текстовими, голосовими та відеоканалами) – швидке спілкування з колегами в режимі реального часу;

інструменти для управління проектами (Microsoft Project – створення графіків, управління ресурсами, контроль бюджету, ClickUp – налаштування робочих процесів, календарів і таблиць для різних командних завдань, Slack – зручна взаємодія між учасниками проекту за допомогою інтеграції з іншими інструментами управління проектами, Notion – управління базами знань, створення спільних робочих просторів, де команди можуть зберігати, організовувати, ділитися інформацією, Basecamp – для невеликих команд, що працюють над спільними проектами, надає інструменти для планування завдань, обміну файлами, спілкування, Monday.com – для

кастомізації, інтеграції з іншими інструментами, для команд різного розміру і складності завдань);

інструменти для управління часом (Google Calendar, Outlook, Todoist, Togggl, RescueTime) – відстеження часу, виявлення неефективних дій, планування робочого дня, встановлення дедлайнів, відстеження прогресу;

інструменти для навчання та розвитку (онлайн-платформи для навчання: Coursera, Udemy, Prometheus, Дія; внутрішні корпоративні платформи; вебінари, онлайн-курси; менторство) – отримання нових знань, індивідуальної підтримки, передача знань, розвиток навичок;

забезпечення кібербезпеки (віртуальні приватні мережі (VPN); системи автентифікації з двофакторною перевіркою; програмне забезпечення для захисту від вірусів) – забезпечення безпечного підключення до корпоративної мережі; збільшення рівня захисту даних; захист комп'ютерів від шкідливого програмного забезпечення;

інструменти для створення корпоративної культури (віртуальні корпоративні заходи) – реалізація спільних проєктів для сприяння зміцненню командного духу;

інструменти для зворотного зв'язку (опитування, анкети) – збирання відгуків від співробітників, внесення необхідних змін.

Фактори, які впливають на вибір конкретних технологій: розмір компанії (для великих компаній знадобиться більш складні, інтегровані рішення); тип діяльності та специфіка роботи компанії; бюджет на технологічне рішення; індивідуальні потреби, вподобання співробітників.

Правильно підібрані технології дозволяють:

оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність віддалених команд, що створює адаптивну організацію;

покращити комунікації, розуміння завдань, що підвищує задоволеність роботою;

збільшити залученість співробітників через забезпечення комфортних умов для віддаленої роботи, що підвищує їх лояльність;

знижити витрати через автоматизацію рутинних завдань, що оптимізує робочі процеси.

Технології є інструментом менеджера, а успіх віддаленої роботи залежить від результату мотивації співробітників, лідерства, культури компанії.

Аналіз факторів, що впливають на успішне використання технологій для віддаленої роботи, дозволяє зрозуміти, як психологічні, соціальні та організаційні аспекти можуть сприяти або перешкоджати ефективності роботи:

1. Психологічні фактори:

рівень самоорганізації та самодисципліни – здатність керувати часом і завданнями (само мотивація та відповідальність);

технологічна компетентність у використанні нових інструментів;

схильність до стресу при роботі в ізоляції (вдома, відчуття самотності) – здатність працівника управляти стресом.

2. Соціальні фактори:

комунікація та підтримка – використання цифрових засобів зв'язку, вміння активно слухати, чітко висловлювати свої думки, підтримка з боку колег та керівництва;

баланс між роботою та особистим життям – відсутність чіткої межі між робочим та особистим простором ускладнює роботу, негативно впливає на мотивацію;

культура організації, яка сприяє соціальній згуртованості, відкритій комунікації, довірі, допомагає зберігати мотивацію, позитивний моральний дух.

3. Організаційні фактори:

технічна підтримка та доступ до ресурсів – якісна інфраструктура, стабільний доступ до інтернету, пристроїв, програмного забезпечення, підтримка IT-відділу для швидкого вирішення технічних проблем;

постановка цілей, задач – інструкції, зрозумілі очікування, специфікація цілей, регулярний моніторинг;

гнучкість, підтримка адаптації – гнучкий графік, розуміння потреб працівників, які працюють з дому, підтримка керівництва у пристосуванні до нового способу роботи.

Психологічні, соціальні та організаційні фактори мають значний вплив на ефективне використання технологій у віддаленій роботі для покращення продуктивності співробітників, психологічного благополуччя та зменшення стресу.

Перехід на віддалений формат роботи потребує обґрунтованого підбору та впровадження необхідних технологій:

1. Оцінка потреб команди, визначення завдання, які виконують співробітники віддалено, оцінка наявних ресурсів для оптимізації витрат, проведення опитування серед співробітників для розуміння побажань щодо інструментів для роботи.

2. Вибір технологій, які забезпечують високий рівень безпеки даних: комунікаційні інструменти, інструменти для спільної роботи, документообіг, інструменти для обміну знаннями, платформи для навчання.

3. Впровадження технологій і поступове розширення їх кількості, навчання співробітників ефективному використанню нових інструментів, технічна підтримка для вирішення проблем, які можуть виникнути, організація регулярних онлайн-зустрічей для неформального спілкування, що дозволить створити психологічний комфорт для працівників.

4. Використання технологій за встановленими процедурами, створення єдиного цифрового робочого простору; створення культури співпраці, заохочення співробітників до активного використання інструментів для спілкування та обміну ідеями; регулярний перегляд та оновлення технологій, внесення необхідних змін, розробка процедури вирішення конфліктів.

Геерт Хофстеде запропонував модель (Hofstede), яка описує національні культури за допомогою шести вимірів: дистанція влади – ступінь, в якому менші потужні члени організації приймають нерівномірний розподіл влади; ступінь, в якій люди орієнтовані на індивідуальні або колективні цілі; ступінь, в якій

суспільство підкреслює цінності: конкуренція, досягнення, успіх або співпраця, турбота про інших, якість життя; ступінь, в якій члени суспільства почувають себе некомфортно в невизначених ситуаціях і намагаються їх уникнути; ступінь, в якій суспільство орієнтоване на майбутнє, заощадження, довгострокові плани; ступінь, в якій суспільство заохочує задоволення бажань [13, с. 348]. Наприклад, підприємці США більш прямі в комунікаціях, а підприємці з Японії надають перевагу більш опосередкованим формам взаємодії.

Проект GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) глобального лідерства та ефективності організаційної поведінки розширив модель Hofstede, додавши виміри культури (потужність дистанції; колективізм I (в межах групи); колективізм II (інституційний); невизначеність уникнення; орієнтація на довгострокові цілі; асертивність (здатність людини відстоювати права / інтереси, висловлювати думки / почуття відкрито і чесно, при цьому не порушуючи прав інших людей); статеву рівність; гуманізм; інституційний колективізм) та виміри лідерства (харизматичне – здатність надихати, мотивувати, створювати візії для майбутнього; командне – здатність лідера будувати відносини, створювати командний дух, підтримувати співробітників; партисипативне – залучення співробітників до прийняття рішень; гуманістичне – турбота про добробут співробітників, розвиток, створення позитивної робочої атмосфери; самоздійснюване – здатність лідера до саморозвитку, самомотивації, самоконтролю; стратегічне – здатність лідера формувати стратегію для організації; виконавче – здатність лідера досягати поставлених цілей; лідерство, орієнтоване на підлеглих – фокусується на потребах підлеглих; патерналістське – характеризується батьківською опікою над підлеглими, забезпеченням добробуту, прийняттям рішень від їхнього імені). Модель GLOBE дозволяє: визначити, які лідерські стилі є ефективними в різних культурах; розробити програми, стратегії, які допоможуть лідерам розвинути необхідні навички для роботи в різних культурних контекстах; покращити підбір персоналу, оцінюючи кандидатів на відповідність культурним цінностям компанії; сформувати команди з різноманітним культурним досвідом, враховуючи сильні і слабкі сторони кожного члена; адаптувати стиль комунікацій до культурних особливостей співрозмовника; використовувати різні мотиваційні інструменти у відповідності до культурних цінностей співробітників; розуміти культурні причини конфліктів і обрати відповідні стратегії вирішення. Наприклад, авторитарний стиль, орієнтований на групу буде ефективним для лідера в Японії; в США більш ефективним буде стиль, заснований на делегуванні повноважень і участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Напрями для покращення управління персоналом: пошук нових рішень, впровадження змін; вивчення різних культур, мов, бізнес-практик з урахуванням світових трендів (застосовувати моделі Hofstede, GLOBE для більш ефективної роботи в міжнародних

командах, побудові міцних відносин з партнерами з різних культур, досягнення кращих результатів); навчання мотивації, лідерству і роботі в міжнародних командах; використання цифрових технологій для автоматизації процесів, аналізу даних, прийняття рішень; співпраця з міжнародними партнерами (різноманітність досвіду та точок зору); управління міжнародними проектами (розвиток культурного інтелекту працівників; тренінги з міжкультурних комунікацій; призначення менторів з різних культур; регулярні збори команди; заохочення досягнень кожного члена команди; ротація працівників між різними проектами; виявлення конфліктів на ранніх стадіях); прийняття соціальної відповідальності; вирішення екологічних проблем.

Точно описати мотивацію працівників при віддаленій роботі складно через:

багатофакторність мотивації працівників (особистість працівника, тип роботи, культура компанії, умови роботи, рівень заробітної плати, соціальні взаємодії);

зміна факторів з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів;

індивідуальні відмінності власних мотивів людей, які можуть суттєво відрізнятися від інших людей.

Концептуальна модель мотивації працівників при віддаленій роботі через диференціальне рівняння:

$$dM/dt = k_1 * Z + k_2 * S - k_3 * T - k_4 * F$$

де $M(t)$ – рівень мотивації працівника в момент часу t ;

dM/dt – швидкість зміни мотивації з часом;

k_1, k_2, k_3, k_4 – коефіцієнти, які відображають вагомість різних факторів;

Z – сукупність зовнішніх стимулів, які сприяють підвищенню мотивації (премії, визнання, нові завдання);

S – рівень соціальної взаємодії з колегами – позитивно впливає на мотивацію, особливо при віддаленій роботі;

T – рівень втоми, вигорання – знижують мотивацію;

F – рівень фрустрації від невирішених проблем, недоліків в роботі – негативно впливає на мотивацію.

Обмеження концептуальної моделі мотивації працівників при віддаленій роботі через диференціальне рівняння: модель не враховує інших факторів, які можуть впливати на мотивацію; припущення, що вплив кожного чинника на мотивацію є лінійним, що не завжди відповідає дійсності; коефіцієнти k_1, k_2, k_3, k_4 є константами, тоді як на практиці вони можуть змінюватися з часом.

Незважаючи на складність точного математичного аналізу (фактори Z, S, T, F можуть змінюватися з часом нелінійно та взаємодіяти між собою, при цьому працівник має унікальну реакцію на різні фактори), це рівняння дає можливість систематизувати процеси управління мотивацією при віддаленій роботі для підтримки високого рівня мотивації:

забезпечення оптимального балансу між зовнішніми стимулами, соціальною взаємодією, відпочинком і усуненням джерел фрустрації;

використання індивідуального підходу до мотивації кожного працівника;

постійне підтримання і коригування рівня мотивації через регулярний зворотний зв'язок з працівниками (проведення онлайн зустрічей для обміну досвідом і підтримки командного духу; доручення різноманітних завдань для уникнення рутини і підтримки інтересу до роботи; нагорода успіхів працівників; надання працівникам можливості самостійно планувати робочий день; інвестування в розвиток навичок працівників; доступ до психологічної допомоги).

Річард Х. Таллер розвинув концепцію поведінкової економіки Деніела Канемана [22, с. 261] – економічні рішення людей відхиляються від раціональної моделі, залежать від психологічних факторів (використання непрямих впливів для зміни поведінки людей – контекст, когнітивні упередження) [25, с. 184; 26, с. 112]. Приклади застосування – підвищення енергоефективності, зменшення відходів, здорове харчування, фінансові заощадження. Пояснення принципів функціонування ринків, поведінки споживачів, покращення якості виконання завдань співробітниками при віддаленій роботі, прийняття ірраціональних рішень партнерами дозволяють оптимізувати процес мотивації для досягнення різноманітних результатів.

Висновки: Розуміння особливостей віддаленої роботи дозволить компаніям: підвищити продуктивність та ефективність роботи; зберегти та залучити талановитих співробітників; зменшити витрати на оренду офісних приміщень та інших пов'язаних витрат; розширити географію пошуку талантів; створити більш гнучку та адаптивну організацію.

Правильно підібрані технології дозволяють: оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу на рутинні завдання та підвищити якість виконання роботи; збільшити задоволеність співробітників, підвищити мотивацію та лояльність співробітників; зберегти конкурентоспроможність компанії, адаптуватися до змін ринку; розширити можливості для гнучкої роботи та утримання талановитих фахівців. Вибір технологій залежить від специфіки діяльності, розміру компанії та потреб співробітників. Необхідно збалансувати використання технологій з такими аспектами управління командою, як мотивація, довіра, розвиток.

Мотивація – це динамічний індивідуальний процес, який залежить від багатьох факторів, і для його підтримки необхідно використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні методи. Концептуальна модель мотивації дає можливість систематизувати процеси управління при віддаленій роботі для підтримки високого рівня мотивації: забезпечення оптимального балансу між зовнішніми стимулами, соціальною взаємодією, відпочинком і усуненням джерел фрустрації; використання індивідуального підходу до мотивації кожного працівника; постійне підтримання і коригування рівня мотивації через регулярний зворотний зв'язок з працівниками

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі:

систематизовано інформацію про існуючі технологічні рішення для підтримки віддаленої роботи: відеоконференції для проведення онлайн-нарад; платформи співпраці для організації роботи; інструменти для обміну файлами, документами; месенджери для швидкого спілкування з колегами в режимі реального часу; інструменти для управління проектами дозволяють створювати графіки, управляти ресурсами, контролювати бюджет; інструменти для управління часом і виявлення неефективних дій, планування робочого дня, встановлення дедлайнів, відстеження прогресу; інструменти для навчання та розвитку сприяють отриманню нових знань, індивідуальній підтримці, передачі знань, розвитку навичок; забезпечення кібербезпеки комп'ютерів від шкідливого програмного забезпечення; інструменти для створення корпоративної культури та реалізації спільних проектів для сприяння зміцненню командного духу; інструменти для зворотного зв'язку від співробітників, внесення необхідних змін. Процес переходу на віддалений формат роботи потребує:

1. Оцінки потреб команди, визначення завдання, оцінки ресурсів.

2. Вибору технологій.

3. Впровадження технологій і поступове розширення їх кількості, навчання співробітників ефективному використанню нових інструментів, технічна підтримка для вирішення проблем.

4. Використання технологій за встановленими процедурами, створення єдиного цифрового робочого простору та культури співпраці;

визначено психологічні (самоорганізація, самодисципліна, відповідальність; технологічна компетентність; схильність до стресу при роботі в ізоляції), соціальні (комунікація та підтримка; баланс між роботою та особистим життям; культура організації), організаційні фактори (технічна підтримка та доступ до ресурсів; постановка цілей, задач; гнучкість, підтримка адаптації), що сприяють або перешкоджають успішному використанню технологій;

на основі оцінки різних технологій та їх впливу на продуктивність сформовано процес організації впровадження ефективних технологій для віддаленої роботи та підтримки високого рівня залученості працівників для досягнення цілей організації.

Напрямок для проведення подальших досліджень: процес мотивації та задоволеності працівників при віддаленій роботі.

Список літератури

1. Джейсон Фрайд, Девід Хайнмайер Хенссон. Remote. Офіс не потрібен. Харків : Клуб сімейного дозвілля. 2021. 256 с.
2. Лінькова О.Ю. Якісна вища менеджерська освіта – умова ефективності економічних реформ в Україні // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Харків. 2023. № 5. с. 23-27. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/292101>
3. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. Харків : ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
4. *Digitalization of Work. New Spaces and New Working Times.* (2022) / Emilie Vayre. Great Britain : Wiley. 240 p.

5. Don Norman (2009) *Emotional Design. Basic Books.* 240 p.
6. Don Norman (2013) *The Design of Everyday Things. Basic Books.* 384 p.
7. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee (2011) *Race Against the Machine. How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Digital Frontier Press.* 92 p.
8. Peter Corke (2011) *Robotics, Vision and Control. Springer.* 570 p.
9. Simone Janson (2024) *Working Efficiently in the Home Office. Organize Stress Free Digital Communication Successful Together in a Network, Agile Project Management, Team Spirit Motivation Psychology. Best of HR – Berufebilder.de®.* 100 p.
10. Соціально-грудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / В. М. Нижник та інші. Хмельницький : ХНУ, 2019. 670 с.
11. Ashadul Alam Molla, Jannatum Nur Shawlin (2023) *The Role of Leaders in Integrating Diversity and Inclusion Within an Organization. Umeå School of Business.* 92 p.
12. David G. Collings (2019) *Global Talent Management / Edited By David G. Collings, Hugh Scullion, Paula M. Caligiuri. New York.* 250 p.
13. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010) *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York.* 576 p.
14. Jeffrey J. Fox (2002) *How to become a Great Boss: The Rules for Getting and Keeping the Best Employees. Hachette Books.* 168 p.
15. Jeanne M. Brett (2014) *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries. Jossey-bass Business & Management.* 320 p.
16. John Doerr (2018) *Measure. What Matters. Portfolio Penguin.* 306 p.
17. Lynda Gratton (2000) *Live strategy. FT Press.* 256 p.
18. Richard Templar (2015) *Rules for managing people. Pearson.* 272 p.
19. Scott Page (2008) *Different: How Diversity Makes Us Smarter. Princeton University Press.* 456 p.
20. Thomas L. Friedman (2006) *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux.* 616 p.
21. Dale Carnegie (1998) *How to Win Friends and Influence People. Pocket Books.* 320 p.
22. Daniel Kahneman (1991) *Quasi Rational Economics. Russell Sage Foundation.* 389 p.
23. Derren Brown Happy (2018) *Why More or Less Everything Is Absolutely Fine. Penguin Audio.*
24. Keith Ferrazzi (2005) *Never Eat Alone. Crown Currency.* 400p.
25. Richard H. Teller (2016) *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics W. W. Norton & Company.* 432 p.
26. Richard H. Teller (2009) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.* 312 p.
27. Rosemary Sweetblood (2011) *The Art of Possibility. Macmillan Audio.*
28. Stephen R. Covey (2020) *7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster.* 464 p.
29. Walls Zak (2010) *Networking for People Who Hate Networking. Berrett-Koehler Publishers.* 192 p.
3. Linkova O.Iu. *Praktychna pidhotovka menezhera: osnovni vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh didzhitalizatsii* [Practical training of a manager: the main challenges and opportunities in the conditions of digitalization]. *Monohrafiia* . 2021. Kharkiv : FOP Sekishova T.Ie. 134 p.
4. *Digitalization of Work. New Spaces and New Working Times.* (2022) / Emilie Vayre. Great Britain : Wiley. 240 p.
5. Don Norman (2009) *Emotional Design. Basic Books.* 240 p.
6. Don Norman (2013) *The Design of Everyday Things. Basic Books.* 384 p.
7. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee (2011) *Race Against the Machine. How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Digital Frontier Press.* 92 p.
8. Peter Corke (2011) *Robotics, Vision and Control. Springer.* 570 p.
9. Simone Janson (2024) *Working Efficiently in the Home Office. Organize Stress Free Digital Communication Successful Together in a Network, Agile Project Management, Team Spirit Motivation Psychology. Best of HR – Berufebilder.de®.* 100 p.
10. Соціально-грудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / В. М. Нижник та інші. Хмельницький : ХНУ, 2019. 670 с.
11. Ashadul Alam Molla, Jannatum Nur Shawlin (2023) *The Role of Leaders in Integrating Diversity and Inclusion Within an Organization. Umeå School of Business.* 92 p.
12. David G. Collings (2019) *Global Talent Management / Edited By David G. Collings, Hugh Scullion, Paula M. Caligiuri. New York.* 250 p.
13. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010) *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York.* 576 p.
14. Jeffrey J. Fox (2002) *How to become a Great Boss: The Rules for Getting and Keeping the Best Employees. Hachette Books.* 168 p.
15. Jeanne M. Brett (2014) *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries. Jossey-bass Business & Management.* 320 p.
16. John Doerr (2018) *Measure. What Matters. Portfolio Penguin.* 306 p.
17. Lynda Gratton (2000) *Live strategy. FT Press.* 256 p.
18. Richard Templar (2015) *Rules for managing people. Pearson.* 272 p.
19. Scott Page (2008) *Different: How Diversity Makes Us Smarter. Princeton University Press.* 456 p.
20. Thomas L. Friedman (2006) *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux.* 616 p.
21. Dale Carnegie (1998) *How to Win Friends and Influence People. Pocket Books.* 320 p.
22. Daniel Kahneman (1991) *Quasi Rational Economics. Russell Sage Foundation.* 389 p.
23. Derren Brown Happy (2018) *Why More or Less Everything Is Absolutely Fine. Penguin Audio.*
24. Keith Ferrazzi (2005) *Never Eat Alone. Crown Currency.* 400p.
25. Richard H. Teller (2016) *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics W. W. Norton & Company.* 432 p.
26. Richard H. Teller (2009) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.* 312 p.
27. Rosemary Sweetblood (2011) *The Art of Possibility. Macmillan Audio.*
28. Stephen R. Covey (2020) *7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster.* 464 p.
29. Walls Zak (2010) *Networking for People Who Hate Networking. Berrett-Koehler Publishers.* 192 p.

