

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)

№ 6(28)'2024

Збірник наукових праць  
Видання засноване у 1961 р.

Харків  
НТУ «ХПІ», 2024

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

No. 6(28)'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. – № 6. – 130 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 науковці, викладачі 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

Гуерике, 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

*Д.А. КІКВАДЗЕ*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА

Формування бюджетного потенціалу регіону є важливим аспектом регіонального розвитку, що визначає здатність місцевих органів влади забезпечувати фінансову стабільність та ефективне управління ресурсами. У даній статті розглядаються особливості формування бюджетного потенціалу на прикладі України, зокрема, аналізується вплив децентралізації, податкової політики та міжбюджетних трансфертів на фінансову спроможність регіонів. Поряд із цим, здійснюється порівняльний аналіз із зарубіжною практикою, включаючи досвід країн Європейського Союзу та інших розвинених країн. Розглядаються основні особливості цього процесу, включаючи вплив децентралізації, податкової політики, міжбюджетних трансфертів та інвестиційної активності. Проаналізовано, як ці чинники сприяють зміцненню або, навпаки, ослабленню бюджетного потенціалу регіонів. Окрема увага приділяється проблемам та викликам, з якими стикаються регіони в умовах сучасних економічних реалій України. На основі зарубіжного досвіду запропоновано рекомендації щодо оптимізації формування бюджетного потенціалу, що включають заходи з покращення адміністрування податків, підвищення фінансової автономії місцевих органів влади та стимулювання інвестицій. Особливу увагу приділено проблемам та викликам, з якими стикаються місцеві органи влади під час впровадження децентралізаційних реформ. На основі зарубіжного досвіду запропоновано рекомендації щодо оптимізації механізмів бюджетного регулювання, що включають заходи з покращення адміністрування податків, підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, а також стимулювання місцевого економічного розвитку.

**Ключові слова:** бюджетний потенціал; регіональний розвиток; децентралізація; податкова політика; міжбюджетні трансферти; інвестиції; місцеві бюджети; фінансова автономія; управління бюджетними ресурсами

*D. KIKVADZE*

## PECULIARITIES OF FORMING THE BUDGETARY POTENTIAL OF THE REGION: UKRAINIAN EXPERIENCE AND FOREIGN PRACTICE

Building a region's fiscal capacity is an important aspect of regional development that determines the ability of local governments to ensure financial stability and efficient resource management. This article discusses the peculiarities of building the budgetary potential on the example of Ukraine, in particular, analyzes the impact of decentralization, tax policy and intergovernmental transfers on the financial capacity of regions. At the same time, a comparative analysis with foreign practice, including the experience of the European Union and other developed countries, is carried out. The main features of this process are considered, including the impact of decentralization, tax policy, intergovernmental transfers and investment activity. The author analyzes how these factors contribute to strengthening or, conversely, weakening the budgetary potential of the regions. Particular attention is paid to the problems and challenges faced by the regions in the current economic realities of Ukraine. Based on foreign experience, the author offers recommendations for optimizing the formation of budgetary potential, including measures to improve tax administration, increase the financial autonomy of local authorities and stimulate investment. Special attention is paid to the problems and challenges faced by local authorities in implementing decentralization reforms. Based on foreign experience, the author offers recommendations for optimizing the mechanisms of budgetary regulation, including measures to improve tax administration, increase transparency and accountability of the budget process, and stimulate local economic development.

**Keywords:** budgetary potential; regional development; decentralization; tax policy; intergovernmental transfers; investments; local budgets; financial autonomy; budgetary resources management

**Вступ.** Формування бюджетного потенціалу регіонів є однією з ключових умов забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та фінансової незалежності місцевих громад. В умовах сучасних економічних викликів та реформ, що проводяться в Україні, питання ефективного формування та використання бюджетного потенціалу регіонів набуває особливої актуальності.

Основними складовими бюджетного потенціалу є податкові та неподаткові доходи, міжбюджетні трансферти, а також інвестиційна активність регіону. На формування цих складових впливають численні фактори, такі як рівень децентралізації, податкова політика, економічна активність, управлінська спроможність місцевих органів влади та інші. Вивчення українського досвіду у цьому контексті дозволяє визначити ключові проблеми та виклики, з якими стикаються регіони, а також можливості для їх вирішення.

Поряд із цим, зарубіжний досвід формування бюджетного потенціалу регіонів може надати цінні уроки та інструменти, які можуть бути адаптовані до українських умов. Зокрема, досвід країн Європейського Союзу, де активно впроваджуються

принципи децентралізації та місцевого самоврядування, є важливим джерелом знань для України.

### Аналіз останніх досліджень і літератури.

Теоретико-методологічне обґрунтування економічної сутності бюджетного потенціалу та управління ним, з акцентом на інноваційне зростання країни та її регіонів, є важливим напрямом наукових досліджень. Науковці зробили значний внесок у розробку концепцій та підходів до визначення, оцінки та управління бюджетним потенціалом, що враховують сучасні економічні виклики та можливості для стимулювання інноваційного розвитку, зокрема: Безпалько О., Білявська А., Брюховецька І., Возняк Г., Коваль В., Кришталь Г., Кузькін Є., Подзізей О., Валентюк І., Ткачук А. та ін. Бюджетний потенціал регіону розглядається як сукупність фінансових ресурсів, які можуть бути залучені та ефективно використані для забезпечення соціально-економічного розвитку. Він включає в себе податкові та неподаткові надходження, міжбюджетні трансферти, а також інвестиційні ресурси. Основними завданнями управління бюджетним потенціалом є максимізація доходів, оптимізація витрат та

забезпечення стабільного фінансування регіональних програм розвитку.

Наукові дослідження підкреслюють важливість інтеграції бюджетного планування з інноваційними стратегіями розвитку. Це включає сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, підтримку науково-технічних проєктів, інвестування в інфраструктуру та освіту, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

**Мета статті.** Полягає у аналізі особливостей формування бюджетного потенціалу регіонів України з урахуванням як національного, так і зарубіжного досвіду. Зокрема, розглядаються основні чинники, що впливають на бюджетний потенціал, оцінюються сучасні тенденції та виклики, а також пропонуються рекомендації щодо підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні. у комплексному аналізі фінансового 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.** Бюджетний потенціал регіонів є одним із ключових аспектів економічного розвитку, який відображає фінансові можливості та ресурси, доступні для реалізації соціально-економічних програм і проєктів на місцевому рівні. Досвід європейських країн може дати корисні уроки для України, але також існують деякі специфічні проблеми, які потребують уваги.

Формування бюджетного потенціалу регіонів у країнах Європейського Союзу (ЄС) базується на принципах децентралізації, фінансової автономії та ефективного управління бюджетними ресурсами. Нижче наведено декілька прикладів того, як окремі країни ЄС реалізують ці принципи для зміцнення бюджетного потенціалу своїх регіонів:

#### Німеччина

Федеральна структура та фінансовий федералізм:

Податкова автономія: Федеральні землі мають значну податкову автономію, що дозволяє їм встановлювати власні податкові ставки та збори. Це сприяє збільшенню власних доходів та фінансової незалежності регіонів.

Фінансове вирівнювання: У Німеччині діє система фінансового вирівнювання (Länderfinanzausgleich), яка забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між багатими та біднішими регіонами для забезпечення рівного доступу до публічних послуг.

#### Франція

Децентралізація та регіональна автономія:

Регіональні ради: Регіональні ради у Франції мають широкі повноваження щодо управління бюджетними коштами, включаючи планування та реалізацію місцевих проєктів розвитку.

Місцеві податки: Регіони мають право встановлювати місцеві податки та збори, що дозволяє їм збільшувати власні доходи та фінансувати регіональні ініціативи.

#### Іспанія

Автономні громади та фінансова автономія:

Автономні громади: Іспанія поділена на автономні громади, кожна з яких має власний уряд та бюджет. Автономні громади мають значну податкову автономію та можуть запроваджувати власні податкові режими.

Фінансове вирівнювання: Система фінансового вирівнювання забезпечує перерозподіл коштів між автономними громадами для підтримки регіонів з менш розвинутою економікою.

#### Швеція

Муніципальне самоврядування та податкова система:

Муніципальні податки: Муніципалітети у Швеції мають право встановлювати місцеві податки на доходи фізичних осіб, що є основним джерелом їх фінансування.

Державні гранти: Державні гранти та субвенції спрямовуються на підтримку муніципалітетів з метою забезпечення рівного доступу до публічних послуг та стимулювання місцевого розвитку.

#### Польща

Регіональне управління та європейські фонди:

Регіональні операційні програми: Польща активно використовує європейські структурні та інвестиційні фонди для фінансування регіональних операційних програм, спрямованих на розвиток інфраструктури, підтримку бізнесу та соціальні ініціативи.

Місцеві податки: Регіони мають можливість встановлювати місцеві податки та збори, що сприяє збільшенню власних доходів та фінансової незалежності.

Ці приклади демонструють різні підходи до формування бюджетного потенціалу регіонів у країнах ЄС. Вони включають децентралізацію, податкову автономію, фінансове вирівнювання та залучення європейських фондів, що разом сприяє підвищенню фінансової стійкості та розвитку регіонів.

Бюджетний потенціал регіонів є одним із ключових аспектів економічного розвитку, який відображає фінансові можливості та ресурси, доступні для реалізації соціально-економічних програм і проєктів на місцевому рівні. Досвід європейських країн може дати корисні уроки для України, але також існують деякі специфічні проблеми, які потребують уваги.

Досвід європейських країн:

#### 1. Децентралізація та податкова автономія:

Багато європейських країн мають розвинуту систему децентралізації, де місцеві органи влади мають широкі повноваження у збиранні податків та розподілі бюджетних коштів.

Програми фінансового вирівнювання дозволяють забезпечити рівні умови для різних регіонів, сприяючи зменшенню економічних нерівностей.

#### 2. Інвестиційні програми та підтримка регіонального розвитку:

Використання європейських структурних та інвестиційних фондів для фінансування інфраструктурних проєктів, розвитку освіти та охорони здоров'я, підтримки малого та середнього бізнесу.

Програми, спрямовані на стимулювання економічного розвитку у віддалених та менш розвинених регіонах.

3. Прозорість та ефективне управління ресурсами: Впровадження сучасних систем електронних закупівель та бюджетування на основі результатів для підвищення прозорості та ефективності витрат.

Застосування підходів до програмного бюджетування для забезпечення цільового спрямування витрат та досягнення стратегічних цілей.

Проблеми України:

1. Корупція та недостатня прозорість:

Проблеми з корупцією в управлінні бюджетними ресурсами, що може призводити до неефективного використання коштів і втрат ресурсів.

2. Фінансування регіонального розвитку:

Недостатня фінансова підтримка для регіонального розвитку та інфраструктурних проєктів.

Відсутність механізмів ефективного розподілу і використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні.

3. Економічні нерівності між регіонами:

Великі різниці в рівні життя та економічному розвитку між західними та східними регіонами України, що потребує системних заходів для зменшення цих нерівностей.

4. Нестабільність політичної ситуації та правова неузгодженість:

Необхідність політичної волі та стабільності для впровадження реформ у сфері бюджетного управління.

Неодноразові зміни законодавства, які ускладнюють планування та реалізацію довгострокових проєктів.

Досвід європейських країн може стати важливим джерелом інспірації для України у формуванні бюджетного потенціалу регіонів, зокрема у плані децентралізації, управління фінансами та підтримки регіонального розвитку. Проте важливо враховувати унікальні особливості та внутрішні виклики кожної країни, адаптувати найкращі практики до власних умов та потреб на шляху до сталого економічного зростання.

Формування бюджетного потенціалу регіонів України є складним та багатогранним процесом, який включає низку реформ та ініціатив, спрямованих на децентралізацію, підвищення фінансової автономії місцевих органів влади та оптимізацію управління бюджетними ресурсами. Нижче наведено декілька прикладів та ініціатив, які були впроваджені в Україні з метою зміцнення бюджетного потенціалу регіонів:

1. Децентралізація

Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень:

Передача доходів: Впровадження механізму передачі значної частини податкових та неподаткових надходжень на місцевий рівень. Зокрема, частина податку на доходи фізичних осіб (ПДФО)

залишається у місцевих бюджетах, що сприяє збільшенню власних доходів громад.

Розширення повноважень місцевих рад: Місцеві ради отримали більше повноважень у сфері бюджетного планування та витрачання коштів, що дозволяє їм ефективніше розподіляти ресурси відповідно до місцевих потреб.

2. Міжбюджетні трансферти

Справедливий розподіл державних коштів:

Базова дотація: Застосування механізму базової дотації, яка розподіляється між регіонами для підтримки менш фінансово спроможних територій, забезпечуючи рівний доступ до публічних послуг.

Цільові субвенції: Надання цільових субвенцій на фінансування конкретних програм та проєктів, таких як розвиток інфраструктури, модернізація медичних закладів та освітніх установ.

3. Інвестиційні проєкти

Залучення інвестицій у регіони:

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР): Фінансування проєктів регіонального розвитку за рахунок коштів ДФРР, що сприяє реалізації інфраструктурних та соціально-економічних проєктів на місцевому рівні.

Місцеві інвестиційні програми: Розробка та впровадження місцевих інвестиційних програм, спрямованих на залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів для розвитку регіональної економіки.

4. Ефективне управління бюджетними ресурсами

Прозорість та підзвітність:

Система електронних закупівель ProZorro: Впровадження системи електронних закупівель для підвищення прозорості та зменшення корупційних ризиків у використанні бюджетних коштів.

Бюджетування на основі результатів: Впровадження програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє оцінювати ефективність витрачання бюджетних коштів на основі досягнення конкретних результатів.

5. Підтримка місцевого бізнесу

Стимулювання економічної активності:

Податкові пільги для підприємців: Надання податкових пільг для малого та середнього бізнесу, що сприяє розвитку підприємництва та збільшенню податкових надходжень до місцевих бюджетів.

Програми підтримки підприємництва: Впровадження програм підтримки підприємництва, включаючи навчання, консультації та грантові програми для місцевих підприємців.

6. Розвиток інфраструктури

Покращення місцевої інфраструктури:

Проєкти з модернізації: Реалізація проєктів з модернізації транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, що сприяє підвищенню якості життя населення та економічної привабливості регіонів.

Інвестиції у освіту та медицину: Фінансування проєктів з розвитку освітніх та медичних закладів, що забезпечує доступ до якісних послуг для всіх громадян.

Ці приклади демонструють різні підходи та ініціативи, які були впроваджені в Україні для зміцнення бюджетного потенціалу регіонів. Вони включають децентралізацію, фінансову підтримку менш спроможних територій, залучення інвестицій та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами, що разом сприяє сталому соціально-економічному розвитку регіонів.

Формування бюджетного потенціалу адміністративно-територіальних одиниць держави залежить від декількох ключових складових, які визначають їх фінансові можливості та здатність забезпечувати соціально-економічний розвиток та надання послуг мешканцям. Основні складові включають:

#### 1. Місцеві доходи:

Місцеві податки і збори: Наприклад, податок на нерухомість, земельний податок, податок на доходи фізичних осіб, комунальні платежі.

Інші місцеві доходи: Плата за послуги, штрафні санкції, прибуток від місцевих підприємств тощо.

#### 2. Міжбюджетні трансферти:

Дотації та субвенції від центрального бюджету: Грошові надходження від держави на фінансування регіональних програм та проектів.

Інші міжбюджетні трансферти: Компенсації витрат, фінансування спільних ініціатив тощо.

#### 3. Фінансовий управлінський потенціал:

Прозорість та ефективність у використанні ресурсів: Впровадження сучасних систем бюджетування, електронних закупівель та звітності для забезпечення прозорості та контролю.

Фінансова дисципліна та управління ризиками: Врахування фінансових ризиків, планування резервів та запобігання неефективному використанню коштів.

#### 4. Інвестиційний потенціал:

Стимулювання економічного розвитку: Підтримка інвестицій у інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та інші соціальні програми.

Розвиток місцевого підприємництва: Створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу через підтримку ініціатив і фінансові стимули.

#### 5. Управлінська компетентність та інноваційність:

Ефективне управління проектами: Впровадження сучасних методів управління та моніторингу для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності витрат.

Інновації у бюджетуванні та фінансовому плануванні: Використання новітніх підходів у фінансовому управлінні для оптимізації ресурсів та впровадження інновацій.

Ці складові формують основу для ефективного управління бюджетним потенціалом адміністративно-територіальних одиниць держави, сприяють забезпеченню фінансової стабільності та соціально-економічного розвитку на місцевому рівні.

Управління бюджетним потенціалом є критично важливою функцією для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення

стратегічних цілей. Ось ключові аспекти, які варто врахувати при управлінні бюджетним потенціалом:

#### 1. Прозорість та відкритість:

Забезпечення доступності інформації про бюджетні процеси, видатки та доходи для громадськості та зацікавлених сторін.

Публікація бюджетної інформації відповідно до міжнародних стандартів для забезпечення прозорості і відкритості управління фінансами.

#### 2. Ефективне планування і бюджетування:

Розробка стратегічних цілей і планів дій на основі аналізу фінансових можливостей і потреб адміністративно-територіальної одиниці.

Використання програмного бюджетування для забезпечення цільового спрямування витрат та орієнтації на досягнення стратегічних цілей.

#### 3. Ефективне використання ресурсів:

Контроль за виконанням бюджету і моніторинг витрат для уникнення перевитрат та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів.

Оптимізація бюджетних процесів та впровадження ефективних методів управлінського обліку.

#### 4. Фінансова стійкість та управління ризиками:

Розробка механізмів фінансового управління для попередження і управління фінансовими ризиками.

Створення резервних фондів та запасів для забезпечення фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності.

#### 5. Розвиток людських ресурсів та технологічна модернізація:

Підвищення кваліфікації фінансових менеджерів та інших працівників, що займаються бюджетним управлінням.

Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації бюджетних процесів та підвищення їх ефективності.

#### 6. Стимулювання економічного розвитку та соціального прогресу:

Підтримка інвестицій у ключові галузі економіки та інфраструктуру для стимулювання економічного зростання та зниження безробіття.

Реалізація соціальних програм та підтримка соціальних ініціатив для покращення якості життя населення.

Ці аспекти спільно визначають ефективне управління бюджетним потенціалом, спрямоване на досягнення сталого економічного розвитку та соціального прогресу адміністративно-територіальних одиниць.

**Висновки.** Оцінка стану бюджетного потенціалу регіону є складним процесом, який включає аналіз різноманітних економічних, фінансових, соціальних та інших показників. Ключові аспекти, які можуть бути враховані при оцінці стану бюджетного потенціалу регіону:

#### 1. Доходна частина:

Збори податків: Оцінка обсягів збору основних податків (податок на прибуток, ПДВ, податок на нерухомість тощо), а також ставлення до сплати цих податків в регіоні.

Інші доходи: Врахування доходів від інших джерел, таких як державні та місцеві платежі, дотації, прибуток від місцевих підприємств тощо.

### 2. Видаткова частина:

Соціальні витрати: Оцінка витрат на соціальні програми, включаючи пенсії, пільги, медичні послуги тощо.

Інфраструктурні витрати: Аналіз витрат на розвиток інфраструктури, комунальні послуги, дорожнє будівництво тощо.

Адміністративні витрати: Врахування витрат на управління та функціонування місцевих органів влади.

### 3. Фінансовий стан:

Боргове навантаження: Оцінка обсягу боргів регіону та їх вплив на фінансову стійкість.

Резерви та стабілізаційні фонди: Аналіз наявності резервів та їх використання для фінансових потреб.

### 4. Економічні та соціальні показники:

Економічний розвиток: Оцінка темпів економічного зростання, рівня безробіття, структури ВВП та інших ключових економічних показників.

Соціальні показники: Врахування рівня життя, освіти, здоров'я та інших соціальних показників, які впливають на потреби і витрати регіону.

### 5. Інституційна ефективність:

Управління фінансами: Оцінка ефективності управління бюджетними ресурсами та дотримання фінансової дисципліни.

Прозорість та акаунтабельність: Аналіз ступеня прозорості та відкритості управління фінансами регіону.