References (transliterated)

1. Dzheison Fraid, Devid Khainemaiier Khensson. *Remote. An office is not needed.* Kharkiv : Klub simeinoho dozvillia. 2021. 256 s.
2. Linkova O.Yu. Quality higher managerial education is a condition for the effectiveness of economic reforms in Ukraine // *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences).* Kharkiv. 2023. No. 5. p. 23-27. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/292101>

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Лінькова Олена Юрїївна (Linkova Olena) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: helen.linkova@khpi.edu.ua

П.Г.ПЕРЕРВА, А.В.ЧЕРЕП, Л.В.ШАУЛЬСЬКА

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

У статті розглянуто актуальне питання формування моделей економічної оцінки діяльності та конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. Швидкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків і зміни в споживчій поведінці зумовлюють необхідність розробки сучасних методів оцінки ефективності бізнесу в умовах зростаючої конкуренції. Мета дослідження полягає у створенні універсальних моделей економічної оцінки, які враховують ключові фінансові, операційні та якісні показники діяльності підприємств електронної торгівлі. У роботі розглянуто теоретичні основи оцінки ефективності, проаналізовано чинники, що визначають конкурентоспроможність, а також запропоновано практичні інструменти для впровадження цих моделей. Методологія дослідження базується на поєднанні теоретичних (аналіз, синтез, системний підхід) та емпіричних методів (економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, моделювання). Розроблені моделі інтегрують такі підходи, як Balanced Scorecard (BSC), SWOT-аналіз і економіко-математичне моделювання, що дозволяє враховувати специфіку різних бізнес-процесів у сфері електронної торгівлі. У результаті дослідження створено інструментарій, який допомагає оцінити ефективність підприємств, визначити їх конкурентні переваги та надати рекомендації щодо підвищення результативності роботи. Запропоновані моделі можуть бути адаптовані для використання як великими платформами електронної торгівлі, так і малими чи середніми підприємствами. Дослідження є практично значущим і спрямованим на зміцнення позицій підприємств електронної торгівлі в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: інтернет-торгівля, моделювання, економічна оцінка, конкурентоспроможність, ефективність, інструментарій

P.G.PERERVA, A.V.CHEREP, L.V.SHAULSKA

FORMATION OF MODELS OF ECONOMIC ASSESSMENT OF THE ACTIVITY AND COMPETITIVENESS OF E-COMMERCE ENTERPRISES

The article considers the topical issue of forming models of economic assessment of the activities and competitiveness of e-commerce enterprises. The rapid development of digital technologies, globalization of markets and changes in consumer behavior necessitate the development of modern methods for assessing business performance in the context of growing competition. The purpose of the study is to create universal models of economic assessment that take into account key financial, operational and qualitative indicators activities of e-commerce enterprises. The paper considers the theoretical foundations of efficiency assessment, analyzes the factors that determine competitiveness, and also proposes practical tools for the implementation of these models. The research methodology is based on a combination of theoretical (analysis, synthesis, system approach) and empirical methods (economic and statistical analysis, comparative analysis, modeling). The developed models integrate such approaches as Balanced Scorecard (BSC), SWOT analysis and economic and mathematical modeling, which allows taking into account the specifics of various business processes in the field of e-commerce. As a result of the study, a toolkit has been created that helps to assess the efficiency of enterprises, determine their competitive advantages and provide recommendations for improving work performance. The proposed models can be adapted for use by both large e-commerce platforms and small or medium-sized enterprises. The study is practically significant and aimed at strengthening the position of e-commerce enterprises in the context of digitalization of the economy.

Keywords: online commerce, modeling, economic assessment, competitiveness, efficiency, tools

Постановка проблеми. Сучасний розвиток інформаційних технологій та цифровізації економіки суттєво змінює підходи до організації бізнесу, зокрема у сфері електронної торгівлі. Електронна комерція є одним із найбільш динамічно зростаючих секторів світової економіки, який забезпечує підприємствам можливість виходу на нові ринки, оптимізацію операційних витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів. Водночас підвищення рівня конкуренції в цій галузі вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності, ефективного управління ресурсами та формування стійкої конкурентної позиції.

Формування моделей економічної оцінки діяльності та конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі є ключовим завданням для забезпечення їх сталого розвитку. Це питання особливо актуальне в умовах нестабільної економічної ситуації та швидких змін у споживчих вподобаннях. Сучасні методи оцінки повинні враховувати як кількісні, так і якісні показники, аналізувати вплив технологічних інновацій, ринкових тенденцій і соціально-економічного середовища.

У статті пропонується аналіз теоретичних і практичних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств електронної торгівлі та

розробка моделей, які дозволяють оцінювати їх конкурентоспроможність. Особлива увага приділяється визначенню ключових факторів успіху, які впливають на результативність функціонування цих підприємств, а також розробці рекомендацій щодо підвищення їх конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Дослідження спрямоване на визначення методологічної основи для оцінювання конкурентоспроможності, яка може бути адаптована до різних умов і масштабів діяльності підприємств електронної торгівлі.

Мета роботи (дослідження). Метою дослідження є розробка та обґрунтування моделей економічної оцінки діяльності та конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі, що дозволяють оцінювати ефективність їх функціонування та сприяти формуванню стійких конкурентних переваг. У рамках цієї мети основна увага приділяється: визначенню ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств електронної торгівлі; розробці моделей, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти оцінки; формуванню рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті цифровізації економіки та динамічних змін ринкового

середовища.

Методологія. При підготовці статті авторами було використано теоретичні методи (аналіз і синтез, системний підхід, класифікація та узагальнення), емпіричні методи (опитування та анкетування, порівняльний аналіз), методи моделювання та прогнозування (розробка економіко-математичних моделей, SWOT-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), методи практичної апробації, зокрема, тестування розроблених моделей на прикладі реальних підприємств електронної торгівлі для перевірки їх адаптивності, надійності та практичної значущості.

Аналіз існуючих досліджень та публікацій. Сучасна наукова література присвячена різноманітним аспектам оцінки діяльності підприємств електронної торгівлі та їх конкурентоспроможності [1-17]. Визначення ефективних підходів і моделей оцінювання залишається одним із ключових завдань для дослідників, зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій та глобалізацію ринків. Наукові роботи в цьому напрямі охоплюють кілька основних напрямів. Більшість досліджень зосереджена на кількісних методах, таких як аналіз фінансових показників (виручка, рентабельність, операційні витрати) [1, 4, 9, 15]. Також активно використовуються показники рентабельності інвестицій (ROI), конверсії продажів, середнього чеку та витрат на залучення клієнтів (CAC). Наприклад, автори досліджень Gao Huijun та Zhang, Jianfang [1], Ткачов М.М. [7] звертають увагу на вплив автоматизації бізнес-процесів на операційну ефективність електронної торгівлі. У роботах Chernukha, T. [2], Товажняньського В. Л. [9] наголошується на важливості побудови стійких конкурентних переваг через унікальні пропозиції, лояльність клієнтів та інноваційні підходи до обслуговування. Інші дослідники, зокрема Gordijn, Jaar & Akkermans, Hans.[3], підкреслюють важливість технологічного розвитку, таких як використання big data, штучного інтелекту та персоналізації у взаємодії зі споживачами. Численні дослідження, наприклад, роботи Євтушенко Д. Д. [8], Кобелевої Т. О. [15], Старостіної А. О. [6] вказують на зміни в споживчій поведінці, викликані цифровізацією. Покупці електронної торгівлі очікують високого рівня обслуговування, швидкості доставки, прозорості цін і безпеки онлайн-транзакцій. Деякі дослідження спрямовані на створення універсальних моделей, що враховують якісні та кількісні параметри. Наприклад, модель Balanced Scorecard (BSC) використовується для оцінки ефективності бізнесу через фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та інноваційні перспективи.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, існують прогалини, які потребують подальшого опрацювання: відсутність універсальних підходів до оцінки діяльності підприємств різних масштабів (від малих до великих електронних платформ); недостатня увага до регіональних особливостей і культурних чинників, які впливають на розвиток електронної торгівлі; обмежена кількість моделей, які враховують

швидкі технологічні зміни, наприклад, впровадження blockchain чи автоматизації логістичних процесів.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій свідчить про важливість системного підходу до оцінки діяльності підприємств електронної торгівлі. Подальші дослідження повинні зосереджуватись на інтеграції сучасних технологій та інновацій у моделі економічної оцінки, а також враховувати соціальні, економічні та технологічні тренди, які формують конкурентне середовище.

Результати дослідження. Результати проведеного дослідження дозволяють виділити низку ключових аспектів, пов'язаних із формуванням моделей економічної оцінки діяльності та конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. У ході дослідження була здійснена ідентифікація ключових факторів ефективності електронної торгівлі, виявлено основні чинники, що впливають на результативність діяльності підприємств електронної торгівлі, серед яких, на наш погляд, слід виділити наступні [1, 3, 8]:

- технологічна адаптивність: використання інноваційних рішень, таких як автоматизація бізнес-процесів, big data та штучний інтелект для персоналізації взаємодії з клієнтами;
- маркетингова стратегія: залучення нових клієнтів через ефективне використання цифрових платформ, SEO-оптимізації та програм лояльності;
- якість клієнтського сервісу: швидкість доставки, прозорість операцій та безпека платежів, що формують довіру клієнтів;
- операційна ефективність: зниження витрат, оптимізація логістики та підвищення продуктивності внутрішніх процесів.

Запропоновано інтегровану модель оцінки ефективності діяльності підприємств електронної торгівлі, яка включає:

- фінансові показники: аналіз доходів, операційних витрат, рентабельності інвестицій (ROI) та конверсії;
- операційні показники: продуктивність внутрішніх бізнес-процесів, швидкість виконання замовлень і оптимізація ресурсів;
- інноваційний аспект: оцінка використання новітніх технологій і їхнього впливу на конкурентоспроможність;
- клієнтські метрики: рівень задоволеності клієнтів (NPS), повторні замовлення та рівень утримання клієнтів.

Розроблені моделі враховують комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності, використовуючи:

- збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що дозволило здійснити адаптацію концепції для оцінки ключових показників діяльності підприємств у чотирьох вимірах – фінансовому, клієнтському, внутрішніх процесів та інновацій;
- SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін підприємств електронної торгівлі, можливостей і загроз у конкурентному середовищі;
- економіко-математичне моделювання з метою

побудови прогнозів щодо ефективності бізнесу залежно від змін у ринковому середовищі.

Запропоновані моделі були протестовані на прикладі малих, середніх та великих підприємств електронної торгівлі. Результати апробації підтвердили їх універсальність і адаптивність до різних масштабів і галузей діяльності. Отримані дані дозволили виділити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності, зокрема:

- впровадження автоматизованих систем управління замовленнями;
- використання індивідуалізованих програм лояльності для залучення клієнтів;
- підвищення прозорості та швидкості

обслуговування через інтеграцію сучасних цифрових рішень.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі є ключовою умовою їхнього успішного функціонування в умовах швидкого розвитку технологій і глобалізації ринків. Для досягнення цього завдання існує низка важливих передумов, які стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх факторів розвитку бізнесу. Проведене дослідження дозволяє сформулювати базові передумови та складнощі в забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі (табл.).

Таблиця - Передумови та складнощі в забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі

| Передумови | | Складнощі | |
|--|---|--------------------------------|--|
| Напрямок | Економічна сутність | Напрямок | Економічна сутність |
| Цифровізація економіки | Глобальна цифровізація бізнесу створює сприятливе середовище для розвитку електронної торгівлі. Використання сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн та автоматизація, дозволяє підприємствам електронної комерції оперативно реагувати на запити споживачів і адаптуватися до змін ринку. | Високий рівень конкуренції | Швидкий розвиток електронної торгівлі призводить до перенасичення ринку. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свої послуги, впроваджувати інновації та знижувати витрати, щоб залишатися конкурентоспроможними. |
| Зміна споживчих уподобань | Зростання популярності онлайн-шопінгу пов'язане з комфортом, економією часу, можливістю доступу до широкого асортименту товарів і конкурентних цін. Підприємства електронної торгівлі можуть використовувати ці переваги для завоювання лояльності споживачів | Технологічні виклики | Інтеграція нових технологій може бути дорогою для малих і середніх підприємств. Постійна модернізація IT-інфраструктури потребує значних ресурсів і кваліфікованого персоналу. Захист даних клієнтів та забезпечення кібербезпеки стає пріоритетом, адже витік інформації може серйозно вплинути на довіру до компанії |
| Широке використання інтернету та мобільних пристроїв | Масове поширення смартфонів і доступ до інтернету забезпечують підприємствам електронної торгівлі величезний потенціал для охоплення аудиторії, зокрема в регіонах, де раніше домінували традиційні форми торгівлі. | Зміни в регулюванні | Уряди багатьох країн посилюють контроль за діяльністю електронної торгівлі, що включає податкове регулювання, захист прав споживачів, дотримання екологічних стандартів. Це створює додаткові зобов'язання для бізнесу |
| Доступ до глобальних ринків | Електронна торгівля відкриває можливість працювати з клієнтами з різних країн, знижуючи бар'єри входу на міжнародні ринки. Використання цифрових платформ, таких як Amazon, AliExpress або Shopify, спрощує експорт товарів. | Зростання очікувань клієнтів | Сучасні споживачі очікують не лише швидкої доставки та якісного обслуговування, а й повної прозорості процесів. Високі очікування вимагають від підприємств інвестицій у покращення логістики, якості товарів і роботу зі зворотним зв'язком. |
| Технологічна персоналізація | Інноваційні інструменти дозволяють створювати персоналізований досвід для клієнтів: від рекомендацій товарів до адаптованого інтерфейсу сайту. | Логістичні виклики | Забезпечення швидкої доставки, особливо в регіонах із нерозвинутою інфраструктурою. Управління поверненнями товарів, які часто є дорогими та складними. |
| Орієнтація на клієнта | Якість обслуговування: швидка доставка, зручність користування платформою, гнучкі умови оплати та повернення товарів формують довіру споживачів і сприяють їх лояльності. | Проблеми з утриманням клієнтів | Залучення нових клієнтів у сфері електронної торгівлі часто коштує дорожче, ніж утримання існуючих. Однак створення програм лояльності, персоналізованих пропозицій і якісного сервісу вимагає значних ресурсів. |
| Гнучкість у прийнятті рішень | Моніторинг ринкових тенденцій: аналіз змін у поведінці споживачів, впливу технологічних інновацій та конкурентного середовища. Адаптація бізнес-моделей: можливість швидкої зміни стратегії у відповідь на зміни в економіці чи регуляторних вимогах. | Економічна нестабільність | Умови кризи, інфляція або коливання валютних курсів можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів, особливо у сфері необов'язкових витрат, таких як онлайн-шопінг. |

Джерело: авторська розробка

Підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі залежить від їх здатності інтегрувати сучасні технології, орієнтуватися на потреби клієнтів, забезпечувати якісний сервіс і швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Поєднання цих передумов із інноваційними підходами до управління бізнесом дає змогу підприємствам досягти лідерських позицій на ринку. Підприємства електронної торгівлі мають унікальні можливості для розвитку завдяки технологічним інноваціям і глобалізації. Водночас вони стикаються з низкою викликів, які потребують стратегічного підходу до управління. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати бізнес-моделі, впроваджувати технології та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Електронна комерція стрімко розвивається завдяки технологічному прогресу та зміні споживчих звичок. Серед поточних змін, які визначають розвиток цієї галузі, пропонуємо виділити найбільш важливі тенденції в електронній комерції, які визначають поведінку споживачів в інтернеті та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств інтернет-торгівлі (рис.1).

Мобільна комерція (M-commerce) дозволяє забезпечити зростання кількості покупок, здійснених через мобільні пристрої, стимулює компанії адаптувати сайти та додатки до смартфонів. Швидкі мобільні платежі, такі як Apple Pay, Google Pay або локальні сервіси, стають стандартом. Онлайн-покупці шукають плавного переходу з одного пристрою на інший протягом усього шляху до покупки. Фактично, тепер очікується, що покупці зможуть почати свою подорож до покупок на одному пристрої, наприклад, настільному комп'ютері, і закінчити на іншому, наприклад, мобільному пристрої. Персоналізація досвіду покупця забезпечує використання штучного інтелекту та машинного навчання для створення

персоналізованих рекомендацій. Аналіз даних покупців дозволяє пропонувати релевантні товари, покращуючи користувацький досвід. Соціальна комерція (Social commerce) передбачає прямі покупки через соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook), інтеграцію функцій інтернет-магазинів у платформи соцмереж і співпраця з інфлюенсерами для підвищення продажів. Омніканальність (omnichannel) дозволяє поєднання онлайн- і офлайн-канали продажу для забезпечення безшовного досвіду споживачів. Наприклад, можливість замовити товар онлайн та забрати в магазині або повернути товар офлайн. Маючи доступ до численних технологічних можливостей, споживачі роблять покупки в завжди підключеному режимі. 70% споживачів зараз працюють в режимі багатозадачності (наприклад, під час прокручування соціальних мереж). І вони звикли мати свої улюблені бренди на тих самих веб-платформах, де проводять більшу частину свого часу. Це максимізує зручність, гарантуючи, що їм не доведеться залишати улюблені платформи під час покупки. Для ритейлерів це включає впровадження омніканальної моделі шляхом концентрації на різних маркетплейсах, де споживачі проводять свій час, і, зокрема, продажі на соціальних каналах, таких як VK, YouTube, TikTok тощо. Швидка доставка та «останній кілометр» визначає попит на доставку в той же день або навіть упродовж кількох годин. Передбачає використання дронів, роботів та інших технологій для оптимізації доставки на «останньому кілометрі». Екологічність і сталий розвиток забезпечує зростання попиту на екологічно чисту упаковку та стійкі способи доставки, формує пропозицію товарів від брендів, які підтримують етичне виробництво. Підписні моделі (Subscription commerce). Все більше компаній впроваджують моделі підписки для забезпечення регулярного доходу (напр., коробки з продуктами, косметикою).