Оцінка стану бюджетного потенціалу регіону допомагає визначити його фінансові можливості та виклики, а також розробити стратегії для забезпечення стійкого економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

### Список літератури

1. 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.
2. 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.
3. Кузькін Є.Ю. Оцінка бюджетного потенціалу регіонів в умовах фінансової децентралізації [Електронне видання] / Є. Ю. Кузькін. // Ефективна економіка. – 2018. – №9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7152>
4. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації). Луцьк. Надстрир'я. 2000. 580 с.

5. Місцеві бюджети. Open Budget: веб-сайт URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=0753300000> (дата звернення:30.07.2023)
6. Міщенко Д.А. Застосування кластерного аналізу для визначення рівня бюджетного потенціалу регіонів України. / Д. А. Міщенко, Л.О. Міщенко. // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14), ч. 1. – С. 179–185
7. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
8. 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
9. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
10. Шаповалов Є. О. Роль місцевих податків і зборів в умовах децентралізації. Інноваційна економіка. 2022. No 1. С. 180–187.

### References (transliterated)

1. Hrubliak, O. (2023) Osnovni vektory zmin mistsevykh biudzhetyv u konteksti biudzhetnoi dezentralizatsii ta voiennoho stanu [Main vectors of changes in local budgets within the context of budget decentralization and war-time conditions]. Halitskyi ekonomichnyi visnyk Ternopil'skoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu, vol. 80 (1), pp. 59 [in Ukrainian]
2. Ivanko K.O., Movchan T.V. Development of the territorial community and features of crisis management. Modern trends in the development of geodesy, land management and nature management: International scientific and practical conference. 2022, Odesa. pp. 48–52.
3. Kuzkin E.Yu. (2018) Otsinka biudzhethnoho potentsialu rehioniv v umovakh finansovoi detsentralizatsii [Assessment of the budget potential of regions in the conditions of financial decentralization]. "Ahrosvit" Publ., no 9. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7152>
4. 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.
5. Local budgets. Open Budget: website URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=0753300000> (accessed on July 30, 2023).
6. Mishchenko D.A (2018) Zastosuvannya klasterneho analizu dlia vyznachennia rivnia biudzhethnoho potentsialu rehioniv Ukrainy [Application of cluster analysis to determine the level of budgetary potential of the regions of Ukraine.] Naukovyi visnyk Polissia vol. 2 (14), pp. 179–185. In Ukrainian]
7. Monitoring of the process of decentralization of power and local government reform. Decentralization: website. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.
8. 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 naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.08 –Hroshi, finansy i kredyt. Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka : Lviv, 443 p.
9. Detsentralizatsiia [Decentralization]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/>
10. 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]

*Nadiiшла (received) 06.10.2024*

### Відомості про авторів / About the Authors

**Кіквадзе Денис (Kikvadze Denys)** – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6174-087X>; e-mail: [Denys.Kikvadze@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Denys.Kikvadze@emmb.khpi.edu.ua)

**С.Е. КУЧІНА, О.О. ГАВРИСЬ, О.І. ЛИННИК**  
**ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ**  
**КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ**

У статті розглянуто та обґрунтовано застосування технології бізнес-планування на основі концепції ощадливого стартапу. Підкреслено, що стартапи суттєво сприяють зростанню національного валового внутрішнього продукту, створенню робочих місць і підвищують конкурентоспроможність продукції держави на світовому ринку. Виявлено, що останнім часом життєві цикли продуктів, викликані новими технологіями, різко змінилися та зменшилися, тож стартапи повинні швидко й чітко комерціалізувати свої ідеї, вибрати напрямок і правильний час для виходу на ринок. Визначено, що потрібна бізнес-модель, яка б пов'язала різні частини бізнесу та забезпечила генерацію вільного грошового потоку за рахунок ефективної організації виробництва та продажу продукту і саме інноваційні стартапи можуть впоратися з цим завданням тобто швидко тестувати продукт і, у разі невдачі, оперативно працювати над його удосконаленням. На цьому засновано нову технологію планування для стартапів - концепцію планування на основі ощадливого стартапу. В статті підкреслено, що автори концепції наголошують, що засновники ощадливих стартапів починають побудову бізнесу не з бізнес-плану, а з пошуку бізнес-моделі. Проаналізовано етапи створення бізнесу на основі концепції ощадливого стартапу, дії підприємця на кожному етапі, основні джерела інвестицій. Оскільки стартап - це робота в умовах крайньої невизначеності, зроблено висновок, що не бажано залучати професійних інвесторів. Доведено, що ощадливий стартап є перспективним напрямком, який представляє собою кардинально новий підхід, що мінімізує процес розробки нових технологій та/або нового бізнесу, дозволяючи набагато швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

**Ключові слова:** бізнес-планування; ощадливий стартап; ощадливе виробництво; бізнес-модель; інновації; інвестиції

**S. KUCHINA, O. HAVRYS, O. LYNNYK**  
**JUSTIFICATION OF THE APPLICATION OF BUSINESS PLANNING TECHNOLOGY BASED ON**  
**THE LEAN STARTUP CONCEPT**

The article examines and substantiates the application of business planning technology based on the concept of a frugal startup. It is emphasized that startups significantly contribute to the growth of the national gross domestic product, the creation of jobs and increase the competitiveness of the state's products on the world market. Recently, product life cycles caused by new technologies have been found to have changed and shortened dramatically, so startups need to commercialize their ideas quickly and clearly, choose the direction and the right time to go to market. It was determined that a business model is needed that would connect different parts of the business and ensure the generation of free cash flow due to the efficient organization of production and sale of the product, and it is innovative startups that can cope with this task, i.e. quickly test the product and, in case of failure, promptly work on its improvement. This is the basis of a new planning technology for startups - the lean startup planning concept. The article emphasizes that the authors of the concept emphasize that the founders of thrifty startups start building a business not with a business plan, but with the search for a business model. The stages of business creation based on the concept of a thrifty startup, the actions of an entrepreneur at each stage, and the main sources of investment are analyzed. Since a startup is a work in conditions of extreme uncertainty, it was concluded that it is not desirable to attract professional investors. It has been proven that frugal startup is a promising direction, which represents a radically new approach that minimizes the process of developing new technologies and/or new business, allowing to satisfy customer needs much faster and more efficiently.

**Keywords:** business planning; lean startup; lean manufacturing; business model; innovation; investment.

**Вступ.** Швидка зміна технологічних процесів разом з економічною глобалізацією створюють середовище, сприятливе для інновацій і створює можливості для розвитку стартапів (нових компаній, що швидко розвиваються) з дивовижними історіями глобального успіху. Але, зрозуміло, що підприємства стикаються з особливо жорсткою конкуренцією, тому радикальні інновації є необхідною складовою для життєздатності компанії. Щоб конкурувати в глобальному масштабі країни повинні мати для цього спроможність із належною інфраструктурою екосистеми стартапів. Нові або модифіковані ринкові фінансові інструменти (фонди венчурного капіталу, бізнес-ангели, приватні фонди, можливості краудфандингу, криптовалюти) допомагають забезпечити створення, фінансування та розвиток цих компаній. У сфері науки, а особливо в діловому світі, існує зростаючий інтерес до бізнес-моделей таких компаній, і є спроби, спрямовані на визначення факторів, які забезпечують успіх стартапів. Стартапи роблять значний внесок у більш швидке зростання національного валового внутрішнього продукту, створення робочих місць і підвищують конкурентоспроможність продукції.

**Постановка проблеми.** Поряд із фундаментальними змінами на світовому ринку, життєві цикли продуктів,

викликані новими технологіями, також різко змінилися та зменшилися. Стартапи повинні швидко й чітко комерціалізувати свої ідеї, вибрати напрямок і правильний час для виходу на ринок. У науковій літературі представлено різноманітні підходи, що розкривають етапи росту та розвитку стартапів. Вітчизняними науковцями, що в останні роки висвітлюють тему розвитку стартапів є: Бояринова К. О., Дума О. І., Завтура К. О., Кохан М. О., Мазур А. В., Кравченко М. О., Газарян С. А., Подольчак Н. І., Ситник Н. І., Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г.

Хоча в цій області було проведено ряд емпіричних досліджень, критичні фактори успіху стартапів на ранніх стадіях були досліджені фрагментарно, без оцінки умов, контексту, наслідків і з невеликою кількістю емпіричних даних загально-наукових висновків.

**Результати дослідження.** Мати «досконалий продукт» мало, потрібна бізнес-модель, яка б пов'язала різні частини бізнесу та забезпечила генерацію вільного грошового потоку за рахунок ефективної організації виробництва та продажу продукту. Інноваційний стартап і є одним із засобів вирішення цього завдання. Основне його призначення - швидко тестувати продукт і, у разі невдачі, оперативно працювати над його удосконаленням.

«А якщо так, то навщо на стартапі докладати зусиль, витратити час і гроші на розробку бізнес-плану та просування продукту ще не доведеного до пуття»? – порушують питання ідеологи цієї концепції [1]. На цьому засновано нову технологію планування для стартапів – концепцію планування на основі ощадливого стартапу.

За такого підходу під стартапом розуміється «тимчасова організація для пошуку масштабованої, повторюваної та прибуткової бізнес-моделі в умовах екстремальної невизначеності з метою швидкого зростання» [2].

Наведемо тлумачення кожного із ключових елементів даного визначення [3]:

1) *Тимчасова організація*. Метою будь-якого стартапу є зрости з часом у велику компанію. На цьому шляху можливі два сценарії: або на стартапі вдається знайти стійку і масштабовану бізнес – модель і бізнес починає зростати, або ні, і тоді стартап закривається, тому що початкова ідея виявилася нежиттєздатною. У кожному даному випадку цей період пошуку має свою тимчасову тривалість, але так чи інакше стартап завжди припиняє своє існування.

2) *Пошук бізнес-моделі* – це основне завдання стартапу. Пошук відбувається через постійну зміну/покращення продукту, зміну концепції діяльності та механізмів її монетизації у відповідь на зміну гіпотез «про потреби споживачів» та «про шляхи зростання».

3) *Масштабованість* – це здатність знайденої бізнес-моделі, які б забезпечували нелінійне зростання кількості споживачів по відношенню до створеної виробничої бази, причому так, щоб кожен новий споживач приносив більше доходу та прибутку при зниженні витрат на кожен наступну гривню у прибутку.