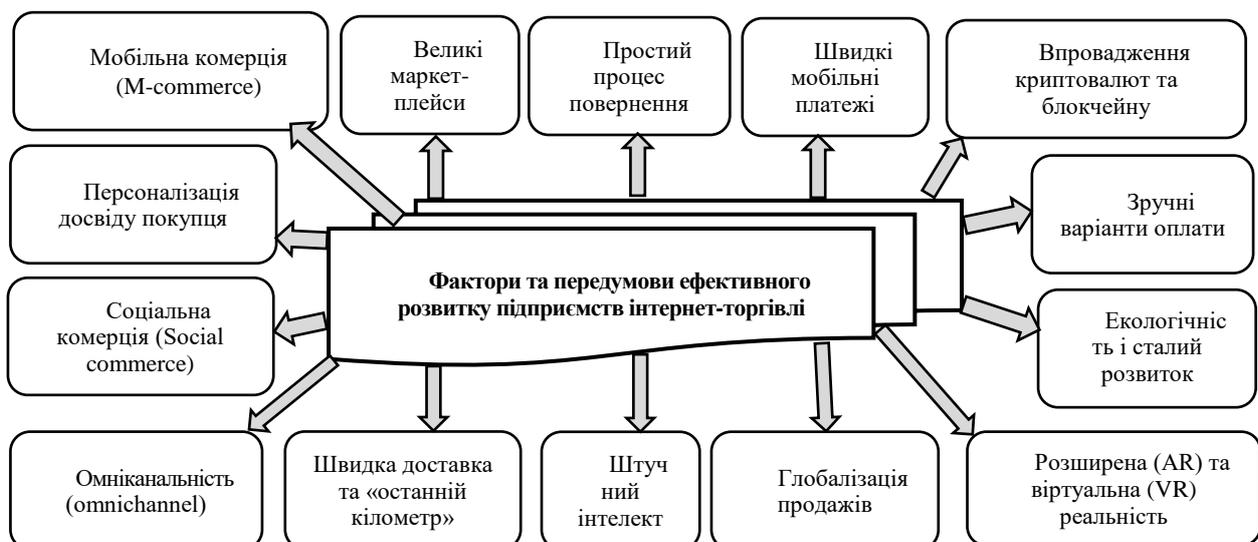


Рисунок – Формування передумов ефективної діяльності підприємств електронного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Використання штучного інтелекту та автоматизації передбачає впровадження чат-ботів для обслуговування клієнтів 24/7, автоматизацію складських і логістичних процесів для зменшення витрат. Розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR): AR-технології дозволяють «приміряти» товари онлайн (одяг, меблі тощо); VR створює віртуальні магазини, де клієнт може взаємодіяти з продуктами. Глобалізація продажів включає в себе зростання міжнародних покупок завдяки розвитку логістики та доступності онлайн-платформ; локалізацію контенту для різних регіонів (мови, валюти, культури). Роль великих маркетингових заходів забезпечують домінування платформ, таких як Amazon, eBay, AliExpress, сприяє розвитку малого бізнесу через доступ до великої клієнтської бази. Швидке впровадження криптовалют та блокчейну дозволяє збільшити кількість платформ, що приймають криптовалюту як спосіб оплати. Використання блокчейну для забезпечення прозорості транзакцій і боротьби з фальсифікаціями. Забезпечення швидкої та зручної доставки товарів стало можливим з появою гігантів електронної комерції, таких як Wildberries і Ozon, які можуть швидко доставляти товари, споживачі стали очікувати прозорих і зручних варіантів доставки від усіх інтернет-магазинів. Простіше кажучи, споживачі хочуть отримати свій товар швидко і дешево. 95% споживачів вважають, що швидка доставка є обов'язковою умовою під час покупок в інтернеті [1]. Зручних способів доставки очікують і клієнти з інтернет-магазинів. Більш того, 72% споживачів відмовляються від покупок через відсутність зручних і прозорих способів доставки на сайтах електронної комерції [3]. Задоволенню цієї потреби сприяють зручні варіанти оплати. Споживачі шукають зручність протягом усього шляху до покупки. Зручність є головним пріоритетом. Близько 76% споживачів вважають зручність одним зі своїх головних пріоритетів [1]. Одна з головних речей, яку споживачі вважають зручною, це можливість переглянути інтернет-магазин і залишити його в якості гостя, тобто без реєстрації на сайті. Крім того, чим менше форм доводиться заповнювати споживачам, тим зручніше і якісніше вони сприймають свій загальний шлях до покупки (і тим більша ймовірність того, що вони повернуться). Щоб підвищити зручність покупок, вони шукають інтернет-магазини електронної комерції, які мають прості в налаштуванні платіжні шлюзи, які приймають популярні способи оплати, наприклад, «купуй зараз, плати потім». Простота способів оплати спонукає 89% споживачів приймати рішення про покупку швидше. А 84% споживачів купують дорожчі товари, пропонуючи прості та гнучкі варіанти оплати [2]. І вони готові віддати перевагу тим ритейлерам, які зможуть втілити ці очікування в реальність; забезпечують простий процес повернення. Процес взаємодії з покупцем не закінчується після отримання покупцем товару. Щоб зберегти лояльність клієнтів, взаємодія після покупки має бути максимальною стресовою. Це означає пропонувати простий і

зручний процес повернення, а також надавати технічну підтримку, якщо це необхідно.

Пропоновані до аналізу та практичного використання тенденції продовжують трансформувати галузь електронної комерції, роблячи її більш адаптивною до потреб клієнтів і технологічно просунутою.

Висновки. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації для підприємств електронної торгівлі: посилити рівень інвестування у технології автоматизації, Big Data та аналітику для покращення процесів ухвалення рішень; розробляти персоналізовані маркетингові кампанії для підвищення рівня задоволеності клієнтів, активно використовувати метрики ефективності (KPI) для регулярного моніторингу результатів діяльності, орієнтуватися на довгострокове утримання клієнтів через підвищення якості обслуговування та створення позитивного досвіду взаємодії.

Розроблені моделі економічної оцінки та аналізу конкурентоспроможності забезпечують підприємства електронної торгівлі ефективними інструментами для стратегічного планування та покращення їхньої ринкової позиції. Подальше дослідження у цій сфері може бути спрямоване на адаптацію моделей до специфіки окремих галузей та інтеграцію новітніх цифрових технологій. Підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі залежить від їх здатності інтегрувати сучасні технології, орієнтуватися на потреби клієнтів, забезпечувати якісний сервіс і швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Поєднання цих передумов із інноваційними підходами до управління бізнесом дає змогу підприємствам досягти лідерських позицій на ринку.

Список літератури

- Gao, Huijun & Zhang, Jianfang (2024). Evaluation of the value of Internet platform Enterprises in the digital economy by the big data cooperation asset valuation model. *Heliyon*. 10. e34248. 10.1016/j.heliyon.2024.e34248.
- Chernukha, T. (2024). The development of international internet trade in the minds of the business center. *Social Economics*, (68). <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-13>
- Gordijn, Jaap & Akkermans, Hans. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems*, IEEE. 16. 11- 17. 10.1109/5254.941353.
- Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
- Pererva P.G., Kocziszky G., Kobielieva T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
- Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
- Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
- Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять // *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_33
- Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
- Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.

11. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
12. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 79-88.
13. Шаульська Л.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків: 3 (181). 2023. С. 14-23. doi: 10.20998/2313-8890.2023.03.02. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/>
14. Перерва П.Г., Ткачова Н.П., Шаульська Л.В. Рефлексивне управління підприємствами в умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків: 1 (191). 2024. С. 87-101. doi: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.01.06>. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/305258>
15. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
16. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
17. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегія інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.
8. Yevtushenko D.D. (2014). "E-commerce, Electronic Commerce, Internet Trade: Essence and Interconnection of Concepts" // *Business Inform.* No. 8. Pp. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_33
9. Tovazhnyanskiy V., Kobleleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
10. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.
11. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
12. Pererva, P.G., & Kobylieva T.O. (2012). Vznachennia ryzyku otsInki stanu koniunktury vltchiznianoho rynku asinhronnih dviguniv [The definition of risk assessment of the situation of the domestic market asynchronous motors]. *Marketing and Management Innovation – Marketing and Management of Innovations*, 1, 79-88
13. Shaulska L.V., Pererva P.G., Kobylieva T.O. Doslidzhennya vplyvu pidpryyemnytskykh ryzykiv na stalyy rozvytok pidpryyemstva [Study of the influence of entrepreneurial risks on the sustainable development of the enterprise] // *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. Kharkiv: 3 (181). 2023. S. 14-23. doi: 10.20998/2313-8890.2023.03.02. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/>
14. Pererva P.G., Tkachova N.P., Shaulska L.V. Refleksyivne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh didzhytalizatsiyi biznes-protseсів v promyslovyi ta ahramniy sferakh [Reflexive management of enterprises in the conditions of digitalization of business processes in industrial and agricultural spheres] // *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. Kharkiv: 1 (191). 2024. S. 87-101. doi: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.01.06>. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/305258>
15. Kobeliava T.O. (2020). "Compliance Security of an Industrial Enterprise: Theory and Methods: Monograph." Kharkiv: Planeta-Print, 354 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54748> (accessed 26.11.2023).
16. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. Університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
17. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // *Strategiyi innovacijnogo rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektivy, efektyvnist "Forvard 2017": tr. 8-yi Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. stud. ta molodyx vchenyx, 27 grundnya 2017*. Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. P. 54-57

References:

1. Gao, Huijun & Zhang, Jianfang (2024). Evaluation of the value of Internet platform Enterprises in the digital economy by the big data cooperation asset valuation model. *Heliyon*. 10. e34248. 10.1016/j.heliyon.2024.e34248.
2. Chernukha, T. (2024). The development of international internet trade in the minds of the business center. *Social Economics*, (68). <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-13>
3. Gordijn, Jaap & Akkermans, Hans. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems, IEEE*. 16. 11- 17. 10.1109/5254.941353.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Kobieliava T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
6. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraïnska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. K.: *Znannya*, 2009. 1070 s.
7. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Перерва Петро Григорович (Pererva Petro) – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна; ORCID: 0000-0002-6256-9329; e-mail: pgpererva@gmail.com.

Череп Алла Василівна (Cherap Alla) - д.е.н., професор, декан економічного факультету, Запорізький національний університет, м.Запоріжжя, Україна; ORCID: 0000- 0001-5253-7481; тел. +38 (061) 228-76-13, e-mail: chereravznu@gmail.com

Шаульська Лариса Володимирівна (Shaulska Larisa) – д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна; ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>, e-mail: l.shaulska@donnu.edu.ua

М.М. ПІСЕЦЬКИЙ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРискореного відновлення галузі в повоєнний період

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти цифрової трансформації туристичного сектору як інструменту відновлення галузі в повоєнний період, оскільки війна змінила регіональні та глобальні туристичні тенденції, що зумовило необхідність перегляду стратегій розвитку туризму. Проаналізовано сучасний стан впровадження цифрових технологій в діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та визначено особливості цифровізації туристичної галузі України в умовах постконфліктного відновлення. Виявлено системні обмеження та регіональні диспропорції у процесах цифрової трансформації туристичного сектору. Розроблено методологічний підхід до оцінювання ефективності цифровізації туристичної галузі, що базується на комплексному аналізі кількісних та якісних показників. Запропоновано механізм прискорення процесів цифрової трансформації туристичного сектору через формування інтегрованої цифрової екосистеми туризму. Обґрунтовано стратегічні вектори впровадження смарт-технологій та розвитку цифрових каналів маркетингової комунікації. Визначено перспективні напрями розвитку маркетингових комунікацій та цифрових сервісів для персоналізації туристичних послуг в контексті відновлення галузі.

Ключові слова: геоэкономика, цифрова трансформація, туристичний сектор, смарт-туризм, цифрова екосистема, постконфліктне відновлення, цифрові технології, маркетингові комунікації.

M. PISETSKYI

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE TOURISM SECTOR AS A TOOL FOR ACCELERATED INDUSTRY RECOVERY IN THE POST-WAR PERIOD

As a means of industrial recovery in the post-war era, the paper investigates the theoretical and methodological bases as well as pragmatic elements of digital transformation in the travel and tourist sector. The study looks at how digital technology is being used in tourist company operations and notes particular characteristics of digitalization in Ukraine's tourism sector during post-conflict rehabilitation. The study exposes geographical differences in the digital transformation processes of the tourist industry as well as systemic limits, therefore stressing the difficulties in applying technology advancements across diverse areas. Based on a thorough investigation of quantitative and qualitative indicators including both economic performance measurements and technical progress measures, a methodological methodology has been established to assess the efficiency of tourist sector digitalization.

By means of an integrated digital tourism ecosystem, the article suggests a way to hasten the digital transformation processes in the travel industry. This method consists on the application of digital marketing communication channels, artificial intelligence technology, and business process automation. Taking into consideration the particular requirements of post-war recovery, strategic vectors for using smart technologies and creating digital marketing communication channels have been supported. Emphasizing the importance of social media platforms and mobile apps in reaching target audiences, the study also points up interesting options for creating marketing communications and digital services to tailor tourist offers.

The results help to clarify the part digital transformation plays in the post-war revival of the travel sector and offer doable advice on how to apply digital solutions in travel-oriented companies. The study underlines the need of building an integrated digital ecosystem that guarantees efficient interaction between all market players and improves the competitiveness of national tourist goods in the worldwide market.

Keywords: geoeconomics, digital transformation, tourism sector, smart tourism, digital ecosystem, post-conflict recovery, digital technologies, marketing communications, tourism innovation, industry digitalization, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. Глобальні кризові явища, спричинені військовою агресією російської федерації проти України, спровокували масштабні трансформаційні процеси в туристичній галузі та окреслили нові виклики для відновлення туристичного сектору в повоєнний період. Руйнування туристичної інфраструктури, втрата значної частини туристично-рекреаційного потенціалу, порушення традиційних туристичних маршрутів та дестабілізація діяльності суб'єктів туристичного бізнесу зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до відбудови галузі. У цьому контексті вивчення геокономічних аспектів туризму може допомогти визначити нові шляхи стабілізації та розвитку туристичної галузі в умовах кризи, а діджиталізація при цьому відкриватиме нові можливості для туристичного бізнесу.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та діджиталізація економічних процесів створюють передумови для прискореного відновлення туристичного сектору через впровадження цифрових інструментів. Трансформація традиційних бізнес-моделей туристичних підприємств у цифровий формат дозволяє оптимізувати операційні процеси, розширити канали збуту туристичних послуг

та підвищити конкурентоспроможність галузі на міжнародному ринку.

Масштабування цифрових технологій у туристичному секторі стикається з низкою системних обмежень, пов'язаних з недостатнім рівнем цифрової грамотності працівників галузі, відсутністю уніфікованих стандартів цифровізації туристичних послуг, обмеженим доступом до фінансових ресурсів для впровадження технологічних інновацій та недосконалістю нормативно-правового регулювання процесів цифрової трансформації. Подолання зазначених бар'єрів потребує формування комплексного механізму стимулювання цифровізації туристичного сектору на державному рівні. Перспективи відновлення туристичної галузі в повоєнний період безпосередньо залежать від швидкості та ефективності впровадження цифрових технологій. Розвиток віртуального туризму, створення цифрових двійників туристичних об'єктів, використання технологій доповненої та віртуальної реальності, впровадження смарт-систем управління туристичними дестинаціями формують нові можливості для реконструкції туристичного потенціалу постраждалих регіонів та відновлення туристичних потоків. Актуалізація процесів цифрової

трансформації туристичного сектору зумовлена необхідністю підвищення стійкості галузі до кризових явищ та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глобальної цифровізації економіки.

Розробка та реалізація стратегії цифрового розвитку туристичної сфери потребує консолідації зусиль органів державної влади, представників бізнесу та наукової спільноти для створення сприятливого середовища впровадження цифрових інновацій. Фрагментарність наукових досліджень щодо впливу цифрової трансформації на відновлення туристичного сектору в постконфліктний період, відсутність системного підходу до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у туристичній галузі та необхідність формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо прискорення процесів цифровізації туристичного бізнесу визначають доцільність поглибленого вивчення окресленої проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні аспекти цифрової трансформації туристичного сектору та її вплив на відновлення галузі досліджуються багатьма вітчизняними науковцями. Д.М. Морозов, С.В. Домашенко, Т.В. Каптюх вважають, що розвиток цифрової інфраструктури гарантуватиме нові робочі місця, що призведе до зменшення безробіття. Окрім цього цифрові технології у сфері туризму зможуть розкрити повною мірою туристичний потенціал нашої країни та зробити її відкритою для прийому туристичних потоків в післявоєнні часи.[10]. Науковці акцентують увагу на трансформації традиційних бізнес-моделей туристичних підприємств під впливом діджиталізації та формуванні нових підходів до організації туристичної діяльності в умовах постконфліктного відновлення.

Проблематика впровадження цифрових технологій у туристичній сфері детально висвітлена в працях Р. Кожухівської, яка досліджує потенціал Digital-технологій як фундаментальної основи розвитку туристичної діяльності в Україні [8]. Авторка аналізує структурні компоненти цифрової трансформації туристичного сектору та пропонує методологічні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових інновацій у діяльність туристичних підприємств. Паралельно І. Ю. Кочума розвиває концепцію Smart-туризму як невід'ємної складової цифрової економіки, обґрунтовуючи необхідність інтеграції смарт-технологій у процеси управління туристичними дестинаціями [9].

Перспективні напрями цифровізації туристичної галузі розкриваються в дослідженнях Ю. О. Головчук, О. М. Худоби та Р. О. Боднара, які здійснюють комплексний аналіз проблем і можливостей діджиталізації сучасної індустрії туризму та гостинності [4]. Науковці пропонують інноваційні підходи до вирішення актуальних проблем цифрової трансформації туристичного сектору та формують рекомендації щодо прискорення процесів впровадження цифрових технологій.

В. С. Морохович, М. Ю. Кашка та С. Ю. Талапа зосереджують увагу на дослідженні технологічних

драйверів розвитку ринку туристичних послуг, аналізуючи вплив цифрових інновацій на трансформацію туристичної інфраструктури та модернізацію системи надання туристичних послуг [11]. Вчені обґрунтовують необхідність створення інтегрованих цифрових платформ для координації діяльності суб'єктів туристичного бізнесу та підвищення якості обслуговування туристів. Особливості розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану та перспективи її відновлення досліджуються С. Р. Пасекою та В. М. Джумурат, які наголошують на визначальній ролі цифрових технологій у забезпеченні стійкості туристичного сектору до кризових явищ. Науковці аналізують теоретичні засади дослідження туристичного потенціалу території та розробляють методологічні підходи до його оцінки в контексті цифрової трансформації галузі [12].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження постає розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо прискорення цифрової трансформації туристичного сектору як інструменту відновлення галузі в повоєнний період.

Для поставленої мети розроблено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади цифрової трансформації туристичного сектору та проаналізувати сучасний стан впровадження цифрових технологій в діяльність суб'єктів туристичного бізнесу;

- визначити особливості та ключові бар'єри цифровізації туристичної галузі в умовах постконфліктного відновлення;

- розробити методологічний підхід до оцінки ефективності цифрової трансформації туристичного сектору та обґрунтувати стратегічні напрями її реалізації;

- сформулювати практичні рекомендації щодо прискорення процесів цифровізації туристичної галузі та створення інтегрованої цифрової екосистеми туризму.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні засади цифрової трансформації туристичного сектору формуються на основі фундаментального розуміння сутності діджиталізації як процесу впровадження цифрових технологій у всі аспекти туристичної діяльності. Впровадження мобільних застосунків виступає як основний інноваційний інструмент у туристичній індустрії, що трансформує бізнес-процеси та формати подорожей, акцентуючи увагу на використанні технологій для оптимізації операцій та підвищення загальної ефективності сектору.