4) *Повторюваність* – це здатність знайденої бізнес-моделі приносити дохід від продукту протягом тривалого часу, без будь-яких суттєвих її змін. Повторюваність пов'язана з тим, наскільки довго буде відкрито так зване вікно можливостей для реалізації та експлуатації бізнес-моделі та чи встигне стартапер скористатися цією можливістю.

5) *Екстремальна невизначеність* – це характеристика періоду початку діяльності з будь-якого стартапу, коли підприємець ще не має чіткого поняття про те, хто є цільовою групою споживачів продукції компанії, як вона сприйме ціннісну пропозицію, що розробляється компанією, коли не визначені канали просування продукції, не прояснені всі потенційні ризики тощо. Підприємець має зняти невизначеність у ході реалізації стартапу, щоб мати можливість перетворитися на компанію, яка ефективно експлуатуватиме знайдену бізнес-модель.

6) *Швидке зростання* – це здатність стартапу швидко пройти період становлення компанії і з підприємства малого бізнесу вирости в серйозний бізнес з широким колом клієнтів, що обслуговуються. Визначається здатністю стартапера (в першу чергу) побудувати, налагодити основні бізнес-процеси та системно керувати ними, що дозволить залучати нових клієнтів і конвертувати потенційних клієнтів у постійні. Відображається співвідношенням темпу зміни обсягу продажу та прибутку організації.

Авторами концепції ощадливого стартапу є американські підприємці та вчені Стів Бланк, Олександр Остервальдер, Ів Пінье, Боб Дорф, Ерік Рис. Бланк та Дорф стверджують, що з її допомогою можна помітно скоротити ризики створення нового підприємства [4].

Концепція ощадливого стартапу зросла з нової гнучкої техніки та практики підприємництва – ощадливого виробництва.

Ощадливе виробництво – це управління підприємством, засноване на процесі постійного поліпшення своєї діяльності з метою усунення втрат (невиправданих витрат ресурсів) [5].

Принципи ощадливого виробництва розробили японські компанії наприкінці 1980-х років. Ідея процесу постійного покращення діяльності підприємства всіма його працівниками трансформувалася в ідею гнучкого створення продукту на основі фактичної взаємодії зі своїми клієнтами [6].

В основу ощадливого стартапу у технологію бізнес-планування автори закладають ідею побудови продукту та його постійного поліпшення навколо клієнта, тому що вважають, що якщо на стартапу допустити помилкові припущення про продукт, то вони спричинять всі наступні невдачі. Дуже важлива увага до клієнта та його потреб, пошук та відпрацювання сигналів, що подаються клієнтом. Поки немає «міцного» продукту, створеного не на основі увлечень підприємця, а на фактах, отриманих від клієнтів, поки стартап не отримає свого клієнта, поки не з'явиться реальна бізнес-модель, підприємцю не слід інвестувати у створення бізнесу та пов'язувати себе зобов'язаннями перед кредиторами та інвесторами [7].

Тому автори розглядають стартап не як зменшену версію чинного бізнесу, а як «тимчасову організацію, створену для пошуку бізнес-моделі, що повторюється і масштабується» [8] (С. Бланк). Мета стартапу - знайти правильну бізнес-модель.

Автори концепції наголошують, що засновники ощадливих стартапів починають побудову бізнесу не з бізнес-плану, а з пошуку бізнес-моделі [9].

Бізнес-модель стартапу відображає розуміння керівником бізнесу або команди стартаперів свого бізнесу, механізмів його функціонування, стану та динаміки ділового середовища, джерел генерації прибутку.

Таким чином, процес створення бізнесу на основі концепції ощадливого стартапу проходить два етапи [10]:

1) *Ощадливий стартап*. Його завдання – створення готового до продажу продукту, який гарантовано має свого споживача. Пошук бізнес-моделі майбутнього бізнесу;

2) *Побудова підприємства*. Супроводжується розробкою бізнес-плану, що забезпечує ефективність маркетингового просування продукту та операційної діяльності створюваної компанії та стійку фінансову модель. По суті, ті самі три блоки: інвестиції, дії та ресурси, винагорода та результати.

Розглянемо докладніше дії підприємця на кожному етапі процесу створення бізнесу з урахуванням концепції ощадливого стартапу.

*Етап «Ощадливий стартап»*. Стів Бланк [1] називає технологію ощадливого стартапу побудовою бізнесу навколо клієнта, що дозволяє вважати її клієнт-

орієнтованою методологією. Вона будується на взаємодії трьох методологій:

а) бізнес-моделювання – методології гнучкого формування концепції бізнесу, здатної задовольнити реальні потреби ринку, та механізмів її комерціалізації;

б) розвитку продукту навколо клієнта - наукового підходу до створення нових компаній в умовах невизначеності через пошук бізнес-моделі, створення потреб на основі підходу «виходь за межі офісу» та побудову компанії;

в) гнучкою розробки продукту – гнучкою, що прискорює методології розробки продукту за допомогою коротких циклів або ітерацій розробки. Це метод поступового створення мінімального продукту

Отже, ошадливий стартап - концепція ітеративного підходу до розробки та запуску ринку нових продуктів при постійному усуненні всіх видів втрат і максимізації цінності клієнтам.

Стартапери виносять ринку не готовий, а мінімально життєздатний продукт, свою «гіпотезу про продукт».

*Мінімально життєздатний продукт (МЖП)* – за С. Бланком, продукт, що має лише найважливіші властивості [1].

Забезпечити відповідність «продукт – ринок» можна лише у процесі виявлення та вирішення проблем споживачів шляхом їх залучення до обговорення продукту. Це ітеративний процес, який реалізується через перевірку гіпотез щодо компонентів бізнес-моделі. Перевірка гіпотез здійснюється на основі експерименту, спостережень, інтерв'ю обговорення у тематичних блогах у мережі, участі у конкурсах бізнес-ідей тощо. Це робота з реальними потенційними клієнтами – те, що Бланк називає «вийти із будівлі» [1].

Коли створений продукт, що має свого споживача, зрозуміти, як масштабувати продукт, допоможуть гіпотези щодо вибору каналів просування та способів побудови відносин із клієнтами, через які взаємодіють продукт та ринок.

Архітектура концепції ошадливого стартапу має наступний вигляд [11]:

а) *«Ціннісна пропозиція»*. Спочатку в даному блоці описується гіпотеза про те, яким має бути мінімально життєздатний продукт.

Ціннісна пропозиція може мати дві версії: презентаційну та робочу.

Структура презентаційної версії ціннісної пропозиції за формулою "елеватор спіч" представлена в таблиці. [12]

Елеватор спіч - виклад суті проекту інвестору в дуже короткій формі, приблизно за 60 секунд, у кількох пропозиціях 150 -225 слів, які можна сказати за цей час. Структурувати його можна так:

Елеватор спіч = Хто ви + Що це + Кому це потрібно  
Чому споживачам/клієнтам це потрібно.

Формула робочої версії – розкрити концепцію товару.

б) *«Цільові групи споживачів»*. Завдання даного блоку – визначити які групи споживачів ви маєте на увазі залучати та обслуговувати.

При цьому цільова аудиторія продукту може бути значно ширшою, ніж уявлялася спочатку. Це може бути з'ясовано під час перевірки гіпотези про продукт, коли

отримуються відгуки на нього, і тим самим рамки проекту можуть бути розширені.

Щоб забезпечити якість вивчення потреб потенційних клієнтів, необхідно отримати від них зворотний зв'язок (фідбек) у достатньому обсязі та правильно розставити акценти, правильно інтерпретувати отримані відгуки.

Таблиця – Структура ціннісної пропозиції: презентаційна версія («елеватор спіч»)

Частина ціннісної пропозиції	Відповідає питання	Зміст
Вступ	Хто ви? Що це?	Викласти саму ідею і обґрунтувати гостру необхідність у ній (на основі опису ситуації з життя, якогось загально-відомого факту, з яким складно посперечатися, і виникли у зв'язку з цим труднощі/проблеми)
Основна частина: опис проблеми та ваші ідеї щодо її вирішення	Кому це треба?	Розповісти, яким чином ваша ідея/проект/продукт/сервіс допомагає вирішити цю проблему. Пояснити, які потреби клієнтів ви задовольняєте
Висновок	Чому споживачам/клієнтам це потрібно?	Сказати чому ваше рішення краще, ніж існуючі. Описати емність ринку

Для отримання відгуків можна використовувати тести, опитувальники, технологію проблемних інтерв'ю, ресурси Інтернету (сайти спільнот, блоги та форуми, соціальні мережі, власний сайт).

Тільки коли стануть зрозумілими вимоги, побажання та переваги споживача, можна створювати/покращувати концепцію продукту.

3) *«Канали просування»*. Завдання цього блоку - визначити, як компанія має взаємодіяти зі своїми клієнтами у різних споживчих сегментах та доносити до них свої ціннісні пропозиції.

Канали просування (збуту, продажу) повинні забезпечити можливість [9]:

- ознайомити споживачів із товарами та послугами компанії;
- дозволити споживачам купувати товари чи послуги максимально зручно для них;
- ефективно взаємодіяти з клієнтами у процесі післяпродажного обслуговування та збирати від них зворотний зв'язок.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначити [11]:

- за допомогою яких каналів планується налагоджувати взаємодію з клієнтами,
- як клієнт дізнається про вас;
- які канали, на думку споживачів, зручніші;
- як зараз виходять на цих споживачів інші компанії;
- які з каналів працюють найкраще;
- які канали вимагають найменших витрат;
- які канали є найбільш рентабельними;

- чи відповідають ваші канали продажу вашим методам роботи зі споживачами.

4) *«Технології клієнтських відносин»*. Мета – вибудувати клієнтські відносини створити попит, залучити та утримати клієнтів.

Вирізняють такі типи відносин, які компанія встановлює з цим сегментом споживачів:

- персональна підтримка;
- VIP - персональна підтримка;
- самообслуговування;
- автоматизоване обслуговування;
- спілкування у спільноті;
- спільне створення цінності.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- як ви будете залучати клієнтів та забезпечувати їх лояльність;
- як ви розвиватимете клієнтську базу;
- відносини якого типу вимагає кожен споживчий сегмент;
- які ви будуватимете взаємовідносини зі споживачами;
- як ці взаємини поєднуються з рештою вашої бізнес-моделі.