Смарт-туризм, як складова цифрової економіки, набуває особливого значення в процесі трансформації галузі. І. Ю. Кочума, разом із співавторами, розглядає смарт-туризм як туристичну діяльність, що підтримується комплексними зусиллями зі збору та аналізу даних з фізичної інфраструктури, соціальних зв'язків, державних та організаційних джерел. Науковці підкреслюють важливість інформаційної безпеки в смарт-туризмі та необхідність ефективного

управління ризиками для забезпечення стійкості туристичного сектору [14].

Аналіз сучасного стану впровадження цифрових технологій в діяльність суб'єктів туристичного бізнесу свідчить про активне використання інноваційних інструментів. М. В. Дроботова та В. Красномоєць досліджують інноваційні аспекти розвитку засобів розміщення, зокрема впровадження екологічних інновацій та використання сучасних технологій для розширення спектру послуг. Їх дослідження демонструє важливість комплексного підходу до впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств [6].

Сучасний етап цифрової трансформації туристичного сектору характеризується активним розвитком маркетингових комунікацій через соціальні мережі. А. Грищук та М. Гункевич наголошують на специфіці використання різних каналів комунікації для взаємодії з цільовою аудиторією, зокрема на важливості інтеграції цифрових інструментів у маркетингову стратегію туристичних підприємств [5]. С. Р. Пасєка та І. Кочума досліджують особливості розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану, зокрема питання детінізації зайнятості у сфері гостинності. Науковці відзначають важливість цифрових інструментів у забезпеченні прозорості та безпеки функціонування туристичного сектору в кризових умовах [13].

Вплив цифрової трансформації на фінансові результати функціонування туристичного сектору відображається у суттєвому зростанні податкових надходжень до державного бюджету. Впровадження інноваційних цифрових інструментів забезпечило приріст податкових відрахувань від туристичної галузі до 2 млрд 938 млн грн у 2024 році, що на 43% перевищує показники 2023 року та на 31% більше за довоєнний рівень 2021 року. Найбільш інтенсивну цифровізацію демонструє готельний сегмент, де автоматизація процесів бронювання та впровадження смарт-технологій сприяли зростанню податкових надходжень до 1 млрд 954 млн грн, що становить 66,5% загальної суми. Цифрова трансформація діяльності туристичних операторів, зокрема розвиток онлайн-платформ та мобільних додатків, забезпечила приріст податкових відрахувань на 48% - до 304,7 млн

грн. Сегмент туристичних агентств, активно впроваджуючи digital-інструменти та онлайн-канали продажів, збільшив обсяг сплачених податків до 265,2 млн грн проти 193,3 млн грн у 2023 році [7]. Інноваційним трендом стало використання цифрових платформ для розвитку нових форматів туризму - податкові надходження від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів зросли більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком, сягнувши 4,6 млн грн.

Специфіка цифровізації туристичної галузі України в умовах постконфліктного відновлення характеризується комплексом унікальних особливостей та системних обмежень, що потребують детального аналізу для формування ефективних механізмів відновлення галузі [14]. Повномасштабна війна стала серйозним викликом для подальшого існування туристичної галузі, спричинивши значні трансформації в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу та зумовивши необхідність адаптації цифрових інструментів до нових реалій.

Регіональна диференціація можливостей впровадження цифрових технологій постає одним з ключових обмежень розвитку галузі. У регіонах, де велись бойові дії, з тимчасово окупованими територіями, з високими ризиками замінування туристична діяльність стала неможливою, що унеможливило повноцінну цифрову трансформацію. Водночас в тилкових регіонах зберігається високий попит на окремі туристичні послуги, що стимулює розвиток цифрових сервісів та платформ [5]. Аналіз статистичних даних демонструє значні регіональні диспропорції у розвитку туристичного сектору. Середнє падіння туристичного збору на 24% у 2022 році свідчить про збереження певного потенціалу галузі, проте нерівномірність відновлення туристичної активності створює додаткові виклики для впровадження уніфікованих цифрових рішень [14].

Системним обмеженням процесів цифровізації туристичної галузі виступає недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури в регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій. Руйнування телекомунікаційних мереж, обмежений доступ до швидкісного інтернету та нестабільність електропостачання створюють технічні бар'єри для впровадження сучасних цифрових технологій [9].

Таблиця 1 — Динаміка податкових надходжень від туристичного сектору України, 2021-2024 рр.

| Сегмент туристичної галузі | 2021 рік, млн грн | 2023 рік, млн грн | 2024 рік, млн грн | Приріст 2024/2023, % | Приріст 2024/2021, % |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| Готелі | 1289,0 | 1304,0 | 1954,0 | +49,8 | +51,6 |
| Туристичні оператори | 259,0 | 205,8 | 304,7 | +48,1 | +17,6 |
| Туристичні агентства | 279,3 | 193,3 | 265,2 | +37,2 | -5,0 |
| Туристичні бази та дитячі табори | 328,2 | 145,9 | 201,1 | +37,8 | -38,7 |
| Кемпінги та стоянки | 2,4 | 2,9 | 4,6 | +58,6 | +91,7 |
| Всього | 2232,0 | 2049,0 | 2938,0 | +43,4 | +31,6 |

Джерело: складено автором на основі [7]

Трансформація споживчої поведінки та зміна структури туристичного попиту зумовлюють необхідність адаптації цифрових інструментів до нових потреб ринку. Зниження реальних доходів населення на 21% та масова міграція призвели до скорочення потенційної клієнтської бази, що вимагає розробки нових підходів до цифрового маркетингу та комунікації з споживачами [14].

Міжнародне співробітництво відкриває нові можливості для цифрової трансформації галузі, проте вимагає гармонізації національних стандартів цифровізації з міжнародними вимогами. Активізація співпраці з міжнародними туристичними організаціями та бізнесом створює передумови для впровадження передових цифрових рішень, але потребує значних інвестицій та розвитку компетенцій працівників галузі [15]. Особливого значення набуває розвиток цифрових інструментів промоції туристичного потенціалу України в світі. Формування позитивного туристичного іміджу країни через цифрові канали комунікації стає ключовим фактором відновлення міжнародних туристичних потоків у постконфліктний період [4].

Методологічний підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації туристичного сектору базується на комплексному аналізі кількісних та якісних показників впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів туристичного бізнесу. Критеріями оцінки виступають рівень цифровізації бізнес-процесів, ступінь інтеграції цифрових інструментів у систему надання туристичних послуг та економічна ефективність впроваджених інновацій [4]. Система оцінювання враховує динаміку туристичного збору як індикатора економічної активності галузі, при цьому статистичні дані демонструють нерівномірність відновлення туристичного сектору в різних регіонах.

Моніторинг показників туристичного збору дозволяє визначити ефективність цифрових трансформацій через призму фінансових результатів діяльності туристичних підприємств [14]. Оцінка ефективності цифрової трансформації туристичного сектору повинна враховувати рівень впровадження смарт-технологій та інноваційних рішень. Аналіз показує, що використання штучного інтелекту, технологій віртуальної реальності та автоматизованих систем управління дозволяє оптимізувати операційні процеси та підвищити якість обслуговування туристів [11].

Стратегічні вектори реалізації цифрової трансформації туристичного сектору передбачають

розвиток інтегрованих цифрових платформ для координації діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Формування єдиного цифрового простору туристичної галузі створює передумови для ефективної взаємодії всіх учасників ринку та підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту [12].

Кластерний підхід до організації туристичної діяльності виступає ефективним інструментом реалізації цифрової трансформації галузі. Створення туристичних кластерів сприяє концентрації ресурсів та компетенцій для впровадження інноваційних технологій, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії учасників [5].

Міжнародний досвід демонструє ефективність застосування інтегрованих систем оцінювання розвитку туристичних дестинацій. Методологія оцінки повинна включати аналіз цифрової інфраструктури, рівня цифрової грамотності працівників галузі, доступності цифрових сервісів для споживачів та ефективності використання цифрових каналів маркетингової комунікації [6]. Перспективним напрямом цифрової трансформації туристичної індустрії є удосконалення систем динамічного ціноутворення та управління доходами за допомогою аналізу великих даних. Застосування предикативної аналітики сприяє оптимізації цінової стратегії та підвищенню ефективності управління туристичними потоками.

Механізм прискорення процесів цифровізації туристичної галузі базується на комплексному впровадженні інноваційних технологій та створенні інтегрованої цифрової екосистеми туризму. Формування такої екосистеми передбачає розвиток взаємопов'язаних цифрових платформ, що забезпечують координацію діяльності всіх суб'єктів туристичного ринку та підвищення якості туристичних послуг [3].

Технологічною основою інтегрованої цифрової екосистеми туризму є сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема штучний інтелект, Інтернет речей та системи обробки великих даних. Застосування генеративного штучного інтелекту для персоналізації туристичних пропозицій та автоматизації процесів взаємодії з клієнтами доводить свою високу ефективність, що підтверджується зростанням довіри мандрівників до рекомендацій систем на основі штучного інтелекту. Стрімкий розвиток соціальних мереж та мобільних додатків створює нові можливості для маркетингових комунікацій у туристичній галузі.

Таблиця 2 — Індикатори оцінки ефективності цифрової трансформації туристичного сектору

| Група показників | Індикатори | Методика розрахунку | Нормативне значення |
|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Економічні | Динаміка туристичного збору | Темп приросту надходжень | >5% |
| Технологічні | Рівень цифровізації бізнес-процесів | Частка автоматизованих процесів | >70% |
| Маркетингові | Ефективність digital-каналів | Конверсія онлайн-бронювань | >2% |
| Інфраструктурні | Забезпеченість цифровими сервісами | Кількість впроваджених сервісів | >5 |

Джерело: складено автором на основі [1, 4]

Трансформація споживчої поведінки молодіжної аудиторії зумовлює необхідність адаптації маркетингових стратегій до особливостей цифрових каналів комунікації. Популярність коротких відеоформатів та візуального контенту визначає пріоритетні напрями розвитку цифрового маркетингу в туризмі [1].

Формування смарт-туризму як складової цифрової економіки вимагає розвитку відповідної інфраструктури та компетенцій. Впровадження концепції смарт-туризму передбачає створення інтелектуальних систем управління туристичними DESTINATIONAMI, що забезпечують оптимальне використання ресурсів та підвищення якості туристичного досвіду [11]. Інтеграція кластерного підходу в механізм цифровізації туристичної галузі створює передумови для прискореного впровадження інновацій. Формування туристичних кластерів сприяє концентрації ресурсів та компетенцій, необхідних для реалізації масштабних проєктів цифрової трансформації. Міжнародний досвід демонструє ефективність кластерних ініціатив у розвитку інноваційної інфраструктури туризму [2, 5]. Розвиток міжнародного співробітництва відкриває додаткові можливості для прискорення процесів цифровізації туристичної галузі. Активізація взаємодії з міжнародними організаціями та туристичним бізнесом створює умови для трансферу передових технологій та обміну досвідом у сфері цифрової трансформації [15].

Формування інтегрованої цифрової екосистеми туризму потребує розвитку систем збору та аналізу даних про туристичні потоки, споживчі преференції та ефективність маркетингових заходів. Використання аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень та

підвищити ефективність використання ресурсів туристичної галузі [6].

Маркетингові комунікації в сучасному туристичному секторі зазнають кардинальних трансформацій під впливом цифрових технологій та зміни поведінкових патернів споживачів. Платформи соціальних мереж, зокрема Instagram та TikTok, стають домінуючими каналами взаємодії з потенційними туристами, особливо молодіжною аудиторією. Аналітичні дані свідчать про зростання ролі візуального контенту та коротких відеоформатів у формуванні туристичного попиту [1]. Інтеграція технологій штучного інтелекту в системи обслуговування туристів дозволяє досягти нового рівня персоналізації послуг. Чат-боти та віртуальні асистенти, що базуються на генеративному штучному інтелекті, забезпечують цілодобову підтримку клієнтів та надають персоналізовані рекомендації щодо планування подорожей. Статистика демонструє зростання довіри споживачів до AI-систем при виборі туристичних продуктів [1].

Розвиток мобільних додатків та цифрових сервісів створює нові можливості для формування унікального туристичного досвіду. Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності дозволяє збагатити враження туристів та підвищити привабливість туристичних DESTINATIONAMI. Інтеграція геолокаційних сервісів та систем навігації забезпечує зручність пересування та доступ до актуальної інформації про туристичні об'єкти [11].

Смарт-технології та інтернет речей трансформують процеси надання туристичних послуг, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій та підвищення комфорту перебування туристів.

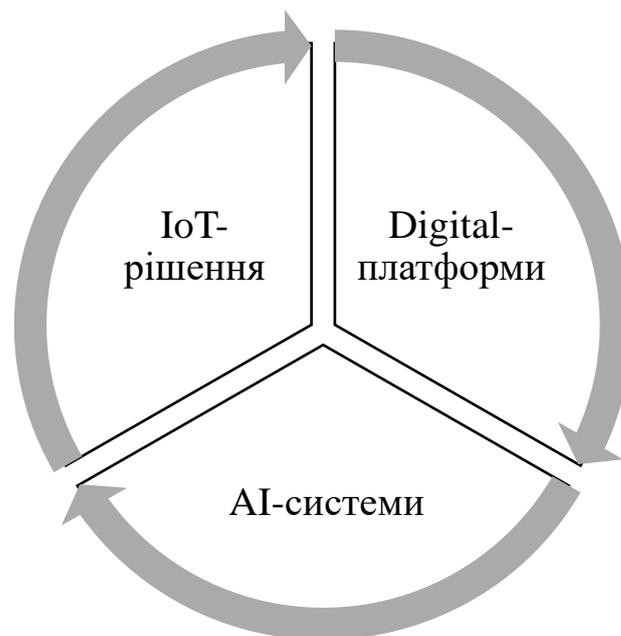


Рис. — Компоненти цифрової екосистеми туризму

Джерело: складено автором

Розумні системи управління готельною інфраструктурою, автоматизовані системи бронювання та цифрові платіжні сервіси стають невід'ємними елементами сучасної туристичної екосистеми [9]. Формування інтегрованих цифрових платформ для просування туристичних послуг дозволяє реалізувати омніканальний підхід до комунікації з клієнтами та забезпечити безперервність туристичного досвіду. Використання аналітичних інструментів для обробки даних про поведінку споживачів створює можливості для прогнозування туристичного попиту та адаптації маркетингових стратегій до змін ринкового середовища.

Висновки. Проведене дослідження процесів цифрової трансформації туристичного сектору як інструменту відновлення галузі в повоєнний період дозволило сформулювати низку теоретичних та практичних висновків. Теоретичне узагальнення наукових підходів до розуміння сутності цифрової трансформації туристичного сектору засвідчило комплексний характер процесів діджиталізації, що охоплюють всі аспекти діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Встановлено, що смарт-туризм як складова цифрової економіки формує нову парадигму розвитку галузі, базуючись на використанні передових технологій для створення персоналізованого туристичного досвіду. Аналіз особливостей та системних обмежень цифровізації туристичної галузі України в умовах постконфліктного відновлення виявив значну регіональну диференціацію можливостей впровадження цифрових технологій. Статистичні дані демонструють нерівномірність відновлення туристичної активності в різних регіонах, що створює додаткові виклики для реалізації єдиної стратегії цифрової трансформації галузі.

Розроблений методологічний підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації туристичного сектору базується на комплексному аналізі кількісних та якісних показників, що характеризують рівень впровадження цифрових технологій та їх вплив на економічні результати діяльності туристичних підприємств. Визначені стратегічні вектори реалізації цифрової трансформації передбачають розвиток інтегрованих цифрових платформ та формування туристичних кластерів як центрів інноваційного розвитку галузі.

Запропонований механізм прискорення процесів цифровізації туристичної галузі орієнтований на створення інтегрованої цифрової екосистеми туризму, що забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників ринку. Впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток цифрових каналів маркетингової комунікації та автоматизація бізнес-процесів створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів державної підтримки процесів цифрової трансформації туристичного сектору, вдосконаленням методів оцінки ефективності впровадження цифрових технологій та формуванням

стратегії розвитку смарт-туризму в контексті євроінтеграційних процесів.

Список літератури

1. NFT Travel: Learn About NFT Technology in the Travel Industry. Revfine.com. URL: <https://www.revfine.com/nft-travel/>
2. Tsviliy, S.M., Ogloblina, V.O., Demko, V.S., Pavliuk, A.A., & Pisetskyi, M.M. (2023). POTENTIAL OF INTERNATIONAL COOPERATION OF UKRAINE IN THE GEOECONOMIC SPACE OF THE TOURIST INDUSTRY. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 49(3), 946–961. <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095> (Потенціал міжнародного співробітництва України у гео економічному просторі туристичної індустрії). Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>.
3. Баран Р. Я. Формування системи інтернет-маркетингу підприємств туризму в умовах розвитку цифрових комунікацій: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2021. 40 с.
4. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-12-03
5. Гришук А., Гункевич М. Діджиталізація управління бізнес-процесами в туристичній галузі України як відповідь на сучасні виклики світової економіки. *Формування ринкової економіки України*. 2020. № 44. DOI: 10.30970/meu.2020.44.0
6. Дроботова М., Красномоєць В. Інновації в засобах розміщення - проєкт розширення послуг в еко-готелі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-31
7. За 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn>
8. Кожухівська Р. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93.
9. Кочума І. Ю. Smart-туризм як складова цифрової економіки. Розвиток соціально-трудових відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. *Полтава: ПУЕТ*, 2024. С. 36-38.
10. Морозов, Д., Домашенко, С., & Каптюх, Т. (2023). ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>
11. Морохович В. С., Кашка М. Ю., Талапа С. Ю. Технологічні драйвери розвитку ринку туристичних послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 65. С. 53-58.
12. Пасєка С. Р., Джумурат В. М. Теоретичні засади дослідження туристичного потенціалу території. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 42-49.
13. Пасєка С., Кочума І. Детинізація зайнятості у сфері гостинності в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2023. Т. 27, № 1-2.
14. Руденко М. В., Кочума І. Ю., Кравченко О. О., Третяк Н. М. Інформаційна безпека в SMART-туризмі: управління ризиками, маркетингові стратегії, перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 351-359.
15. Тишук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. *Економічний форум*. 2024. № 1(4). С. 38-49. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5

References

1. NFT Travel: Learn About NFT Technology in the Travel Industry. Revfine.com. URL: <https://www.revfine.com/nft-travel/>
2. Tsviliy, S.M., Ogloblina, V.O., Demko, V.S., Pavliuk, A.A., & Pisetskyi, M.M. (2023). POTENTIAL OF INTERNATIONAL

- COOPERATION OF UKRAINE IN THE GEOECONOMIC SPACE OF THE TOURIST INDUSTRY. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 49(3), 946–961. <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095> (Потенціал міжнародного співробітництва України у гео економічному просторі туристичної індустрії). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>.
3. Baran, R. Ya. (2021). Formation of the internet marketing system of tourism enterprises in the conditions of digital communications development [Doctoral dissertation abstract]. Lviv University of Trade and Economics.
 4. Holovchuk, Yu. O., Khudoba, O. M., & Bodnar, R. O. (2023). Digitalization in the modern tourism and hospitality industry: problems and promising directions. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03>
 5. Hryshchuk, A., & Hunkevych, M. (2020). Digitalization of business process management in the tourism industry of Ukraine as a response to modern challenges of the world economy. *Formation of Market Economy of Ukraine*, 44. <https://doi.org/10.30970/meu.2020.44.0>
 6. Drobotyova, M., & Krasnomovets, V. (2024). Innovations in accommodation facilities - a project to expand services in an eco-hotel. *Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-31>
 7. In the 9 months of 2024, more than 2 billion UAH were received from the tourism industry to the state budget. *Revfine.com*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-gm>
 8. Kozhukhivska, R. (2020). Digital technologies as a basis for the development of tourism activities in Ukraine. *Economy and State*, 7, 93.
 9. Kochuma, I. Yu. (2024). Smart tourism as a component of digital economy. In T. A. Kostyshyna & L. V. Stepanova (Eds.), *Development of social-labor relations and intercultural communication in conditions of change* (pp. 36-38). PUET.
 10. Morozov, D., Domashenko, S., & Kaptiukh, T. (2023). INNOVATIVE ACTIVITIES OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION. *Economy and Society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>
 11. Morokhovych, V. S., Kashka, M. Yu., & Talapa, S. Yu. (2021). Technological drivers of tourist services market development. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 65, 53-58.
 12. Pasieka, S. R., & Dzhumurat, V. M. (2023). Theoretical foundations of research of tourist potential of the territory. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 5(322), 42-49.
 13. Pasieka, S., & Kochuma, I. (2023). Unshadowing of employment in the hospitality sphere under the state of war: a security aspect. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 27(1-2).
 14. Rudenko, M. V., Kochuma, I. Yu., Kravchenko, O. O., & Tretiak, N. M. (2024). Information security in SMART tourism: risk management, marketing strategies, prospects. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2, 351-359.
 15. Tyshchuk, I., & Ilina, O. (2024). Digital technologies in modern tourism business: features of development and prospects. *Economic Forum*, 1(4), 38-49. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5>

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Пісецький Микола Миколайович (Pisetskyi Mykola) – аспірант економічного факультету Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-7600>, e mail: pisetskyi@gmail.com

М.В. СЕМИКІНА, С.С. НІСФОЯН, Л.Д. ЗАПІРЧЕНКО, Б.В. ДМИТРИШИН, Г.В. САВЕЛЕНКО
ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ДІАГНОСТИКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ЗА
ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Стаття розглядає роль інтеграції логістичного менеджменту та електронної комерції в оптимізації розвитку торговельного підприємництва під час війни та на етапі післявоєнного економічного відновлення. Проаналізовано еволюцію торговельного підприємництва в світі та в Україні. Розкрито наукові підходи до визначення його сутності, а також логістичного менеджменту та електронної комерції. Запропоновано авторське тлумачення ключових понять. Розкрито проблеми розвитку торговельного підприємництва в умовах війни, пов'язані з логістичними процесами і використанням електронної комерції. У дослідженні обґрунтовано роль діагностики цих проблем для прийняття оптимальних управлінських рішень під час воєнного та післявоєнного відновлення. Запропоновано напрямки застосування інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції у торговельному підприємстві. Розроблено науково-практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження ефективних логістичних стратегій і розвитку електронної комерції з урахуванням специфіки воєнних реалій та середнього бізнесу в Україні та формування державної політики у сфері торговельного підприємництва.

Ключові слова: торговельне підприємництво, логістичний менеджмент, електронна комерція, діагностика, аналіз, оптимізація, управлінські рішення, логістичні процеси, повоєнна розбудова економіки.

M.V. SEMYKINA, S.S. NISFOYAN, L.D. ZAPIRCHENKO, B.V. DMYTRYSHYN, H.V. SAVELENKO
TRADE ENTREPRENEURSHIP: DIAGNOSTICS AND DEVELOPMENT OPTIMIZATION
THROUGH LOGISTICS MANAGEMENT AND E-COMMERCE

The article examines the critical role of integrating logistics management and e-commerce in optimizing the development of trade entrepreneurship during wartime and the post-war economic recovery phase. It analyzes the evolution of trade entrepreneurship globally and in Ukraine, systematizes key scholarly approaches to defining the essence and role of trade entrepreneurship, logistics management, and e-commerce, and proposes the author's interpretation of these core concepts. The consequences of war for Ukrainian trade entrepreneurship are identified, while contemporary challenges and features of its development related to logistics processes and e-commerce utilization are explored. The study substantiates the role of diagnosing these challenges for making optimal managerial decisions during wartime and post-war recovery. Directions for applying logistics management tools and e-commerce in Ukrainian trade entrepreneurship are proposed. Scientific and practical recommendations are developed for implementing effective logistics strategies and advancing e-commerce integration into trade enterprises' operations. These recommendations account for wartime and post-war realities, aiming to assist businesses in adapting to new conditions. The article identifies and justifies the synergistic interaction between logistics management and e-commerce as a driver for trade entrepreneurship development in Ukraine. Case studies of successful companies combining these tools are analyzed, highlighting their effectiveness in modern markets. The research concludes that optimizing trade entrepreneurship during post-war recovery must rely on integrating logistics management and e-commerce, a prerequisite for accelerating the sector's revival. The findings can inform strategies to support small and medium-sized businesses in Ukraine and shape state policies in trade entrepreneurship. Future research prospects include developing scenario-based approaches to trade entrepreneurship development and refining diagnostic methods for evaluating logistics and e-commerce tools.

Keywords: trade entrepreneurship, logistics management, e-commerce, diagnostics, analysis, optimization, managerial decisions, logistics processes, post-war economic recovery.

Постановка проблеми. Торговельне підприємництво в умовах війни стикається з численними викликами, серед яких ключове місце займає необхідність швидкої адаптації до нових реалій. Традиційні моделі ведення бізнесу, що базуються на усталених логістичних ланцюгах та офлайн-продажах, виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними до швидкозмінних умов.

Гострота проблеми посилюється через руйнування логістичних ланцюгів: війна призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури, складських приміщень та інших логістичних об'єктів. Це ускладнює доставку товарів, збільшує витрати та затримує відновлення торговельних операцій. Порушення логістичних зв'язків з постачальниками та клієнтами, особливо в окупованих та прифронтових регіонах, створює додаткові труднощі для торговельних підприємств. Викликом для розвитку торговельного підприємництва стала зміна споживчих переваг: війна вплинула на купівельну спроможність населення, змінила структуру споживчого попиту. Торговельні підприємства

повинні швидко адаптуватися до цих змін, щоб задовольнити потреби клієнтів. Зростання популярності онлайн-торгівлі та цифрових послуг вимагає від підприємств активного використання електронної комерції та відповідних логістичних рішень. Водночас високий рівень невизначеності та ризиків ускладнює діагностику проблем, планування та прийняття оптимальних управлінських рішень. Можливості для інвестування у розвиток логістики та електронної комерції на практиці виявляються обмеженими. Нестача фінансових ресурсів несе ризики гальмування розвитку торговельного підприємництва. Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в галузі логістики та інформаційних технологій, часто ускладнює впровадження інноваційних підходів до розв'язання проблеми.

Отже, руйнування інфраструктури, зміна споживчих переваг, обмеженість ресурсів та високий рівень невизначеності створюють серйозні перешкоди для відновлення та прогресивного розвитку торговельних підприємств. Виникає гостра потреба в оптимізації логістичних процесів та активному

використанні електронної комерції як ключових факторів успішного функціонування бізнесу. Недостатність теоретичних та методологічних розробок, які б враховували специфіку воєнних реалій та повоєнної економіки, ускладнює діагностику проблем та пошук ефективних рішень. Торговельні підприємства потребують конкретних практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів, які б дозволили їм не лише вижити, а й забезпечити стійке зростання. Назріла практична потреба у проведенні наукового дослідження, присвяченого оптимізації розвитку торговельного підприємництва за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. Вирішення цієї проблеми має важливе перспективне значення як для науки, так і для практики, оскільки сприятиме відновленню та розвитку економіки країни в умовах повоєнної розбудови.

Мета дослідження. Мета дослідження – розробити науково-практичні рекомендації щодо оптимізації розвитку торговельного підприємництва за допомогою інтеграції інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни та післявоєнного періоду відбудови економіки. Мета спрямована на аналіз еволюції торговельного підприємництва в світі та в Україні, визначення ключової термінології дослідження, з'ясування особливостей і проблем торговельного підприємництва в умовах війни в Україні, пов'язаних з логістичними процесами та використанням електронної комерції, розкриття завдання і ролі діагностики цих проблем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розроблення рекомендацій щодо впровадження ефективних логістичних стратегій і розвитку електронної комерції з урахуванням специфіки воєнних реалій та повоєнного періоду, розкриття ролі синергійної взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції для розвитку торговельного підприємництва в Україні.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, присвячених розвитку торговельного підприємництва, електронної комерції та логістичного менеджменту засвідчує зростаючий інтерес до питань адаптації бізнесу в умовах нестабільності. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів досліджують Валінкевич Н., Коценко М., Лялюк А., Шиндировський І. та ін. [1; 4; 13], механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління – Передерій Т. [6]. Інноваційні технології в логістичній системі вивчають Середницька Л.П., Волинець В.В. та ін. [10; 11], побудову стратегій логістичного менеджменту у своїх публікаціях обґрунтовують П'ятницька Г., Шевчун М., Черленяк І., Агій Я. [8; 12]. Проблема та перспектива розвитку електронної комерції присвячують свої наукові праці Ковальова О., Кірсанова В., Іпполітова І., П'ятницька Г., Григоренко О., Шевчун М., Романюк П. та ін. [1; 3; 8; 9]. Проте, слід зазначити, що специфіка воєнних реалій та повоєнної економіки вимагає більш глибокого та

детального розгляду. Зокрема, питання впливу руйнування логістичної інфраструктури, трансформації споживчих переваг та обмеженості ресурсів на розвиток торговельного підприємництва потребують додаткового вивчення. Існуючі дослідження, як правило, зосереджені на окремих аспектах проблеми, таких як логістичний менеджмент або електронна комерція, але не завжди враховують їхню взаємодію в контексті воєнних та повоєнних умов. Відсутність комплексних рекомендацій, які б дозволили торговельним підприємствам ефективно планувати та приймати управлінські рішення, створює додаткові труднощі для бізнесу. Існуючі наукові дослідження не повною мірою враховують специфіку воєнних реалій та повоєнної економіки, зокрема, недостатньо вивчено вплив руйнування логістичної інфраструктури, зміни споживчих переваг та обмеженості ресурсів на розвиток торговельного підприємництва. Не вистачає рекомендацій комплексного характеру, які б дозволили торговельним підприємствам ефективно планувати та приймати управлінські рішення щодо оптимізації логістичних процесів та використання електронної комерції в умовах воєнних та повоєнних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торговельне підприємство, як вид економічної діяльності, пройшло тривалий еволюційний шлях – від архаїчних форм натурального обміну до високотехнологічних систем глобалізованої торгівлі. На ранніх етапах людської цивілізації його основу складали примітивні бартерні операції та локальні ринкові площі, тоді як у Середньовіччі інституціоналізація торгівлі набула форми цехових гільдій та міжміських ярмарків, що заклали основи транскордонної економічної взаємодії. Переломним етапом став період Нового часу, коли виникнення мануфактурного виробництва та колоніальних торговельних мереж систематизувало товарообіг, а індустріалізація XIX–XX століть призвела до масової стандартизації, формування ринків споживання та зародження електронної комерції. Підкреслимо, що технологічний прогрес завжди був рушійною силою в еволюції торговельного підприємства: винайдення писемності сприяло обліку товарів, а поява друкарства розширила можливості реклами, проте, справжній прорив стався з появою інтернет-технологій, які кардинально змінили ландшафт торгівлі, можливості реклами, відкривши епоху електронної комерції. У XXI столітті детермінантами трансформацій торговельного підприємства в світі стали цифровізація бізнес-процесів, омніканальні комунікаційні стратегії та глобалізаційні тренди, які перетворили клієнтоорієнтованість і технологічні інновації на ключові конкурентні переваги.

В Україні розвиток торговельного підприємства має складну історію, яка змінювалася залежно від політичних та культурних обставин. В епоху Київської Русі активізація транзитних торговельних шляхів (наприклад, шлях «із варяг у греки») сприяла інтеграції регіону в євразійські економічні мережі. Проте подальший період іноземного домінування (литовсько-польська доба, гетьманщина під

протекторатом Російської імперії) обмежував автономність місцевих торговельних інститутів, зводячи їх до ролі периферійних елементів імперських економік. Радянська епоха (1917 – 1991) характеризувалася ліквідацією приватної торгівлі як інституту, її заміною централізованою системою організації торгівлі, держзбуту, де домінувала адміністративно-командна модель розподілу товарів та їх реалізації переважно на підприємствах державних форм власності. Відновлення незалежності України (1991) ініціювало відродження ринкових механізмів, проте перехід від планової до ринкової економіки у 1990-х роках супроводжувався структурними кризами, гіперінфляцією та відсутністю ефективною законодавчої бази. На початку 2000-х років стабілізація макроекономічних показників, приватизація та інтеграція у світові торговельні організації (наприклад, СОТ) заклали основи для диверсифікації торгівлі, зокрема через активізацію малого та середнього бізнесу. Цифрова революція 2010-х років, з її інтернет-технологіями, електронними платформами та автоматизацією логістики, радикально змінила моделі споживання, ставши каталізатором якісних змін у розвитку торговельного підприємництва. Пандемія COVID-19 (2020–2022) та повномасштабна російська агресія (з 2022 р.) актуалізували необхідність гнучких адаптаційних стратегій – від розгортання екосистем е-комерції до інтеграції штучного інтелекту в управління ланцюгами поставок.

Здійснений аналіз еволюції торговельного підприємництва дозволяє побачити впливи різноманітних чинників, що визначали специфіку розвитку галузі, простежити, як кожна епоха вносила свої корективи в організацію постачання товарів, їх продаж, відкриваючи нові горизонти для торговельних відносин. Еволюція економіки та торгівлі супроводжувалася змінами в моделях

споживання, що безпосередньо впливали на розвиток торговельного підприємництва. Орієнтації споживачів змінювалися від задоволення базових потреб до високих стандартів якості та сервісу, кожна історична фаза вимагала від підприємців гнучкості та адаптивності. В умовах цифрової революції споживачі очікують персоналізованого підходу та оперативного задоволення потреб. Слід акцентувати увагу і на тому, що еволюція торговельного підприємництва тісно пов'язана з розвитком логістичних процесів та технологій, що поступово трансформували методи доставки товарів і моделі споживання. В умовах цифрової революції ключовими драйверами змін у розвитку торговельного підприємництва стали інтернет-технології у логістичних процесах, електронна комерція. Ці важелі впливу на розвиток торговельного підприємництва стали особливо актуальними в контексті воєнних та повоєнних реалій в Україні, що вимагають швидкої адаптації та інноваційних рішень.

В контексті мети і завдань дослідження далі зосередимо увагу на тлумаченні ключових понять. На основі узагальнення інформації з наукових джерел [1;4; 6;13;7; 8; 9; 12; 13], розкриємо основні наукові підходи до визначення сутності і ролі торговельного підприємництва, а також важливих інструментів його розвитку – логістичного менеджменту та електронної комерції (табл.1)

Узагальнюючи сучасну наукову думку [1; 4; 6; 13;7; 8; 9; 12; 13], пропонуємо авторську версію тлумачень цих ключових термінів нашого дослідження:

торговельне підприємництво – це вид економічної діяльності, спрямований на отримання прибутку через купівлю, продаж або обмін товарів, послуг чи інтелектуальної власності; охоплює організацію роботи торговельних підприємств (магазини,

Таблиця 1 – Узагальнення наукових підходів до визначення сутності ключової термінології дослідження

| Терміни | Основні наукові підходи | Сутність, роль, основні риси |
|----------------------------|------------------------------|--|
| Торговельне підприємництво | Економічний підхід | Організація та ведення торговельної діяльності з метою отримання прибутку, інновації, ризик. |
| | Управлінський підхід | Система управління торговельними процесами, стратегічне планування, конкурентні переваги. |
| | Соціально-економічний підхід | Взаємодія між учасниками ринку, соціальні мережі, довіра, вплив на соціально-економічний розвиток. |
| Логістичний менеджмент | Системний підхід | Інтегроване управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, оптимізація ланцюгів поставок. |
| | Процесний підхід | Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності та якості логістичних операцій. |
| | Інформаційний підхід | Використання інформаційних технологій для управління логістичними процесами, цифровізація. |
| Електронна комерція | Технологічний підхід | Ведення торговельної діяльності через Інтернет, використання цифрових платформ та інструментів. |
| | Маркетинговий підхід | Залучення та утримання клієнтів через Інтернет, онлайн-маркетинг, персоналізація. |
| | Економічний підхід | Трансформація ринків та бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, електронні транзакції. |

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6;13;7; 8; 9; 12; 13].

маркетплейси, оптові бази тощо), управління товарними потоками, аналіз ринкового попиту та забезпечення ефективного взаємодії з постачальниками і споживачами;

логістичний менеджмент – це система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для забезпечення ефективного руху товарів/послуг від постачальника до споживача; включає планування, контроль та оптимізацію процесів транспортування, зберігання, упаковки та розподілу;

електронна комерція (e-commerce) – це здійснення комерційних транзакцій (купівля, продаж, реклама) через інтернет-платформи; охоплює онлайн-магазини, маркетплейси (наприклад, Rozetka, Prom.ua), електронні платежі (LiqPay, Apple Pay) та цифровий маркетинг.

Зауважимо, що широкомасштабна війна, розв'язана РФ проти України, принесла багато людських і матеріальних втрат, руйнувань, зокрема створила безліч проблем для функціонування торговельного підприємництва. Наслідки такого впливу детальніше розкрито у таблиці 2.

Огляд таблиці 2 дозволяє побачити наслідки впливу війни на підприємництво, особливості його функціонування в цей складний час, основні проблеми розвитку, зокрема, проблеми, пов'язані з логістичними процесами та використанням електронної комерції:

- проблеми логістики: руйнування транспортної інфраструктури, порушення ланцюгів поставок,

нестабільність і зростання цін на паливо, складнощі з доставкою в зони бойових дій, збільшення витрат та затримки поставок, необхідність пошуку альтернативних логістичних рішень та ін.;

- проблеми електронної комерції: ризики кібербезпеки, нестабільність інтернет-зв'язку, проблеми з доставкою, недостатня цифрова грамотність населення, недостатній розвиток онлайн-інфраструктури та платіжних систем та ін.

Розв'язання зазначених проблем на етапі завершення війни та відбудови економіки неможливе без їх діагностики, яка є умовою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вибору стратегій розвитку.

Діагностику підприємницької діяльності загалом розуміємо як комплексний процес систематичного аналізу та оцінки стану, ефективності та потенціалу торговельного підприємства, спрямований на виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також на розробку обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації його функціонування та розвитку.