5) *«Потоки доходів від ціннісної пропозиції»*. Основне завдання блоку – зрозуміти, за рахунок чого компанія генеруватиме грошовий потік від кожного споживчого сегменту. У бізнес-моделі можуть існувати два потоки доходів: від разових угод та періодичних платежів.

Кожен потік доходів може мати:

- свій механізм ціноутворення (фіксовані ціни за прайс-листом, договірні ціни, аукціонні, відрядні та ін.);
- свою форму розрахунків (готівкова, безготівкова);
- свій порядок здійснення платежів (авансові, поетапні, разові платежі).

Джерелами доходу можуть бути:

- продаж товару/оплата послуг;
- плата за передплату;
- плата за використання (як різновид - безкоштовне користування базовим продуктом, при цьому розширені (покращені) функції доступні за додаткову плату);
- плата за здачу товару в оренду;
- лізинг;
- реклама (монетизація за допомогою демонстрації реклами);
- посередництво;
- ліцензування.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- за що клієнти справді готові платити;
- за що вони сплачують зараз;
- як вони платять зараз;
- як вони вважають за краще платити;
- який внесок доходу від кожного окремого напряму діяльності ;
- | загальну структуру доходів.

б) *«Ключові ресурси»*. Працюючи з даним елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися з найбільш важливими активами, необхідними для функціонування бізнес-моделі. Активи розглядаються як ресурси майбутньої компанії, а як бухгалтерський термін. Вони є базою для виробництва продукту та отримання майбутніх

грошових потоків, що дозволяють входити на ринок та керувати відносинами з клієнтами.

Плата за придбання, залучення ресурсів чи користування ними, формує витрати. Надалі ці витрати становитимуть основу інвестиційного плану. Тому важливими є питання забезпечення якості активів та їхньої вартості.

До основних видів ресурсів можна віднести:

- матеріальні ресурси (основні фонди: земля, будівлі, машини, обладнання, офіси, точки продажу та ін; оборотні кошти: запаси сировини та матеріалів, комплектуючі, витратні матеріали);
- фінансові ресурси (власні кошти, фінансові резерви, залучені кошти);
- персонал (команда стартаперів, персонал майбутнього підприємства);
- права користування інтелектуальною власністю (патенти, авторські права, торгові марки, бренди тощо.);
- IT-сервіси, сайти;
- ліцензії;
- стратегічні партнери, ділові зв'язки та контакти;
- канали продажу.

7) *«Ключові процеси»*. Цей блок визначає сукупність дій та заходів, які необхідно здійснити для реалізації бізнес-моделі. Це найважливіші дії, без яких робота компанії неможлива.

Основними видами діяльності є:

- виробництво;
- консалтинг (вирішення проблем клієнтів);
- формування мережі/платформи.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- які основні дії повинні здійснюватися, щоб запрацювали канали розповсюдження;
- які основні дії повинні здійснюватися, щоб вибудувати відносини з клієнтами.

8) *«Ключові партнери»*. Цей блок описує, з ким необхідно вступити у взаємодію, щоб уможливити діяльність.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- хто ваші ключові партнери;
- які ключові роботи для вашого бізнесу виконують партнери;
- хто ваші ключові постачальники;
- які ключові ресурси ви купуєте у постачальників.

Постачання ресурсів та спільна діяльність з бізнес-партнерами дуже важливі питання. З ними пов'язані питання оптимізації витрат, операційна ефективність майбутнього виробництва, зменшення виробничих та фінансових ризиків (надійні постачальники та підрядники), доступ до певних ресурсів (знань, клієнтів).

Розпочати розробку даної компоненти слід, коли ви повністю розібралися, з чого складається ваш продукт. Визначившись, які матеріали та (або) комплектуючі, обладнання та інструменти знадобляться для його виробництва, потрібно зібрати інформацію про те, де це можна купити в необхідній кількості та за якою ціною (тобто вибрати постачальників) [12].

Розуміючи вимоги до технології виробництва товару, що виробляється, потрібно зібрати інформацію, чи можна організувати виробництво/складання на будь-якому

діючому виробництві, базі, взявши її в оренду або розмістивши там замовлення на виробництво, оформивши партнерські відносини; скласти кошторис виробництва. Як партнери можуть також виступати рекламні агенції, субпідрядники на виробництво окремих видів робіт, мережі, стратегічні партнери, спільні підприємства та партнерські програми, стратегічні відносини з різними гравцями ринку для досягнення спільної мети.

Таким чином, на вході для розробки даної компоненти використовується інформація з блоків «Ключові ресурси» та «Ключові процеси», на виході - інформація для блоку «Витрати».

9) «*Структура витрат*». Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися [1]:

- які основні поточні витрати необхідно зазнати, щоб бізнес працював;
- які ключові ресурси є найдорожчими;
- які основні процеси є найдешевшими.

Основні витрати доцільно поділити на змінні та постійні. До змінних відносяться витрати, які змінюються в залежності від обсягів виробництва/продажів. До них відносяться витрати на матеріали та комплектуючі, заробітна плата, оплата транспортних послуг та ін. До постійних відносять витрати, які прямо не залежать від обсягів виробництва / продажів. Наприклад: орендні платежі, ліцензії, послуги зв'язку, реклама тощо.

Маючи інформацію про поточні витрати, можна порахувати, скільки грошей знадобиться, щоб бізнес міг працювати найближчим часом після старту, поки продажі не стануть стабільними і разом із ними з'явиться стійкий грошовий потік. Експерти рекомендують робити розрахунки коштів на найближчі шість місяців [13].

Таким чином, можна сказати, що на стадії проєкту «Бережливий стартап» процедура бізнес-планування є письмовою документацією способів вирішення «життєвих» проблем споживачів, що дають впевненість в унікальності запропонованого бізнесу та можливості його швидкого розширення. Це має не тільки забезпечити успіх бізнесу, а й переконати інвесторів у тому, що бізнес-ідея гідна інвестицій.

Щодо фінансового планування, то необхідно визначити вартість стартапу. Прихильники ощадливих стартапів відзначають, що вартість стартапу визначається формулою «ідея плюс команда (людський капітал)», «і найбільш важливі в цій справі не стільки гроші, скільки «піт і кров» засновника бізнесу» [14]. Проте все ж таки стартап часто вимагає фінансування.

Оскільки стартап – це робота в умовах крайньої невизначеності, вдаватися до послуг професійних інвесторів вкрай небажано. Не варто пов'язувати себе зобов'язаннями, за якими, можливо, не буде чим відповідати.

Практика показує, що основні джерела інвестицій на стартапе це:

- власні гроші;
- позики у друзів та сім'ї;
- гранти;
- споживчі кредити;
- система фондів та центрів підтримки підприємництва.

Очевидно, що в сучасних умовах ведення бізнесу лише здатність швидко реагувати на запити споживачів, більш динамічно та оперативно розвиватися, орієнтуючись на інновації, дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними [15].

**Висновки.** Отже, ощадливий стартап є перспективним напрямком, який представляє собою кардинально новий підхід, що мінімізує процес розробки нових технологій та/або нового бізнесу, дозволяючи набагато швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

#### Список літератури

1. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. – Hoboken: Wiley, 2020. 571 p.
2. Бояринова К. О. Управління розвитком стартапів у вітчизняній екосистемі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. № 3. С. 75–80.
3. Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г. Формування та розвиток стартапів в Україні: тенденції і перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №1. С. 145-149.
4. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol.14. pp. 192-197.
5. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*. 2019. Vol.114. pp. 77-91.
6. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*. 2019. Vol.84-85. pp. 37-47.
7. Марченко М. М. Бізнес-модель ощадливого стартапу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (21 жовт. 2022 р.) Київ : КНЕУ, 2022. С. 294–297.
8. Чазов С. Стартап як нова форма ведення бізнесу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 122–128.
9. Менеджмент стартап проєктів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. ; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.
10. Мельниченко О. А., Мельниченко В. О. Стартап: сутність, ознаки, етапи розвитку. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : матеріали щоріч. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 30 берез. 2016 р.).
11. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 168–173.
12. Кучіна С.Е. Стратегії розвитку ЗЕД при розробці бізнес-плану. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р.* Харків: НТУ «ХП». С. 810.
13. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 224 с.
14. Яремко Г., Волошин М., Білик О., Драпалюк Г., Сай І. Тенденції в дослідженні фінансової безпеки: бібліометричний аналіз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 240–252.
15. Линник О., Кочетова Т. Роль мікро-, малого і середнього бізнесу у становленні інноваційної моделі економіки України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2023. №3. С. 52–56.

## References (transliterated)

1. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. – Hoboken: Wiley, 2020. 571 p.
2. Boiarynova K. O. Upravlinnia rozvytkom startapiv u vitchyzniani ekosystemi [Management of the development of startups in the domestic ecosystem]. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»* [Scientific and industrial magazine "Business-navigator"]. 2020. no 3. pp. 75–80.
3. Iatskevych I. V., Petrashevska A. D., Kemarska T. H. Formuvannia ta rozvytok startapiv v Ukraini: tendentsii i perspektyvy [Formation and development of startups in Ukraine: trends and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho* [Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi]. 2020. no 1. pp. 145-149.
4. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol.14. pp. 192-197.
5. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*. 2019. Vol.114. pp. 77-91.
6. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*. 2019. Vol.84-85. pp. 37-47.
7. Marchenko M. M. Biznes-model oshchadlyvoho startapu [Business model of a lean startup]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu : zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (21 zhovt. 2022 r.)* [Strategic imperatives of modern management: collection of materials of the VI Int. scientific-practical. conf. (October 21, 2022)]. Kyiv : KNEU, 2022. pp. 294–297.
8. Chazov Ye. Startup yak nova forma vedennia biznesu [Startup as a new form of business]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii* [Scientific works of the National University of Food Technologies]. 2013. no 52. pp. 122–128.
9. Menedzhment startap proektiv : pidruchnyk dlia studentiv tekhnichnykh spetsialnostei drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Management of startup projects: a guide for students of technical specialties of another (master's) level of high education] / O. A. Havrysh, V. V. Derhachova, M. O. Kravchenko ta in. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo «Politehnika», 2019. 337 p.
10. Melnychenko O. A., Melnychenko V. O. Startap: sutnist, oznaky, etapy rozvytku [Startup: essence, signs, stages of development]. *Aktualni problemy rozvytku upravlynskykh system: dosvid, tendentsii, perspektyvy : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf.* [Current problems in the development of management systems: evidence, trends, prospects: materials from Shorich. scientific-practical conf.] (m. Kharkiv, 30 berez. 2016 r.).
11. Bielikova N. V., Hubarieva I. O. Osoblyvosti formuvannia adaptivnykh system upravlinnia startapamy v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Features of the formation of adaptive start-up management systems in the minds of an unstable environment]. *Problemy ekonomiky* [Economic problems]. 2023. no 3. pp. 168–173.
12. Kuchina S.E. Stratehii rozvytku ZED pry rozrobttsi biznes-planu. [Strategies for developing ZED when developing a business plan]. *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia: tezy dopovidei KhXKhII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2024* [Information technologies: science, technology, technology, lighting, health: abstracts of the XXII International Scientific and Practical Conference MicroCAD-2024], 22-25 travnia 2024 r. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 810.
13. Khaustov M. M. Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia : monohrafiia [Startups: creation and scaling: monograph]. Kharkiv : FOP Liburkina L.M., 2023. 224 p.
14. Iaremko H., Voloshyn M., Bilyk O., Drapaliuk H., Sai I. Tendentsii v doslidzhenni finansovoi bezpeky: bibliometrychnyi analiz [Trends in advanced financial security: bibliometric analysis]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). pp. 240–252.
15. Lynnyk O., Kochetova T. Rol mikro-, maloho i serednoho biznesu u stanovlenni innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy [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. 52-56.