В контексті нашого дослідження вагому роль грає діагностика логістичних процесів та електронної комерції. Вона дозволяє виявити слабкі ланки у ланцюгу поставок, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити точки зростання. Наприклад, аналіз логістичних витрат може показати, що значні кошти втрачаються через неефективне маршрутування або застарілі методи зберігання

Таблиця 2 – Вплив війни на функціонування торговельного підприємництва в Україні

| Вплив війни | Наслідки впливу | Особливості функціонування | Проблеми |
|---|--|---|--|
| На макрорівні | Руйнування інфраструктури, інфляція, зміна валютного курсу, обмеження експорту/імпорту, міграція населення, зміна споживчих переваг, державне регулювання воєнного часу | Адаптація до обмежених ресурсів, пошук нових ринків збуту, перехід на онлайн-продажі, скорочення асортименту, зміна логістичних маршрутів, підвищення цін, зменшення обсягів продажів | Дефіцит фінансових ресурсів, нестабільність поставок, зростання витрат, зниження купівельної спроможності, обмеження доступу до кредитних ресурсів, ризики безпеки, невизначеність |
| На мікрорівні | Руйнування торгових приміщень, втрата обладнання, скорочення персоналу, зміна логістичних зв'язків, порушення ланцюгів поставок, зміна попиту, гостра конкуренція, складний психологічний стан працівників | Перехід на онлайн-продажі, використання альтернативних каналів збуту, скорочення витрат, оптимізація запасів, пошук нових постачальників, адаптація до нових умов праці, використання цифрових технологій | Втрата клієнтів, зниження прибутковості, проблеми з логістикою, обмеження доступу до технологій, складнощі з наймом кваліфікованого персоналу, психологічний тиск на працівників |
| В контексті розвитку логістики | Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, обмеження пересування, нестабільність поставок, дефіцит палива, зміна логістичних маршрутів | Використання альтернативних видів транспорту, пошук нових логістичних партнерів, використання цифрових платформ для відстеження вантажів, оптимізація маршрутів, використання тимчасових складів | Зростання витрат на логістику, затримки поставок, ризики пошкодження або втрати вантажу, складнощі з доставкою в зони бойових дій, дефіцит палива |
| В контексті розвитку електронної комерції | Зростання попиту на онлайн-покупки, обмеження офлайн-продажів, розвиток цифрових технологій, кібербезпека, доступність інтернету | Розвиток онлайн-магазинів, використання мобільних додатків, цифровий маркетинг, онлайн-платежі, доставка до дому, використання соціальних мереж для продажів | Ризики кібератак, необхідність інвестицій у технології, недостатня цифрова грамотність населення, проблеми з доставкою в зони бойових дій, нестабільність інтернет-зв'язку |

Джерело: авторська розробка.

товарів. Ці дані стають основою для впровадження автоматизованих систем управління транспортом (TMS) або переходу на модель «just-in-time», що скорочує витрати на складські потужності.

Одночасно діагностика електронної комерції розкриває, наскільки платформи відповідають очікуванням клієнтів: чи зручний інтерфейс, як працює процес оплати, чи забезпечено безпеку транзакцій. Наприклад, висока частка відмов у кошику може вказувати на технічні проблеми або недовіру до платіжних систем, що вимагає термінових змін у роботі онлайн-магазину. Важливість такої діагностики полягає у її здатності інтегрувати дані з різних джерел. Інформація про час доставки, частоту повернень товарів, географію замовлень із логістичних систем поєднується з аналітикою поведінки клієнтів на сайті, конверсії та ефективності рекламних кампаній. Це дає керівництву торговельних підприємств цілісну картину: наприклад, як зниження швидкості доставки впливає на лояльність клієнтів або чому певні регіони демонструють низьку активність у онлайн-покупках. Такі інсайти допомагають приймати рішення, спрямовані не лише на усунення проблем, а й на проактивний розвиток. Скажімо, якщо діагностика виявить, що клієнти з малих міст частіше відмовляються від замовлень через відсутність пунктів видачі, компанія може інвестувати у партнерство з локальними поштовими операторами або відкрити мікрологістичні хаби.

Окрему роль відіграє прогностичний потенціал діагностики. Використання штучного інтелекту для аналізу історичних даних дозволяє передбачити майбутні тренди: сезонні коливання попиту, зміни у поведінці споживачів, ризики перебоїв у поставках. Це особливо критично в умовах нестабільності, таких як економічні кризи чи військові дії. Наприклад, під час енергетичних обмежень діагностика може показати, які логістичні маршрути найбільш енергоємні, і перенаправити потоки через альтернативні шляхи. В електронній комерції прогнозування допомагає адаптувати маркетингові стратегії: якщо дані вказують на зростання попиту на певні категорії товарів, компанія може збільшити їхні запаси або запустити цільові рекламні кампанії.

Прикладом практичного застосування методів діагностики може слугувати досвід українських торговельних компаній під час війни. Діагностика логістичних процесів допомогла багатьом підприємствам виявити критичні залежності від зруйнованої інфраструктури та швидко переорієнтуватися на альтернативні шляхи постачання. Електронна комерція, у свою чергу, стала основним каналом збуту для тисяч підприємств, а аналіз даних про онлайн-продажі дозволив оптимізувати асортимент під потреби внутрішнього ринку. Наприклад, компанії, які відстежували зростання попиту на товари першої необхідності, оперативно змінили логістичні пріоритети, забезпечивши їхню доступність у найвразливіших регіонах.

Таким чином, діагностика логістики та електронної комерції перетворює «сірі дані» на стратегічні інструменти. Вона дозволяє керівникам не тільки реагувати на поточні виклики, а й будувати довгострокові плани, базуючись на об'єктивних даних. Це формує основу для конкурентоспроможності торговельного підприємства, де кожне рішення – від вибору постачальника до запуску нової послуги в онлайн-магазині – ґрунтується на аналізі реальних потреб ринку та операційних можливостей бізнесу.

Зауважимо, що поряд із діагностикою логістичних процесів та електронної комерції слід здійснювати комплексний аналіз стану товарних запасів, фінансової стабільності, якості кадрових ресурсів, усіх показників ефективності господарської діяльності. Саме таке всебічне дослідження дає змогу виявити взаємозв'язки між різними аспектами роботи підприємства, сформувані базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо перспективних напрямів подальшого розвитку торговельного підприємства.

З урахуванням специфіки воєнних реалій та повоєнного періоду розглянемо напрями застосування інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції з метою оптимізації розвитку торговельного підприємства. Їх вибір залежить від специфіки підприємства, його розміру, обсягу товарообігу, фінансових ресурсів, наявних компетенцій та рівня кваліфікації персоналу, можливостей залучення допомоги інвесторів.

Напрями застосування інструментів логістичного менеджменту:

відновлення та адаптація ланцюгів поставок:

- диверсифікація постачальників для зменшення залежності від ризикованих регіонів;
- оптимізація транспортних маршрутів з використанням комбінованих перевезень (авто, залізниця, річковий транспорт);
- використання тимчасових складських рішень (мобільні склади, контейнерні термінали);
- впровадження систем відстеження вантажів в реальному часі для забезпечення прозорості та контролю;

оптимізація управління запасами:

- використання систем прогнозування попиту на основі аналізу даних про продажі та ринкові тенденції;
- впровадження системи Just-in-Time (JIT) для мінімізації запасів та зниження витрат на зберігання;
- використання цифрових інструментів для управління запасами та автоматизації процесів закупівлі;

розвиток логістики «останньої милі»:

- використання дронів, роботів-кур'єрів та інших інноваційних технологій для доставки товарів до кінцевого споживача;
- розширення мережі пунктів видачі замовлень та поштоMATів для зручності клієнтів;
- використання мобільних додатків для відстеження доставки та комунікації з кур'єрами;

впровадження «зеленої» логістики:

- використання екологічно чистих видів транспорту та альтернативних джерел енергії;
- оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂;

- використання екологічно чистої упаковки та матеріалів.

Напрями застосування інструментів електронної комерції:

створення та розвиток онлайн-платформ:

- розробка зручних та функціональних інтернет-магазинів та мобільних додатків;

- інтеграція з платіжними системами та службами доставки;

- використання хмарних технологій для забезпечення масштабованості та надійності платформ;

використання цифрового маркетингу:

- просування товарів та послуг в соціальних мережах, пошукових системах та інших онлайн-каналах;

- використання таргетованої реклами для залучення цільової аудиторії;

- розвиток контент-маркетингу та SEO-оптимізації;

персоналізація обслуговування:

- використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та рекомендацій;

- використання чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів та надання швидких відповідей на запитання;

- впровадження систем CRM для управління відносинами з клієнтами;

розвиток онлайн-сервісів:

- надання онлайн-консультацій, технічної підтримки та інших послуг;

- використання відео-контенту для демонстрації товарів та послуг;

- створення онлайн-спільнот та форумів для спілкування з клієнтами;

взаємодія логістичного менеджменту та електронної комерції:

- інтеграція систем управління складом (WMS) та транспортних систем (TMS) з платформами електронної комерції для автоматизації обміну даними та покращення координації;

- використання аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та персоналізації пропозицій;

- розвиток омніканальних стратегій, що поєднують онлайн- та офлайн-канали продажу.

Застосування цих інструментів (логістичного менеджменту та електронної комерції) дозволить торговельним підприємствам не лише вижити в умовах війни, але й забезпечити стійке зростання в повоєнний період з метою оптимізації подальшого розвитку.

Наведена нижче таблиця 3 допоможе торговельним підприємствам не тільки обрати прийнятні напрями розвитку з використанням інструментів електронної комерції та логістичного менеджменту, а й оцінити переваги та ризики різних стратегій, прийняти обґрунтовані оптимальні рішення для своєї діяльності в умовах повоєнної економіки.

Розроблені нами рекомендації (таблиця 3) ґрунтуються на урахуванні взаємозв'язку та

Таблиця 3 – Науково-практичні рекомендації щодо впровадження ефективних логістичних стратегій та розвитку електронної комерції у торговельних підприємствах з урахуванням специфіки повоєнного періоду

| Напря́м | Рекомендації | Переваги | Ризики |
|--|--|--|--|
| Розробка логістичних стратегій, спрямованих на відновлення та адаптацію логістичних ланцюгів | Диверсифікація постачальників | Зменшення залежності від одного постачальника | Збільшення витрат на логістику |
| | Оптимізація транспортних маршрутів | Зменшення витрат на доставку | Ризик затримок через руйнування інфраструктури |
| | Створення тимчасових логістичних рішень | Швидке відновлення логістичних операцій | Збільшення витрат на тимчасові рішення |
| Розвиток електронної комерції | Створення онлайн-платформ | Розширення ринку збуту | Ризик кібератак |
| | Використання цифрового маркетингу | Залучення нових клієнтів | Збільшення витрат на рекламу |
| Оптимізація управління запасами | Розвиток онлайн-сервісів | Підвищення якості обслуговування клієнтів | Збільшення витрат на технічну підтримку |
| | Використання систем прогнозування попиту | Зменшення витрат на зберігання запасів | Ризик дефіциту товарів |
| Підвищення кваліфікації персоналу | Впровадження системи Just-in-Time (JIT) | Мінімізація запасів | Ризик затримок поставок |
| | Навчання цифровим технологіям | Підвищення ефективності використання цифрових інструментів | Збільшення витрат на навчання |
| Залучення фінансових ресурсів | Розвиток логістичних навичок | Підвищення ефективності логістичних операцій | Ризик втрати кваліфікованих кадрів |
| | Державна підтримка | Зменшення витрат на фінансування | Ризик бюрократичних перешкод |
| Співпраця з іншими підприємствами | Залучення інвестицій | Розширення можливостей для розвитку бізнесу | Ризик втрати контролю над бізнесом |
| | Створення логістичних кластерів | Зменшення витрат на логістику | Ризик конфліктів між учасниками кластеру |
| | Розвиток партнерських відносин | Розширення можливостей для розвитку бізнесу | Ризик недобросовісної конкуренції |

Джерело: авторська розробка

взаємовпливу торговельного підприємництва, логістичного менеджменту та електронної комерції:

- *торговельне підприємництво* слугує об'єктом застосування *логістичного менеджменту* та *електронної комерції*, ефективно управління логістичними процесами та використання цифрових технологій дозволяє торговельним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність;

- *логістичний менеджмент* забезпечує фізичне переміщення товарів та управління запасами, що є критично важливим для успішного функціонування *електронної комерції*, оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити час доставки, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів;

- *електронна комерція* створює нові можливості для розвитку *торговельного підприємництва*, розширюючи ринки збуту та залучаючи нових клієнтів, використання цифрових платформ та інструментів дозволяє автоматизувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що є цікавим і важливим існування зворотнього зв'язку: розвиток е-комерції стимулює впровадження інноваційних рішень в логістичному менеджменті, а ефективна логістика, у свою чергу, є однією з умов розвитку електронної комерції. В умовах повоєнної розбудови економіки, інтеграція цих трьох компонентів (торговельного підприємництва, логістичного менеджменту та електронної комерції) має розглядатися як особливо важлива для відновлення та розвитку торговельного підприємництва в Україні.

На основі аналізу та узагальнення досвіду практичної діяльності торговельних підприємств, що застосовують інструменти логістичного менеджменту

та електронної комерції, пропонуємо більш детальний розгляд взаємодії логістичного менеджменту та електронної комерції за допомогою таблиці 4.

Отже, зміст таблиці 4 ілюструє, що взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в процесі діяльності торговельного підприємства може приносити синергичний ефект і це має вагомим практичне значення. На нашу думку, є доцільним вивчення та використання вигід від такої взаємодії. Такий підхід має стати основою для оптимізації розвитку торговельного підприємництва, перетворюючи традиційні бізнес-моделі на динамічні, технологічно орієнтовані системи.

Інтеграція цих двох сфер – логістичного менеджменту та електронної комерції – дозволяє автоматизувати ключові процеси у торговельному підприємстві: наприклад, дані з онлайн-продажів миттєво синхронізуються з логістичними системами, що дає змогу оновлювати інформацію про наявність товару, формувати замовлення без затримок та мінімізувати людські помилки. Це критично важливо в умовах, коли клієнти очікують швидкої доставки та прозорості на всіх етапах покупки. Електронна комерція, поєднуючись з логістичними рішеннями, забезпечує можливість відстежувати замовлення в режимі реального часу, що підвищує довіру споживачів і збільшує лояльність до бренду.

Одним із ключових аспектів взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції є оптимізація ланцюга поставок. Аналіз даних про попит, отриманих з платформ електронної комерції, дозволяє логістичним менеджерам точніше планувати запаси, вибирати оптимальні маршрути доставки та уникати

Таблиця 4 – Взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції у розвитку торговельного підприємництва

| Інструменти логістичного менеджменту | Інструменти електронної комерції | Взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції | Синергетичний ефект |
|--|--|--|--|
| Системи управління складом (WMS) | Платформи електронної комерції (e-commerce) | Автоматизація обміну даними про наявність товарів, замовлення та відвантаження. | Зменшення помилок, прискорення обробки замовлень, оптимізація запасів. |
| Транспортні системи (TMS) | Системи відстеження замовлень (tracking) | Інтеграція даних про доставку, відстеження статусу замовлення в режимі реального часу. | Підвищення прозорості доставки, покращення клієнтського сервісу, оптимізація маршрутів. |
| Системи планування ресурсів підприємства (ERP) | Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) | Обмін даними про клієнтів, замовлення, оплати та доставку. | Персоналізація обслуговування, покращення прогнозування попиту, оптимізація витрат. |
| Інтернет речей (IoT) | Мобільні додатки для клієнтів | Відстеження товарів у реальному часі, інформування клієнтів про статус замовлення. | Підвищення точності доставки, покращення клієнтського досвіду, зменшення витрат. |
| Аналітика даних та штучний інтелект (AI) | Системи рекомендацій товарів | Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, персоналізація пропозицій. | Збільшення продажів, покращення клієнтської лояльності, оптимізація витрат. |
| Логістика останньої милі | Пункти видачі замовлень (Pick-up points) | Координація доставки до кінцевого споживача, надання вибору зручного часу та місця доставки. | Підвищення швидкості доставки, покращення клієнтського досвіду, зменшення витрат. |
| Зелена логістика | Електронні чеки та документи | Зменшення використання паперу, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO ₂ . | Зменшення впливу на навколишнє середовище, покращення іміджу компанії, зниження витрат. |
| Аутсорсинг логістичних послуг (3PL/4PL) | Маркетплейси (Marketplaces) | Інтеграція логістичних послуг з платформами електронної комерції, розширення ринків збуту. | Зниження витрат на логістику, покращення якості обслуговування, розширення географії продажів. |

Джерело: розроблено авторами

надлишкових витрат. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту, які прогнозують сезонні сплески попиту, дають змогу заздалегідь готувати логістичні потоки, уникаючи як дефіциту товарів, так і їхнього застою на складах. Це не лише знижує операційні витрати, але й робить бізнес більш гнучким і конкурентоспроможним, особливо для малих підприємств, які можуть використовувати дропшипінг або співпрацювати з локальними кур'єрськими службами.

Важливим елементом синергії логістичного менеджменту та електронної комерції є масштабованість. Електронна комерція відкриває доступ до глобальних ринків, а логістичний менеджмент забезпечує фізичне виконання цього потенціалу – від міжнародних перевезень через партнерство з такими гігантами, як DHL, до локальної доставки «останньої милі». В умовах нестабільності, як-от під час війни, ця комбінація стає життєво необхідною. Бізнеси швидко переналаштовуються: наприклад, переорієнтовують продажі через соціальні мережі або використовують альтернативні логістичні маршрути, щоб уникнути зон бойових дій.

Для прийняття управлінських рішень така інтеграція дає доступ до комплексної аналітики. Дані про продажі, повернення, відгуки клієнтів (з електронної комерції) поєднуються з логістичними метриками: часом доставки, витратами на паливо, ефективністю маршрутів. Це дозволяє керівництву оцінювати рентабельність різних каналів збуту, оптимізувати цінову політику та розподіляти ресурси. Наприклад, якщо аналіз показує, що доставка в певний регіон через високу собівартість є збитковою, компанія може зосередитися на інших ринках або переглянути логістичну стратегію. Крім того, прогнозування стає точнішим. Big Data, зібрані з обох систем, допомагають передбачити попит, запобігти дефіциту чи надлишкам товарів, а також планувати маркетингові кампанії. У разі кризових сценаріїв – наприклад, блокування кордонів або кібератак – компанії з інтегрованими системами швидше адаптуються завдяки резервним логістичним схемам або технічним рішенням для захисту даних.

В Україні існують торговельні компанії, які вдало поєднують інструменти логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє їм ефективно розвиватися на сучасному ринку. Наприклад, «Rozetka», один із найбільших онлайн-ритейлерів, використовує власну мережу складів і логістичних центрів, інтегрованих з онлайн-платформою. Це дозволяє їм швидко обробляти замовлення, оптимізувати маршрути доставки та керувати запасами на основі даних, отриманих через е-комерцію.

Торговельна мережа «АЛЛО», що спеціалізується на продажі електроніки, також активно розвиває власну службу доставки, де клієнти можуть відстежувати статус замовлення онлайн, а CRM-системи допомагають персоналізувати сервіс.

«F.ua», відомий інтернет гіпермаркет техніки, електроніки, товарів для дому та будівництва в Україні, використовує Big Data для прогнозування

попиту, а їхня система логістики дозволяє клієнтам обирати зручний час доставки.

«Епіцентр», найбільша в Україні мережа торговельних центрів, яка є лідером у сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту, синхронізує свою онлайн-платформу з мережею складів, що дає змогу клієнтам резервувати товари в режимі реального часу.

Компанія «Нова Пошта», лідер на ринку експрес-доставок в Україні, хоч і не є торговельною компанією, проте грає ключову роль у е-комерції, пропонуючи інтеграцію API з інтернет-магазинами для автоматизації доставки, а її сервіси, такі як «Відділення-онлайн», стали невід'ємною частиною ланцюга поставок товарів в діяльності багатьох торговельних бізнесів.

Відомий український маркетплейс Prom.ua, який є B2B-платформою, спрощує торгівлю для торговельного бізнесу завдяки інструментам автоматизації логістики, інтегрованим із перевізниками. Це дозволяє компаніям ефективно керувати ланцюгами поставок і оптимізувати взаємодію з клієнтами та партнерами

У сфері доставки продуктів виділяється «Zakaz.ua», який успішно співпрацює з магазинами типу Novus, забезпечуючи швидке виконання замовлень через систему відстеження в реальному часі.