Надійшла (received) 11.11.2024

## Відомості про авторів / About the Authors

**Кучіна Світлана Едуардівна (Kuchina Svetlana)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>, e-mail: [Svitlana.Kuchina@khp.edu.ua](mailto:Svitlana.Kuchina@khp.edu.ua)

**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](mailto:Olha.Havrys@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](mailto:Olena.Lynnyk@khp.edu.ua)

**М.В.КЛИМЕНТОВА, Т.О.КОБЕЛЄВА**  
**ЦІНА ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ**

Ціна є однією з найважливіших економічних категорій, що відображає вартість товарів і послуг та забезпечує регулювання попиту й пропозиції на ринку. Вона виконує кілька ключових функцій: облікову, яка дозволяє визначити вартість виробництва, обміну і споживання, стимулюючу, яка сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств, та розподільну, яка визначає частку кожного учасника ринку у загальному економічному результаті. Процес формування ціни є комплексним і залежить від багатьох факторів: витрат виробництва, конкурентного середовища, еластичності попиту, макроекономічних умов, а також стратегічних цілей підприємства. Ефективне ціноутворення забезпечує підприємству стабільний дохід і дозволяє адаптуватися до змінних умов ринку, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності. У ринковій економіці ціна є важливим інструментом, який потребує детального аналізу та відповідного підходу до її встановлення, що включає методи, здатні врахувати зміни попиту, пропозиції та загальні економічні тренди.

У роботі було досліджено сутність ціни як економічної категорії, розглянуто її функції та значення в ринковій економіці. Проаналізовано основні фактори, що впливають на процес ціноутворення, такі як витрати виробництва, конкуренція, попит, економічні умови та стратегічні цілі підприємств. Окрім цього, було розглянуто та проаналізовано різні теорії ціноутворення, що дозволяють глибше зрозуміти процес формування цін. Проведено огляд сучасних методів формування ціни та їх застосування на практиці, що забезпечує ефективність і стабільність роботи підприємства в умовах ринку. Особливу увагу приділено важливості встановлення ціни на науково-технічну продукцію, що потребує спеціалізованих підходів у зв'язку з високою вартістю розробок та унікальними характеристиками таких товарів.

**Ключові слова:** ціна; економічна категорія; ціноутворення; функції ціни; теорії ціноутворення; методи формування ціни; науково-технічна продукція; стратегія ціноутворення

**M. V. KLYMENTOVA, T. O. KOBELIEVA**  
**PRICE AS AN ECONOMIC CATEGORY**

Price is one of the most important economic categories, reflecting the value of goods and services and regulating demand and supply in the market. It performs several key functions: an accounting function that allows determining the cost of production, exchange, and consumption; a stimulating function that enhances the efficiency of enterprises; and a distributive function that defines each market participant's share in the overall economic outcome. The price formation process is complex and depends on numerous factors, such as production costs, competitive environment, demand elasticity, macroeconomic conditions, and the strategic goals of the enterprise. Effective pricing ensures a stable income for the company and allows it to adapt to changing market conditions, thereby enhancing its competitiveness. In a market economy, price is a crucial tool that requires detailed analysis and an appropriate approach to its establishment, including methods capable of considering changes in demand, supply, and general economic trends.

This study examines the essence of price as an economic category, its functions, and its significance in a market economy. It analyzes the main factors affecting the pricing process, such as production costs, competition, demand, economic conditions, and the strategic goals of enterprises. Additionally, various pricing theories are reviewed and analyzed, allowing for a deeper understanding of the price formation process. The study includes an overview of modern pricing methods and their practical applications, which ensure the effectiveness and stability of the enterprise in the market. Special attention is given to the importance of setting prices for scientific and technical products, which require specialized approaches due to high development costs and the unique characteristics of such goods.

**Keywords:** price; economic category; pricing; price functions; pricing theories; price formation methods; scientific and technical products; pricing strategy

**Вступ.** Формування цін є складним економічним процесом і його важливість для підприємства неzapеречна, оскільки величина цін має вирішальний вплив на прибутковість суб'єкта господарювання. Ціна є ключовим фактором, який визначає обсяг прибутку підприємства і впливає на його конкурентоспроможність на ринку. Врахування різноманітних факторів у процесі формування цін є необхідністю, оскільки це дозволяє ефективно використовувати ціноутворення в умовах ринкової економіки.

Ціна є важливим інструментом, що визначає поведінку учасників ринку та забезпечує стабільність економічних процесів. Вона відіграє ключову роль у процесах розподілу ресурсів, формуванні доходів, регулюванні попиту і пропозиції, а також впливає на рівень конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки загалом. У ринковій економіці ефективне ціноутворення сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів.

Однак процес формування ціни є багатограним і

залежить від численних факторів, таких як витрати виробництва, попит, рівень конкуренції, економічна політика держави та глобальні ринкові тенденції. Підприємства, що прагнуть досягти успіху, повинні детально аналізувати ці фактори, розробляти гнучкі цінові стратегії та використовувати сучасні методи ціноутворення, що дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Особливу складність становить ціноутворення на науково-технічну продукцію, де ціна повинна враховувати високу вартість розробок, інноваційний потенціал і специфічні характеристики товарів [1].

Зважаючи на швидку еволюцію ринків і появу нових бізнес-моделей, ціна як економічна категорія набуває додаткових вимірів. Зокрема, розвиток цифрових технологій та інтернет-торгівлі змінює традиційні підходи до ціноутворення: компанії застосовують динамічні цінові моделі, адаптуючи ціни в режимі реального часу залежно від попиту, поведінки споживачів і конкуренції. Ціноутворення також набуває нового значення в умовах глобалізації, коли підприємства змушені орієнтуватися не лише на

локальні, але й на міжнародні ринки, що вимагає врахування курсових коливань, тарифів, податкових змін та відмінностей у купівельній спроможності.

Особливу увагу в економічних дослідженнях привертає ціноутворення на науково-технічну продукцію, яка має свої унікальні характеристики та високу значущість для розвитку інноваційної економіки. Така продукція, зазвичай, є результатом тривалих наукових досліджень та розробок, які потребують значних фінансових інвестицій і висококваліфікованого персоналу. Вартість науково-технічної продукції також відображає її інноваційний потенціал, складність технологій та обмежену доступність на ринку, що значно впливає на її кінцеву ціну.

Таким чином, дослідження ціни як економічної категорії є важливим для розуміння її ролі в економічних процесах і для розробки оптимальних підходів до ціноутворення, що забезпечують ефективну діяльність підприємств у конкурентному середовищі.

**Постановка задачі (проблеми).** Актуальність теми «Ціна як економічна категорія» визначається необхідністю глибокого розуміння механізмів формування цін у сучасних економічних умовах.

Ціна є ключовим інструментом, що впливає на фінансові результати підприємств, їх конкурентоспроможність та адаптацію до ринкових змін.

Проблема полягає в недостатньому аналізі факторів, що впливають на ціноутворення, а також у необхідності розробки ефективних цінових стратегій, що враховують специфіку ринків, на яких функціонують підприємства.

Основні завдання:

1. Аналіз впливу економічних факторів на процес ціноутворення: дослідити, як витрати на виробництво, попит, пропозиція, рівень конкуренції та макроекономічні умови формують ціну товарів і послуг.

2. Оцінка теорій ціноутворення: вивчити різні теорії ціноутворення, їх переваги та недоліки, а також можливість їх застосування в сучасних умовах.

3. Визначення ролі ціни в підприємницькій діяльності: дослідити, як ціна впливає на прибутковість, ринкові позиції та стратегічні цілі підприємств.

4. Розробка рекомендацій для ефективного ціноутворення: на основі проведеного аналізу запропонувати практичні рекомендації для підприємств щодо формування цінових стратегій, які відповідали б сучасним ринковим вимогам і тенденціям.

5. Вивчення специфіки ціноутворення на науково-технічну продукцію: проаналізувати особливості ціноутворення на інноваційні та технологічні продукти, враховуючи їх високу вартість розробки і унікальність.

Розв'язання цих задач дозволить не лише покращити розуміння ціни як економічної категорії, але й сприятиме формуванню ефективних цінових стратегій, що підвищують конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні питання щодо формування та визначення поняття ціни розглянуті у наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених Ткачової Н.П., Перерви П.Г., Кобелевої Т.О. [1, 2, 3, 4, 7], Опалько В.В. [8], Мельник Л.Г. [9], Козак

Ю.Г. [10], Лісовська Ю.П. [13], Блок О. [12], Мілль Д.С. [11], Римар Г.А. [6], та інших. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій та досліджень в даній сфері в цей час недостатньо розглянуто питання, які пов'язані з визначенням цін на науково-технічну продукцію та методів її визначення.