Компанія «ModnaKasta», працюючи у модній ніші, оптимізувала логістику для швидких повернень товарів, що критично важливо для клієнтів, а їхня інтеграція зі службами доставки покращує загальний досвід покупок.

«Citrus.ua», відомий продажем електроніки, має власні пункти видачі замовлень по всій країні та автоматизовану систему управління складами, що зменшує час обробки замовлень.

«Сільпо», відома українська торговельна мережа продовольчих супермаркетів, розвиваючи онлайн-доставку продуктів, використовує власну логістичну мережу на базі стаціонарних підприємств (магазинів), а їхній мобільний додаток із функцією замовлення робить процес купівлі товарів максимально зручним.

Наведені приклади практичного досвіду українських торговельних компаній засвідчують, що ключ до успіху цих компаній – це поєднання IT-рішень для автоматизації логістичних процесів, використання аналітики даних для прогнозування попиту та орієнтація на клієнтський досвід: від моменту замовлення на сайті до отримання товару. Такі підходи не лише підвищують ефективність бізнесів, але й роблять їх конкурентоздатними у цифрову епоху.

Таким чином, поєднання логістики та електронної комерції у розвитку торговельного підприємства – це не просто технічний процес, а стратегічний інструментарій, який перетворює торговельне підприємство на адаптивний, клієнтоорієнтований механізм. Він забезпечує скорочення витрат, швидке та якісне задоволення потреб споживачів, зростання прибутку, зменшення ризиків і, найголовніше – створює умови для сталого розвитку торговельного

підприємства в умовах постійних змін глобального та локального ринків. Тому вважаємо, що на етапі повоєнної розбудови економіки України перспективи оптимізації розвитку торговельного підприємства доцільно пов'язувати із синергією одночасного використання логістичного менеджменту та електронної комерції.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути питання оптимізації розвитку торговельного підприємства в умовах війни та повоєнної відбудови економіки України. Аналіз еволюції торговельного підприємства та узагальнення наукових підходів до ключової термінології дослідження дали змогу сформулювати теоретичні основи розуміння сучасних тенденцій та викликів, з якими стикається галузь. Війна в Україні спричинила значні зміни в функціонуванні торговельного підприємства, зокрема, руйнування логістичних ланцюгів, зміну споживчих переваг та обмеженість ресурсів. В таких умовах, використання електронної комерції та оптимізація логістичних процесів стають ключовими факторами виживання та розвитку торговельного бізнесу.

Розроблено науково-практичні рекомендації щодо впровадження ефективних логістичних стратегій та розвитку електронної комерції в діяльність торговельних підприємств. Рекомендації враховують специфіку воєнних та повоєнних реалій, спрямовані на допомогу торговельним підприємствам в адаптації до нових умов. Визначено, що синергія взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції є надзвичайно важливою для забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Проаналізовано досвід торговельних компаній, які вдало поєднують інструменти логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє їм ефективно розвиватися на сучасному ринку. Доведено, що ефективне використання цифрових технологій та оптимізація логістичних операцій дозволяють сучасним торговельним підприємствам не лише вижити в кризових умовах, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Отже, оптимізація розвитку торговельного підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки має ґрунтуватися на інтеграції логістичного менеджменту та електронної комерції. Такий підхід має розглядатися умовою більш швидкого відновлення функціонування галузі на етапі повоєнної розбудови економіки. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій підтримки малого та середнього бізнесу, а також для формування державної політики у сфері торговельного підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із розробкою сценарних підходів до розвитку торговельного підприємства та вдосконалення методів діагностики використання інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції.

Список літератури

1. Валінкевич Н., Коценко М. (2024) Особливості функціонування торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
2. Ковальова О.М., Кірсанова В. В. (2020) Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економіка та держава*. № 7. С. 85–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
3. Іпполітова І. (2023) Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
4. Лялюк А. (2022) Торговельне підприємство в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. №4. С. 94-102.
5. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. (2021) Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. Т.32 (71). №5. С.16-21. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-4>
6. Передерій Т.С. (2023). Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. №40 С. 38-43.
7. П'ятиницька Г.Т., Григоренко О.М. (2019). Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Т.1. № 1. С. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>
8. П'ятиницька Г., Шевчук М. (2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
9. Романюк П. (2023) Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 4 (04). С. 32-37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
10. Середницька Л.П., Волинець В.В. (2018) Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. № 19. С. 617–621.
11. ТОП-10 інновацій, які змінять логістику в майбутньому. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovacij-yakizminyat-logistyku>
12. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. (2016) Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Вип. 1. С. 184–190.
13. Шиндировський І. М. (2022) Торговельне підприємство та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 10. С. 77-82.

References (transliterated)

1. Valinkevych N., Kotsenko M. Osoblyvosti funktsionuvannya torhovelnoho pidpriemnytstva v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
2. Kovalova O.M., Kirsanova V. V. Osnovni formy internet-torhivli: osoblyvosti, perevahy, nedoliky. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 7. S. 85–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
3. Ippolitova I. Perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
4. Lialyuk A. Torhovelne pidpriemnytstvo v Ukraini do i pid chas viyny: porivnialnyi aspekt. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho univertsytetu imeni Lesi Ukrainky*. №4. 2022. s. 94-102.
5. Nakonechna T.V., Hryniv N.T. Zastosuvannya novitnykh tekhnolohii u lohystychnii diialnosti pidpriemstv. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ekonomika i upravlinnia*. 2021. T.32 (71). №5. S.16-21. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-4> UDK 338.47
6. Perederii T.S. Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva torhivli na zasadakh antykrizovoho upravlinnia. *Modern Economics*. №40 (2023). s. 38-43.
7. Piatnytska H.T., Hryhorenko O.M. (2019). Elektronna komertsiiia V2S: rozvytok u Skhidni Yevropi, ryzyky ta efekt instytutsionalnoho vytisnennia. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo*

- v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2019. T.1. № 1. S. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>
8. Piatnytska H., Shevchun M. (2023). Lohistychni stratehii v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiini zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
 9. Romaniuk P. Osnovni problemy elektronnoi komertsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2023. № 4 (04). S. 32-37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
 10. Serebnytska L.P., Volynets V.V. Innovatsiini tekhnolohii v lohistychnii systemi. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 19. S. 617–621.
 11. TOP-10 innovatsii, yaki zminiat lohistyku v maibutnomu. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovacij-yakizminyvat-logistyku>
 12. Cherleniak I.I., Ahii Ya.lu. Pobudova efektyvnoi stratehii upravlinnia lohistychnoiu systemoiu firmy yak dzherelo konkurentnykh perevah. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*. 2016. Vyp. 1. S. 184–190.
 13. Shyndyrovskiy I. M. Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho suchasnogo stanu. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. № 10. 2022. s. 77-82.

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Семикіна Марина Валентинівна (Semykina Maryna) – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>; тел.: (099) 345 93 65; e-mail: semikinamv@i.ua

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 941 15 67; e-mail: nisfoyanss@gmail.com

Запирченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; тел.: (066) 395 52 21; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

Дмитришин Богдан Васильович (Dmytryshyn Bohdan) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>; тел.: (099) 545 54 26; e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Савеленко Григорій Володимирович (Savelenko Hryhorii) – кандидат технічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9310-6223>; тел.: (050) 164 58 95; e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com

В.А. КРАСНОМОВЕЦЬ МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ У НАЦІОНАЛЬНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ

У науковій статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування необхідності та механізму інтеграції міжнародних правових стандартів у національну систему управління туристичним розвитком. Визначено, що в умовах глобалізації туристична галузь потребує уніфікації правового регулювання, гармонізації нормативно-правових актів та формування ефективної системи управління, яка відповідала б міжнародним вимогам і сприяла конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Проведено аналіз сучасних міжнародних стандартів у сфері туризму, зокрема норм Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), директив Європейського Союзу, рекомендацій ООН та інших міжнародних інституцій. Обґрунтовано, що їх імплементація у національне законодавство сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню інвестиційного клімату, розвитку туристичної інфраструктури та формуванню позитивного міжнародного іміджу держави.

У рамках дослідження запропоновано поетапний механізм інтеграції міжнародних правових стандартів у систему управління туристичним розвитком, який включає: аналіз відповідності національного законодавства міжнародним вимогам; розробку адаптаційних заходів і правових інструментів; створення міжвідомчих координаційних структур; впровадження системи моніторингу та контролю за реалізацією міжнародних норм; оцінку ефективності правової інтеграції у сфері туризму. Розроблений механізм ґрунтується на принципах системності, правової адаптивності, відкритості, партнерства та сталого розвитку.

Запропонована модель правової інтеграції дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління туристичною сферою, сприяє підвищенню якості державного регулювання та управлінських рішень, а також створює передумови для гармонійного розвитку туризму як стратегічного напрямку економічної політики держави. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, туристичних організацій та науково-дослідних установ.

Ключові слова: міжнародні стандарти; інтеграція; правове регулювання; туризм; управління; розвиток; законодавство; гармонізація; механізм; система; глобалізація; політика; сталий розвиток; імідж держави.

V.A. KRASNOMOVETS MECHANISM OF INTEGRATION OF INTERNATIONAL LEGAL STANDARDS INTO THE NATIONAL SYSTEM OF TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT

The scientific article provides a theoretical and methodological justification for the necessity and mechanism of integrating international legal standards into the national system of tourism development management. It is determined that under globalization, the tourism industry requires unification of legal regulation, harmonization of normative and legal acts, and the formation of an effective management system that complies with international requirements and enhances the competitiveness of the national tourism product. The article analyzes modern international standards in the field of tourism, including the norms of the World Tourism Organization (UNWTO), the directives of the European Union, the recommendations of the United Nations, and other international institutions. It is substantiated that the implementation of these standards into national legislation will contribute to improving the efficiency of management processes, enhancing the investment climate, developing tourism infrastructure, and forming a positive international image of the state.

Within the framework of the study, a step-by-step mechanism for integrating international legal standards into the tourism development management system is proposed. It includes: an analysis of the compliance of national legislation with international requirements; the development of adaptation measures and legal instruments; the creation of interdepartmental coordination structures; the introduction of a monitoring and control system for the implementation of international norms; and an assessment of the effectiveness of legal integration in the field of tourism. The proposed mechanism is based on the principles of system approach, legal adaptability, openness, partnership, and sustainable development.

The developed model of legal integration ensures a comprehensive approach to managing the tourism sector, promotes an increase in the quality of public regulation and managerial decisions, and creates preconditions for the harmonious development of tourism as a strategic direction of the state's economic policy. The obtained results can be used in the practical activities of public authorities, local self-government bodies, tourism organizations, and research institutions.

Keywords: international standards; integration; legal regulation; tourism; management; development; legislation; harmonization; mechanism; system; globalization; policy; sustainable development; state image.

Постановка проблеми. Становлення та розвиток національної туристичної галузі в сучасних умовах глобалізації світової економіки вимагає від України системного та цілеспрямованого впровадження міжнародних правових стандартів у систему державного управління туризмом. Туризм нині розглядається не лише як сфера послуг, а як мультиплікативний сектор економіки, що інтегрує інтереси транспорту, культури, екології, освіти, безпеки та інноваційних технологій. Саме тому адаптація правового поля до міжнародних норм є передумовою ефективної інтеграції України у глобальний туристичний простір.

Необхідність гармонізації українського законодавства із вимогами провідних міжнародних організацій — Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Організації економічного співробітництва

та розвитку (OECD), Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та Європейського Союзу (ЄС) — зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, це підвищення якості туристичних послуг шляхом запровадження єдиних стандартів безпеки, сертифікації та відповідальності бізнесу (ISO 18513:2021, ISO 21101:2014 тощо). По-друге, це створення сприятливих умов для інвестування в туристичну інфраструктуру через правову визначеність і передбачуваність регуляторного середовища. По-третє, це посилення конкурентоспроможності України як туристичної дестинації на європейському та глобальному ринках завдяки впровадженню міжнародних практик сталого управління та ESG-принципів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє адаптація національного законодавства до *acquis communautaire*

Європейського Союзу, зокрема до положень Директиви (ЄС) 2015/2302 про пакетні туристичні послуги, Регламенту (ЄС) №692/2011 про європейську статистику туризму, а також імплементація рекомендацій Європейської Комісії з питань зеленої трансформації туризму (2022). Реалізація цих положень сприятиме підвищенню стандартів обслуговування, безпеки туристів та екологічної відповідальності підприємств гостинності.

З іншого боку, співпраця з UNWTO відкриває можливості для участі України в міжнародних ініціативах, спрямованих на реалізацію Цілей сталого розвитку (SDGs), розбудову інклюзивних туристичних екосистем і підтримку інноваційних форм туризму — таких як екотуризм, еногастрономічний, медичний та освітній туризм. OECD, у свою чергу, формує методологічну базу для аналізу конкурентоспроможності туризму, оцінки ефективності державного управління та розроблення індикаторів сталого розвитку галузі, які Україна може використовувати для моніторингу власних досягнень.

Від ефективності управлінських рішень у сфері туризму сьогодні залежить не лише економічна стабільність і динаміка зростання галузі, але й імідж держави як безпечної, екологічно свідомої та привабливої туристичної дестинації. Успішне впровадження міжнародних правових стандартів дозволить Україні посилити довіру іноземних партнерів, підвищити якість державного регулювання, розширити участь у глобальних програмах технічної допомоги та інвестицій, а також сприятиме формуванню позитивного бренду країни у світовому туристичному просторі.

Мета роботи. Метою роботи є визначення теоретико-методичних засад і розробка удосконаленого механізму інтеграції міжнародних правових стандартів у національну систему управління туристичним розвитком України з метою гармонізації правового поля, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку туристичної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань правового регулювання туризму та міжнародної інтеграції у цій сфері здійснювалися багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями, що свідчить про міждисциплінарний характер проблематики.

Серед іноземних дослідників варто відзначити роботи Д. Едвардса [1], який зосередив увагу на механізмах формування нормативно-правових рамок сталого туризму в умовах глобалізації. У своїх працях він підкреслює роль міжнародних угод (зокрема, Ріо-де-Жанейрської декларації 1992 р. та Кіотського протоколу) у формуванні загальносвітових принципів екологічно відповідального туризму. С. Сміт [2] досліджує правові аспекти управління туристичними дестинаціями, зокрема проблеми узгодження інтересів держави, бізнесу та місцевих громад, що є основою для розвитку концепції «responsible governance in tourism». Важливе значення мають також колективні праці експертів Всесвітньої

туристичної організації (UNWTO) [3], у яких узагальнено підходи до гармонізації міжнародних і національних норм, визначено правові орієнтири для сталого розвитку туризму, зокрема у «Global Code of Ethics for Tourism» (1999) та «Tourism Law and Policy Reports» (2020–2023). Ці документи стали базою для формування концепцій туристичного права у державах-членах ООН.

Серед українських учених значний внесок у розвиток теорії та практики державного регулювання туризму зробили Бойко М. [13], Мельник Л. [14] та Іванова О. [15]. Бойко М. у своїх працях досліджує еволюцію національної системи правового регулювання туристичної діяльності, наголошуючи на потребі удосконалення законодавчої бази з урахуванням директив ЄС, зокрема у частині захисту прав споживачів туристичних послуг [13]. Мельник Л. приділяє увагу інституційному аспекту інтеграції України у світовий туристичний простір, аналізуючи роль міжурядових угод, міжнародних програм технічної допомоги та співпраці з UNWTO. Вона обґрунтовує необхідність створення ефективного механізму адаптації українського законодавства до *acquis communautaire* у сфері туризму [14]. Іванова О. досліджує правові інструменти регулювання туристичної діяльності на регіональному рівні, підкреслюючи потребу у правовій децентралізації та розробці локальних нормативних актів, які б враховували європейські стандарти у сфері якості послуг, безпеки туристів та сталого використання ресурсів [15].

Водночас, попри наявність окремих напрацювань, комплексного науково обґрунтованого підходу до формування механізму інтеграції міжнародних правових стандартів у національну систему управління туристичним розвитком поки що не розроблено. Це створює наукову нішу для подальших досліджень, спрямованих на розробку концептуальної моделі правового забезпечення сталого туризму в Україні, здатної забезпечити синергію державного регулювання, бізнес-ініціатив та міжнародних норм.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасна система правового регулювання туристичної діяльності в Україні характеризується фрагментарністю, декларативністю та недостатнім рівнем адаптації до міжнародних вимог і стандартів сталого розвитку. Незважаючи на певний прогрес у гармонізації національного законодавства із європейськими нормами, зокрема після ухвалення Закону України «Про туризм» (в редакції із змінами 2020–2023 рр.) та приєднання України до низки міжнародних документів у сфері туризму, відсутній цілісний правовий механізм інтеграції міжнародних стандартів у національну політику сталого туризму.

Це проявляється у недостатній узгодженості між законодавчими, нормативно-правовими та інституційними компонентами управління галуззю. Наприклад, норми, що регулюють питання безпеки туристів, екологічної сертифікації підприємств гостинності чи захисту культурної спадщини, залишаються розпорошеними між різними законодавчими актами — від Закону України «Про

охорону навколишнього природного середовища» до «Про охорону культурної спадщини» — без належної системної координації.

Відсутність уніфікованої системи правових інструментів ускладнює реалізацію державної стратегії розвитку туризму, особливо в частині інтеграції цілей сталого розвитку (SDGs) у національну туристичну політику. Більшість наявних законодавчих ініціатив мають точковий характер — вони спрямовані на врегулювання окремих аспектів, таких як ліцензування турсервісів чи стандартизація готельних послуг, однак не охоплюють питання соціальної відповідальності, екологічної безпеки чи цифрової трансформації туристичних процесів.

У результаті формується розрив між стратегічними орієнтирами світового туризму, визначеними міжнародними документами — такими як «Global Code of Ethics for Tourism» (UNWTO, 1999), «European Tourism Manifesto» (2021) чи «Agenda 2030 for Sustainable Development» (ООН, 2015) — та практикою національного регулювання, що залишається переважно адміністративно-бюрократичною і недостатньо інноваційною.

Ця невідповідність міжнародних принципів і національних практик негативно впливає на ефективність державного управління у туристичній сфері, створює правові колізії між органами виконавчої влади, обмежує інвестиційну привабливість галузі, стримує розвиток публічно-приватного партнерства та знижує конкурентоспроможність України на міжнародному туристичному ринку.

Подолання вказаних проблем вимагає переходу до інтегрованої моделі правового регулювання, що базувалася б на принципах багаторівневого управління (multi-level governance), включала механізми гармонізації з правом ЄС, підвищення ролі місцевих громад у плануванні туризму та впровадження системи моніторингу виконання міжнародних зобов'язань у сфері сталого розвитку.

Інтеграція міжнародних правових стандартів у національну систему управління туристичним розвитком має розглядатися як довготривалий інституційний процес, що охоплює глибинні трансформації не лише у сфері законодавства, а й у структурі державного управління, міжвідомчій взаємодії та практиках публічної політики. Йдеться не про формальне відтворення норм міжнародних актів, а про вбудовування у національну управлінську систему принципів сталості, прозорості та підзвітності, які є базовими для сучасного підходу до розвитку туризму. Такий процес вимагає синхронізації стратегічних документів, реформування процедур оцінки ефективності туристичної політики, створення інструментів міжгалузевої координації (економіка – екологія – культура – транспорт – освіта) і поступового переходу до моделі «policy learning», коли держава не лише імплементує міжнародні норми, а й постійно вдосконалює їх на основі емпіричних результатів.