Системний аналіз праць в області ціноутворення як вітчизняних, так і зарубіжних вчених показав, що окремі теоретичні аспекти ціноутворення потребують уточнення та систематизації. Зокрема, актуальним з огляду на ринкові реалії є уточнення ціни на науково-технічну продукцію з урахуванням існуючих концепцій ціноутворення.

**Мета роботи (дослідження).** Метою даного дослідження є комплексний аналіз ціни як економічної категорії, її ролі в ринковій економіці та особливостей процесу ціноутворення. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, які впливають на формування цін, а також на розробку рекомендацій для ефективного управління ціноутворенням у сучасних умовах. А також мета статті полягає в розгляді ціни як складної економічної категорії в умовах сучасних ринкових відносин, аналізі основних етапів та методів ціноутворення, що застосовуються під час формування ціни в умовах вільної конкуренції, а також аналізі загальних тенденцій змін рівня цін.

**Результати дослідження.** Глибоке дослідження економічної сутності категорії «ціна» та вивчення сучасних методів ціноутворення стає ключовим фактором у визначенні цих понять. Існування великої кількості теоретичних підходів до визначення терміну ціни потребує окремого аналізу. Ціну як економічну категорію досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Їхні наукові праці показали важливість ціни та процесу ціноутворення. Проаналізуємо виокремлені науковцями поняття «ціни» у таблиці, яка наведена нижче.

Дослідивши праці вітчизняних та зарубіжних науковців можна узагальнити, що формулювання значення «ціни» – складне економічне поняття, яке визначається взаємодією факторів попиту та пропозиції на ринку. Різні експерти наголошують на ролі конкуренції, грошей та рівноваги у визначенні ціни товарів чи послуг. Ці різноманітні підходи дозволяють зрозуміти, що ціна виникає внаслідок різноманітних взаємодій на ринку та відображає складність економічних відносин [2].

Визначення надають різні погляди на поняття ціни, але наше власне визначення має на меті узагальнити ці ідеї та врахувати різні аспекти цього поняття. Ми пропонуємо додати в науковий обіг теоретичне визначення ціни, яке ґрунтується на економічних принципах. Ціна — визначення грошової оцінки товару, яка відображає його властивості для споживача, а також враховує витрати на виробництво та інші аспекти, є важливим елементом визначенням виробником для покриття витрат та отримання прибутку і водночас відображає споживчу цінність.

Ціна визначається різними факторами, такими як витрати виробництва, конкуренція, споживчі уподобання та економічні умови.

Таблиця – Визначення поняття «ціни»

Автор	Визначення поняття	Коментар
Римар Г.А. [5]	Кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець – купити одиницю товару.	У даному визначенні не враховуюються умови ринку, попит та пропозиція та фактори, які впливають на формування ціни.
Опалько В.В. [8]	Вартість товару в грошовому вираженні, яка виникає на ринку в результаті взаємодії попиту і пропозиції.	В даному терміні не враховані фактори, впливу на ціну, а саме: витрати на виробництво, конкуренція, умови оплати та споживчі уподобання.
Мельник Л.Г. [9]	Економічна категорія, яка визначається грошовою вартістю товару, сформованою на ринкових відносинах.	У визначенні не врахований ринок на якому визначається вартість товару, також не врахована стратегія ціноутворення, попит й пропозиція.
Козак Ю.Г. [10]	Елемент ринкової системи, що відображає вартість товару, узгоджену взаємодією попиту та пропозиції.	Терміни «ціна» в даному випадку не визначає елементів з яких формується вартість товару: конкуренція, витрати на виробництво, споживчі уподобання.
Лісовська Ю.П. [13]	Результат взаємодії суб'єктів ринкових відносин, що відображає грошове вираження вартості товару або послуги.	В цьому визначенні не вказані чинники, які можуть здійснювати вплив на вартість, переважно це зовнішні та внутрішні фактори ринку.
Джон Стюарт Мілль [11]	Результат взаємодії між попитом та пропозицією на ринку.	У цьому визначенні не вистачає згадки про те, що ціна також може впливати на рішення покупців та продавців, а також на ефективність ринкових відносин.
Олів'є де Блок [12]	Результат конкретної вартості товару в грошовій формі, визначеної на ринку споживачами та виробниками.	В терміні не вистачає згадки про те, що ціна може бути визначена також у результаті взаємодії психологічних, соціокультурних та економічних чинників. Також не враховано, що ціна може впливати на рішення та поведінку учасників ринку.

В свою чергу ціна на науково-технічну продукцію є вартісним вираженням цього виду товарів, які виникають в результаті наукових та технічних досліджень й розробок. Це може бути новітнє обладнання, програмне забезпечення, інноваційні технології, апаратура для наукових експериментів та інше.

Існує кілька ключових теорій цін, які виникли в рамках економічних досліджень. Ці теорії допомагають розуміти різні аспекти визначення цін в економіці та визначають фактори, які впливають на цю складну динаміку [7].

Згідно «теорії вартості» ціна та вартість є двома різними економічними категоріями. Ціна визначається взаємодією попиту та пропозиції на ринку, тоді як вартість ґрунтується на суспільних обставинах виробництва, зокрема на кількості витраченої на товар робочої сили [8]. Теорія вартості базується на такій сутності (рис.1).

В основі концепції лежить твердження про те, що матеріальне виробництво є основою існування і розвитку суспільства. Згідно з цією концепцією, праця робітників є єдиним чинником, який визначає вартість товарів та ціну. Суть полягає в тому, що товари мають вартість і ціну, оскільки є результатом праці. Це робить їх якісно однорідними і співставними. В економічній теорії таку працю називають абстрактною, а відношення вартостей різних товарів відображає відношення об'ємів абстрактної праці.

Витратний підхід до формування ціни ґрунтується на тому, що вартість товару визначається витратами на його виробництво, тобто має трудову природу. При цьому ціна товару може відхилитися від його вартості під впливом ринкових чинників. Таким чином, витратний підхід визнає вартість об'єктивною основою ціни і розрізняє вартість і ціну.

У роз'ясненні поняття ціни А. Маршалл спирався на теоретичні погляди А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.Б. Сея, Е. Бом-Баверка, Д. Лодердейла [3]. Він узагальнив поняття рентабельності, витрат виробництва, попиту та пропозиції в теорії цін. Наголошує, що ціна є відношення витрат до корисності. Крім того, ціна являє собою мінову вартість, тобто купівельну здатність продукту. Звідси висновок, що ціна визначається як відповідна сума грошей призначена для придбання товару [10, 11, 12].

А. Маршалл вважав ціну найважливішим елементом ринкових відносин. Замість категорії об'єктивної вартості Маршалл використовував суб'єктивну категорію середньої ціни, що у його теорії грає роль рівноважної ціни. Теорія Маршалла була названа «синтетичною теорією», тому що автор об'єднав існували до нього теорії цін - максимальної корисності, витрат виробництва, теорії попиту та пропозиції і показав їхню правильність. Він показує вартісну та цінову категорії як одне й те саме, також вважає, що ціна є найважливішим елементом ринкової економіки. Виходячи з цього він пояснював економічні процеси терміном рівноважні ринкові ціни.

У теорії цінностей і ціни А. Маршалла та М. Туган-Барановського поняття ціни сводиться до встановлення ринкової рівноваги шляхом взаємодії попиту та пропозиції. Попит визначається граничною корисністю товару для споживача, а пропозиція базується на витратах виробництва. Таким чином, теорія цінності і ціни А. Маршалла об'єднує два цінотворчі фактори: корисність товару та витрати виробництва.

В межах ринкового підходу до формування ціни економічна сутність цього поняття проявляється лише у контексті обміну (за гроші чи інший товар). Поза ринковими умовами (без здійснення купівлі-продажу) цін не існує, але встановлення ціни можливе лише через вплив ринку.

А. Сміт глибоко та всебічно розробив трудову теорію вартості. Він розрізняє ринкову і реальну ціну товарів, реальну ціну розуміє вартість. На думку вченого, слово «цінність» має два значення. Слово визначає корисність предмета (вартість) та можливість обміняти його на інший предмет. Тому він розрізняв споживчу та мінову вартість [5].

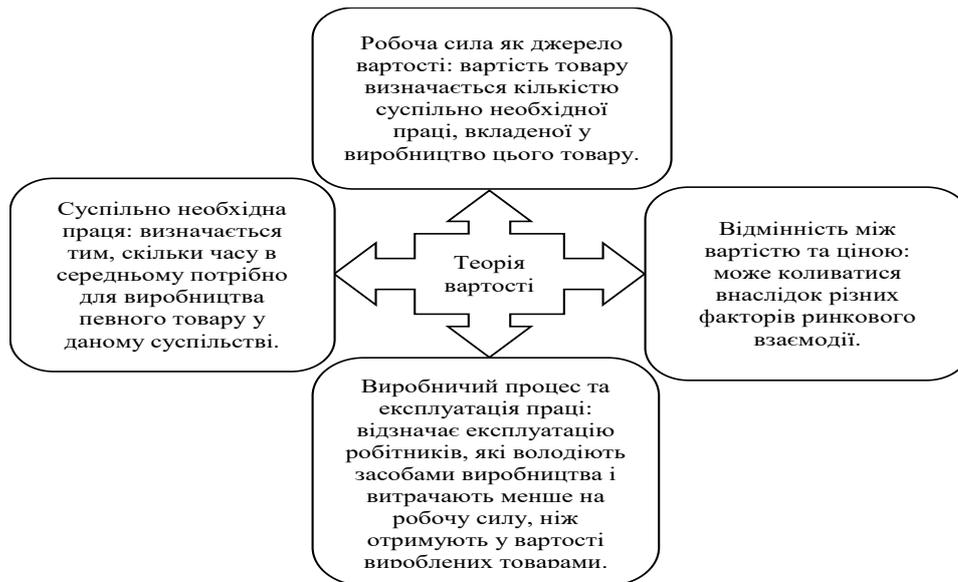


Рисунок 1 — Зміст та сутність витратної теорії

Інший представник англійської класичної політичної економії, Давід Рікардо висловлює вагомий заперечення стосовно двозначної оцінки категорії вартості, намагаючись підкреслити тільки однофакторну оцінку. Він вважав, що вартість товару чи обсягу якого-небудь іншого товару на який він обмінюється, залежить від власної кількості праці, яка необхідна для його виробництва, а не від більшої чи меншої винагороди, яка виплачується за цю працю. Таким чином, учений користується витратним принципом розуміння ціни, проте Д. Рікардо вносить значні та принципові відмітки. Наприклад, поняття «мінова вартість» відзначає рідкість товару, крім кількості та якості праці. Відносні ціни товарів обговорюються лише в умовах, коли їх кількість може збільшуватися працею людини, а конкуренція при виробництві не обмежується. Д. Рікардо використовує терміни «вартість» і «ціна» практично як синоніми, розмовляючи про «природні» і «ринкові ціни» [4].