Концептуальною рамкою інтеграції виступає парадигма сталого розвитку, закріплена у Програмі ООН «Agenda 2030» і конкретизована через Цілі сталого розвитку (SDG 8, 11, 12). Вони вимагають одночасного досягнення трьох цілей: економічної ефективності, соціальної інклюзивності та екологічної збалансованості туристичної діяльності. Туризм у цьому контексті розглядається як інструмент досягнення суспільного добробуту, а не лише як галузь послуг чи форма підприємництва. Його управління має спиратися на принципи good governance — відкритість, підзвітність, участь, законність, ефективність та узгодженість. У межах цих принципів держава переходить від адміністративного контролю до партнерської моделі управління, де залучені всі стейкхолдери: центральні органи влади, місцеве самоврядування, бізнес, громадські організації та наукові установи.

Інтеграція міжнародних норм, отже, повинна не лише змінювати тексти законів, а й перебудовувати управлінську логіку: від етапу стратегічного планування до оцінки результатів і суспільного моніторингу. Нові підходи мають передбачати перехід до програмно-цільового бюджетування, застосування індикаторів сталого розвитку у державних звітах, створення системи оцінки впливу політик (SIA – *Sustainability Impact Assessment*) та інституційну незалежність контролю якості у сфері туризму.

На глобальному рівні методологічною опорою для гармонізації правового поля слугує *Global Code of Ethics for Tourism* (UNWTO), який визначає етичні принципи взаємовідносин між туристами, бізнесом і державами, встановлює стандарти відповідальності, захисту культурної спадщини та обмеження антропогенного впливу. Документ *Tourism for Sustainable Development Goals* (UNWTO, 2017) перекладає ці етичні засади у практичну площину політик і управлінських інструментів, пропонуючи показники впливу туризму на зайнятість, екологічну безпеку та місцеві громади. Він підкреслює, що туризм має виступати механізмом соціального балансу, забезпечуючи «гідну працю», розвиток інклюзивних територій та збереження природних ресурсів.

Технічний вимір інтеграції забезпечується системою міжнародних стандартів ISO, які формують операційну основу для впровадження принципів сталості. Стандарт ISO 14001 інституціоналізує екологічне управління через цикл постійного вдосконалення (PDCA), що особливо важливо для готельного і рекреаційного бізнесу. ISO 26000 встановлює рамки соціальної відповідальності, регламентуючи трудові практики, права людини, антикорупційні засади та взаємодію з громадами. ISO 21101 конкретизує вимоги до систем управління безпекою у сфері активного й пригодницького туризму, включно з ризик-менеджментом і навчанням персоналу. Комплексне застосування цих стандартів дає змогу уніфікувати управлінські процеси, підвищити довіру споживачів і забезпечити

міжнародну сумісність українських підприємств індустрії гостинності.

Особливого значення набуває ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), який трансформує екологічні, соціальні та управлінські показники у мову фінансової звітності, відкриваючи туристичним підприємствам доступ до «зелених» кредитів, фондів сталого інвестування та публічних рейтингів відповідальності. Запровадження ESG-показників у звітність готелів, туроператорів і дестинацій дозволить оцінювати ризики, стійкість і внесок галузі у реалізацію національних цілей сталого розвитку.

Українське правове поле наразі перебуває на етапі фрагментарної адаптації. Базові закони – «Про туризм», «Про курорти», «Про охорону навколишнього природного середовища» – формують необхідний нормативний каркас, однак не забезпечують повного набору механізмів імплементації міжнародних стандартів. Зокрема, відсутні процедури ESG-звітності для операторів ринку, інструменти оцінки кумулятивного впливу туризму на довкілля, стандарти сталого планування дестинацій і вимоги до систем управління якістю та безпекою у сфері гостинності [16]. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року визначила вектор на європейську інтеграцію, державно-приватне

партнерство й цифровізацію, а також відкрила шлях до поширення еко-сертифікацій (Green Key, Blue Flag). Водночас її реалізаційний контур потребує деталізації через підзаконні акти, технічні регламенти та механізми міжвідомчої координації [17]. Ключовим викликом залишається відсутність ефективного інструменту, який би поєднав декларативні цілі з практичною реалізацією міжнародних принципів у національній управлінській системі (рис. 1).

Запропонований механізм інтеграції міжнародних стандартів у систему управління туризмом України поєднує чотири взаємопов'язані компоненти: фінансово-економічні інструменти, освітньо-комунікаційні заходи, цифрово-аналітичну інфраструктуру та систему моніторингу і стандартизації. Центральну роль у цьому процесі відіграє координація дій державних інституцій, бізнесу, освітніх закладів і громадських організацій. Реалізація механізму відбувається на трьох рівнях – підприємств, територій і державної політики, що забезпечує цілісність і сталість управління туристичною сферою. Узагальнену логіку функціонування процесу інтеграції міжнародних стандартів у систему управління туризмом відображено на рис. 2.

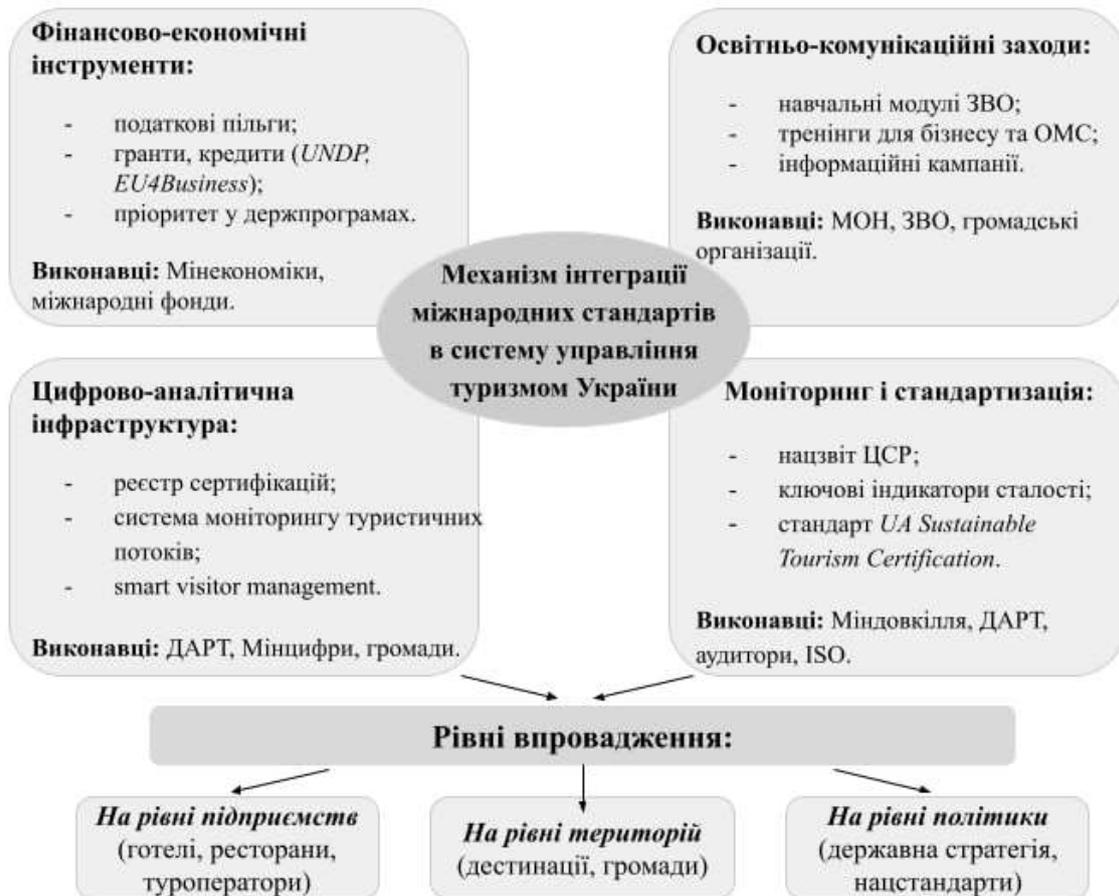


Рис. 1 – Механізм інтеграції міжнародних в систему управління туризмом України

*складено автором особисто



Рис. 2 – Етапи інтеграції міжнародних стандартів в систему управління туризмом України

*складено автором особисто

Фінансово-економічний контур механізму базується на принципі стимулювання сталих трансформацій через економічну вигоду. Податкові пільги, прискорена амортизація для підприємств, що впроваджують системи екологічного менеджменту ISO 14001, та проходження незалежного ESG-аудиту створюють матеріальну мотивацію до дотримання міжнародних стандартів. Грантові та кредитні інструменти від програм UNDP, EU4Business, Horizon Europe і EIB Green Tourism Facility можуть забезпечити фінансову базу для модернізації готельної інфраструктури, енергоефективності й сертифікації за стандартами Green Key, ISO 21401, Blue Flag. Додатковим елементом стане пріоритетний доступ до державних і муніципальних програм підтримки для бенефіціарів, які підтвердили сталість діяльності еко-сертифікатом, що сприятиме розвитку добросовісної конкуренції та легалізації бізнесу.

Освітньо-комунікаційний контур механізму спрямований на підготовку фахівців нового покоління та формування культури відповідального туризму. Включення модулів зі сталого туризму до освітніх програм закладів вищої освіти, проведення тренінгів для муніципальних менеджерів, турсервісів і власників малого бізнесу в індустрії гостинності забезпечують поширення практичних знань і стандартів UNWTO Academy. Національна інформаційна кампанія «Відповідальний турист — відповідальний бізнес» покликана формувати громадську свідомість щодо екологічної поведінки, етичного споживання й підтримки місцевих громад, що підвищить суспільну довіру до туристичного сектору.

Цифрово-аналітичний контур механізму передбачає створення єдиної інфраструктури даних, яка забезпечить прозорість і точність управлінських рішень. Єдиний державний реєстр сертифікацій і відповідності, інтегрована система статистики туристичних потоків, аналітична панель для

відстеження показників сталого розвитку дестинацій та інструменти «розумного управління» навантаженням (smart visitor management) у містах і громадах дадуть змогу переходити від декларативного планування до управління на основі даних.

Моніторингово-оціночний контур механізму формує основу для постійного вдосконалення політик і підзвітності. Щорічний Національний звіт про реалізацію Цілей сталого розвитку в туризмі має містити набір ключових індикаторів — частку сертифікованих об'єктів (GRI/ISO/Green Key), інтенсивність викидів на одного відвідувача, рівень зайнятості жінок і молоді, індекс задоволеності мешканців дестинацій, відсоток підприємств із впровадженими системами екологічного управління (EMS), частку місцевих закупівель у сфері гостинності. Відкритий доступ до таких даних створить механізм громадського контролю, підвищить прозорість управління і запровадить конкурентну динаміку дестинацій за якістю сталого розвитку.

Практична апробація механізму передбачає реалізацію пілотних проєктів на трьох рівнях. На рівні підприємств — впровадження Green Key у мережах готелів Києва, Львова, Одеси та Карпат із системами енергозбереження, сортування відходів і «зелених» закупівель. На рівні територій — створення «зелених дестинацій» на базі національних парків «Синевир» та «Шацькі озера» із квотами відвідуваності, цифровою навігацією екомаршрутів і розподілом плати за вхід на природоохоронні заходи. На рівні державної політики — інтеграцію принципів сталого туризму до Стратегії післявоєнного відновлення України, розвиток місцевих ремесел, зеленої мобільності, інклюзивної інфраструктури та реставрації культурної спадщини. Важливою складовою стане розробка національного стандарту UA Sustainable Tourism Certification, гармонізованого з вимогами

ISO 21101 та методологіями GRI, що запровадить прозорі критерії сталості, незалежний аудит і відкритий реєстр сертифікатів для підприємств і дестинацій.

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками і стійкості у воєнний і післявоєнний період. Механізм інтеграції має включати протоколи безпеки туристів, плани безперервності діяльності (BCP) для підприємств гостинності, сценарне планування сезонних і форс-мажорних коливань попиту, а також механізми страхування подій і відповідальності. Компонент кліматичної адаптації передбачає врахування метеорологічних ризиків, пожежної небезпеки в лісових масивах, деградації водних ресурсів, що повинно відображатися у просторовому плануванні дестинацій та інвестиційних оцінках.

Сукупно описаний підхід переводить міжнародні норми з рівня декларацій на рівень операційних рішень. Його реалізація має створити нову «екосистему» державного управління туризмом, де правові інструменти (оновлені закони, стандарти, регламенти), інституції (координаційні органи, освітні та експертні мережі), фінансування (пільги, гранти, «зелені» інвестиції), дані (національні реєстри, відкриті показники, цифрова аналітика) та культура управління (good governance, участь стейкхолдерів, прозорість) працюють синхронно. Очікуваним результатом стане підвищення продуктивності та інклюзивності туристичної галузі, зниження екологічного сліду, зростання довіри інвесторів і громад, а також посилення міжнародного іміджу України як відповідальної та сучасної туристичної дестинації, що діє у повній відповідності до найкращих світових практик [3–6; 11; 16–20].

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити теоретико-методологічне обґрунтування та розробку удосконаленого механізму інтеграції міжнародних правових стандартів у національну систему управління туристичним розвитком України. Запропонований механізм розглядається як поетапний процес, який охоплює аналітичний, адаптаційний, координаційний, моніторинговий та оцінювальний етапи, що забезпечують системність, узгодженість і результативність правової інтеграції. У межах дослідження сформовано цілісну модель управління туристичною сферою, яка поєднує нормативно-правові, інституційні, економічні, освітньо-комунікаційні та аналітичні блоки, спрямовані на ефективне впровадження міжнародних стандартів UNWTO, OECD, ISO та директив ЄС у національну практику.

Вибір саме такого комплексного механізму (як наслідок – його адаптація до умов України, розробка змістовно-методичного наповнення та визначення етапів реалізації) обґрунтовується широкими можливостями застосування на практиці: від державного стратегічного планування до управління конкретними туристичними дестинаціями. Перевагами запропонованої моделі є її універсальність, гнучкість у застосуванні,

відповідність принципам сталого розвитку та good governance, а також здатність забезпечити ефективну координацію дій між державними, приватними й громадськими структурами у сфері туризму [12].

Реалізація розробленого механізму сприятиме формуванню конкурентоспроможного, екологічно збалансованого та безпечного туристичного сектору, який відповідатиме міжнародним вимогам, забезпечить підвищення інвестиційної привабливості, розвиток «зелених» ініціатив і зміцнення позитивного іміджу України як туристичної держави.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію запропонованого механізму, розробку методики оцінювання ефективності його впровадження у регіональних системах управління, а також створення індексу інтеграції міжнародних стандартів у туризмі, який дозволить кількісно вимірювати рівень адаптації національної політики до глобальних вимог сталого розвитку та оцінювати прогрес України у міжнародних рейтингах туристичної конкурентоспроможності.

Список літератури

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
2. Hall C.M., Jenkins J. Tourism and Public Policy: Good Governance in Tourism. London: Routledge, 2017.
3. World Tourism Organization (UNWTO). Global Code of Ethics for Tourism. Madrid: UNWTO, 2001.
4. UNWTO. Tourism for Sustainable Development Goals – Journey to 2030. Madrid: World Tourism Organization, 2017.
5. ISO. ISO 14001, ISO 26000, ISO 21101 – Environmental and Social Responsibility Standards. Geneva: ISO Publications, 2022.
6. UNDP. ESG Principles for Sustainable Tourism Investment. New York, 2021.
7. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
8. European Commission. Sustainable Destinations Framework under the EU Green Deal. Brussels, 2022.
9. GRI. Global Reporting Initiative Standards: Tourism Sector Supplement. Amsterdam, 2020.
10. OECD. Financing Sustainable Tourism through PPPs. Paris, 2021.
11. Edwards D. Tourism Policy and Governance: Institutional Frameworks and Best Practices. London: Routledge, 2015.
12. Smith S. Tourism Analysis: A Handbook of Research and Practice. New York: Springer, 2018.
13. Бойко М. Державне регулювання розвитку туризму в Україні: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019.
14. Мельник Л. Правові аспекти сталого розвитку туризму в Україні: інтеграція міжнародних стандартів. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021.
15. Іванова О. Європейський досвід правового регулювання туристичної діяльності та його імплементація в Україні. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2020.
16. Верховна Рада України. Закон України «Про туризм». Київ, 1995.
17. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року. Київ, 2023.
18. Міністерство захисту довкілля України. Національний звіт про реалізацію ЦСР у сфері туризму. Київ, 2022.
19. Кабінет Міністрів України. Стратегія післявоєнного економічного відновлення України. Київ, 2023.
20. ISO Ukraine Office. Proposal for UA Sustainable Tourism Certification Standard. Київ, 2024.

References (transliterated)

1. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.

2. Hall, C. M., & Jenkins, J. *Tourism and Public Policy: Good Governance in Tourism*. London: Routledge, 2017.
3. World Tourism Organization (UNWTO). *Global Code of Ethics for Tourism*. Madrid: UNWTO, 2001.
4. UNWTO. *Tourism for Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: World Tourism Organization, 2017.
5. ISO. ISO 14001, ISO 26000, ISO 21101 – Environmental and Social Responsibility Standards. Geneva: ISO Publications, 2022.
6. UNDP. *ESG Principles for Sustainable Tourism Investment*. New York, 2021.
7. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.
8. European Commission. *Sustainable Destinations Framework under the EU Green Deal*. Brussels, 2022.
9. GRI. *Global Reporting Initiative Standards: Tourism Sector Supplement*. Amsterdam, 2020.
10. OECD. *Financing Sustainable Tourism through PPPs*. Paris, 2021.
11. Edwards, D. *Tourism Policy and Governance: Institutional Frameworks and Best Practices*. London: Routledge, 2015.
12. Smith S. *Tourism Analysis: A Handbook of Research and Practice*. New York: Springer, 2018.
13. Boiko M. *State Regulation of Tourism Development in Ukraine: Theory and Practice*. Kyiv: KNEU, 2019.
14. Melnyk L. *Legal Aspects of Sustainable Tourism Development in Ukraine: Integration of International Standards*. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2021.
15. Ivanova O. *European Experience of Legal Regulation of Tourism Activity and Its Implementation in Ukraine*. Odesa: I. I. Mechnikov Odesa National University, 2020.
16. Verkhovna Rada of Ukraine. *Law of Ukraine “On Tourism”*. Kyiv, 1995.
17. Ministry of Economy of Ukraine. *Tourism and Resorts Development Strategy up to 2030*. Kyiv, 2023.
18. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. *National Report on the Implementation of the SDGs in Tourism*. Kyiv, 2022.
19. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Post-war Economic Recovery Strategy of Ukraine*. Kyiv, 2023.
20. ISO Ukraine Office. *Proposal for the UA Sustainable Tourism Certification Standard*. Kyiv, 2024.

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Красн'омовець Вікторія Анатоліївна (Krasnomovets Viktoriia) – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, м. Черкаси, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>; тел.: (093) 100-43-99, e-mail: krasnomovets_v_a@ukr.net

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 5 '2024

Науковий редактор

д-р екон. наук, проф. П.Г. Перерва,

Науково-технічний редактор

к-д. екон. наук, проф. С.М. Погорєлов

Відповідальний за випуск

к-д. техн. наук В.П. Шайда

АДРЕСА РЕДКОЛЕГІЇ ТА ВИДАВЦЯ:

Кафедра: «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини»,

НТУ «ХП», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.

Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,

e-mail: tper_bulletin@ukr.net

Друк-ФОП Шейніна О.В.,

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру видавців, виготовників

і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 2779 від 15.09.2007 р.

вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.

*Підп. до друку 31.10.2024 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 8,1. Наклад 300 прим. Зам. № 719. Ціна договірна.*