Серед сучасних економістів, що вивчають ціноутворення, існує єдина позиція щодо визначення ціни. М.М. Артус підкреслює, що ціна вимірює суспільне визнання витрат уречевленої праці на одиницю товару та задоволення потреб споживача через обмін. А.І. Цацулін та І.П. Трацевський зауважують, що ціна в умовах ринкової економіки формується під впливом різних чинників, що впливають на попит та пропозицію. Згідно з Ю.Г. Тормосом, ціна визначається результатом вільних торгів між продавцем і покупцем.

Всі вище зазначені визначення підкреслюють пріоритетну роль таких ринкових факторів, як попит та пропозиція у формуванні ціни товарів і послуг. Ціна ринкової рівноваги досягається лише при узгодженні інтересів як покупця, так і продавця, підсумовуючи взаємодію обох сторін.

На наш погляд, на формування цін в період економічних реформ впливали такі фактори:

- соціально-економічний стан держави, не кожна країна проводить соціально та економічно правильну політику, забезпечуючи цінову стабільність;

- витрати, забезпечення доцільних витрат на виробництво продукції у всіх сферах, що впливають на розвиток економіки країни;

- сезонність, слід враховувати сезонний аспект щодо продуктів, вироблених на основі традицій та цінностей кожної країни;

- фінансово-кредитна політика, зміни, які відбуваються на цінах усередині, також мають прямий вплив. Зокрема, можна навести приклад ситуацій на фінансових ринках та валютних біржах;

- податкова політика, на нашу думку, не тільки прямі податки, а й непрямі податки у тому числі податок на додану вартість, безпосередньо відбиваються на ціні покупцем товарів та продукції;

- конкуренція, в умовах ринкових відносин серйозний характер набуває конкуренція між підприємствами, що так чи інакше впливає на ціну виробленої ними продукції;

- суспільна думка, на наш погляд, ключову роль у процесі правильного встановлення цін відіграє думка населення, оскільки на основі вивчення думки споживачі одержують інформацію про ціну товару. Необхідно враховувати інтереси споживача з одного боку, інтереси виробника з іншого боку та інтереси держави з третього боку.

Виходячи з вищевикладеного, у процесі ефективної роботи, що проводиться у сферах зовнішньої торгівлі, лібералізації податкової та фінансової політики, підтримки підприємництва у сфері реформування народного господарства впливає низка факторів. Ціна та її формування, вивчення їх з економічної точки зору має велике значення.

Під час дослідження ключових принципів робіт класиків економічної теорії та представників сучасної економічної школи в контексті визначеної проблематики встановлено, що теоретичною основою для розуміння ціни як економічної категорії є теорія цінності. Доведено, що концепція сутності ціни повинна базуватися на розгляді її економічної природи та ролі на ринку. Це, у свою чергу, визначає потребу у

застосуванні комплексного підходу до аналізу сутності ціни, який охоплював би як витратну теорію вартості, засновану на кількості праці, витраченої на виробництво товару, так і ринкову концепцію, розглядаючи ціну як невід'ємну складову ринку поряд із попитом і пропозицією.

Ціна впливає на результативність, функціонує як інструмент для оцінки досягнень господарюючих суб'єктів та їх матеріальної винагороди. Вона також служить стимулом для праці та економії витрат, сприяючи підвищенню якості створюваних товарів і послуг. Функції ціни включають: планування, облік, розподіл, регулювання, надання інформації, управління та соціальні аспекти.

Динаміка цін піддається впливу валютних курсів різних країн. Вплив цього фактора полягає в тому, що при зростанні курсу національної валюти, імпортер повинен сплатити більше своєї валюти за товари певної країни, порівняно з попереднім періодом. Це призводить до зменшення конкурентоспроможності товарів країни, чия валюта піддавалася девальвації. З іншого боку, країни, що проводять девальвацію своєї валюти, підвищують конкурентоспроможність своїх товарів, оскільки імпортерам за таких умов доводиться платити менше своєї валютою, ніж раніше. Інакше кажучи, девальвація спричиняє зниження цін на національні товари, надаючи їм конкурентну перевагу.

При визначенні ціни компанія обов'язково враховує витрати на виробництво одиниці продукції. Чим вони менше, то за інших однакових умов цінова конкурентоспроможність товару вища, отже, компанія може більше знизити ціну порівняно з конкурентною ціною для впровадження стратегії проникнення на ринок.

В ринковій економіці існують різні види цін, які визначають і регулюють економічні відносини між різними учасниками національних і світових ринків. Ціни поділяють на матеріальні продукти та послуги. Залежно від порядку ціноутворення, рівня втручання держави та прав суб'єктів господарювання у встановленні цін виділяють такі види: вільні, фіксовані та регульовані ціни [6].

Вільні ціни встановлюються суб'єктами господарювання самостійно за взаємною згодою сторін на всі види товарів та послуг, за винятком тих, які підлягають державному регулюванню цін і тарифів. Вони формуються на ринку під впливом попиту, пропозиції та конкуренції. Важливою особливістю вільного ціноутворення є його роль у стимулюванні розвитку виробництва відповідно до ринкових потреб, конкуренції та формування незалежних товаровиробників.

Державні фіксовані та регульовані ціни встановлюються на ключові ресурси, які впливають на загальний рівень і динаміку цін, а також на необхідні товари та послуги для населення. Оптові ціни виробника, відпускні оптові ціни, оптові ціни закупівлі та роздрібні ціни відображають кількісний взаємозв'язок цін на різних етапах руху товару від виробника до споживача.

Детально розглянули розподіл цін на схемі рис. 2.

Кожна ціна на попередній етап є складовою частиною ціни на наступному етапі. Кожен тип цін має свою структуру та характеристики формування. Усі цінові категорії складають єдину систему, що взаємодіє між собою. Вони служать для обслуговування та регулювання економічних відносин між різними учасниками національних та світових ринків [20].



Рисунок 2 — Класифікація видів цін

Зупинемось на розгляді специфічної ціни та розглянемо її особливості на прикладі науково-технічної продукції. Специфічна ціна у науково-технічній продукції визначається врахуванням унікальних характеристик і властивостей продукту, які роблять його особливим та відмінним від інших аналогів на ринку. Цей тип ціноутворення часто використовується для високотехнологічних товарів, які мають унікальні інноваційні рішення або особливості [7].

Специфічна ціна враховує витрати на дослідження, розробку та виробництво унікальних технологій, патентування інновацій, а також високу якість та особливості продукції. Специфічна ціна відображає високу якість продукту та його особливості, які роблять його вище за конкуренцію. Це може дозволити підприємству отримувати прибуток із збуту унікальних товарів, які важко або неможливо відтворити іншими виробниками [14].

Застосування специфічної ціни дозволяє компаніям відштовхуватися від унікальності своєї продукції та встановлювати ціни, які відображають її цінність на ринку. Ціна на науково-технічну продукцію (НТП) може бути визначена як специфічна за такими факторами:

- висока технічна складність: НТП виготовляється за допомогою високих технологій та вимагає кваліфікованої робочої сили;
- дослідницька і розробницька робота: НТП передувє довгий процес наукових досліджень та розробок, який вимагає інвестицій у наукову інфраструктуру, збирання та аналіз даних, випробування тощо;
- високий рівень ризику: розробка нових науково-технічних продуктів часто пов'язана з високим ризиком, оскільки результати досліджень можуть бути непередбачуваними;
- патентна інтелектуальна власність: більшість науково-технічних винаходів захищені патентами або іншими формами інтелектуальної власності, що дозволяє їм зберігати монопольне положення на ринку.

У зв'язку з цим, ціна на науково-технічну продукцію часто відноситься до категорії специфічних цін, які визначаються унікальними характеристиками та умовами її виробництва та продажу.

Взаємодія із науково-технічною продукцією враховує конкурентоспроможність на ринку, залучаючи клієнтів, які цінують унікальність та інновації. Таким чином, на нашу думку, специфічна ціна являє собою цінову характеристику товару, яка враховує його особливості, унікальні властивості або інші фактори, що роблять його відмінним від інших продуктів на ринку. Ця ціна може відображати вартість унікальних характеристик або послуг, які надає товар.

Виходячи з цього пропонуємо додати в науковий обіг визначення ціни на науково-технічну продукцію. Ціна — грошовв сума, за яку виробник або продавець готовий продати цей товар на ринку, визначається врахуванням витрат на дослідження, розробку та виробництво продукції, а також враховує конкурентоспроможність на ринку, попит та пропозицію, технічні характеристики товару, його якість, інноваційність.

Функції ціни представляють собою способи втілення її справжньої суті як економічної категорії та зовнішнього виявлення її змісту. Ціна виступає як носій інформації та відіграє особливу роль в системі управління національною економікою, виходячи важливим інструментом для аналізу, прогнозування та планування всіх економічних показників у грошовому вираженні.

Схематично зобразимо основні функції ціни на рис. 3.

Головною та визначальною функцією ціни є планово-облікова і регулювальна. Планово-облікова функція поєднує планування й облік, оскільки ціна є одночасно плановою та обліковою категорією. Як планова категорія ціна завжди спрямована на майбутнє, часто без конкретного визначення часу. З іншого боку, облікова функція ціни орієнтована на минуле і сучасне, є важливою основою для формування планової ціни. Велика частина ціни визначається витратами на виробництво та реалізацію продукції.

Регулювальна функція цін полягає в узгодженні попиту та пропозиції на товари та послуги. Підвищення попиту через зміну цін сприяє формуванню сприятливої ринкової ситуації для росту виробництва і збільшення товарообігу.

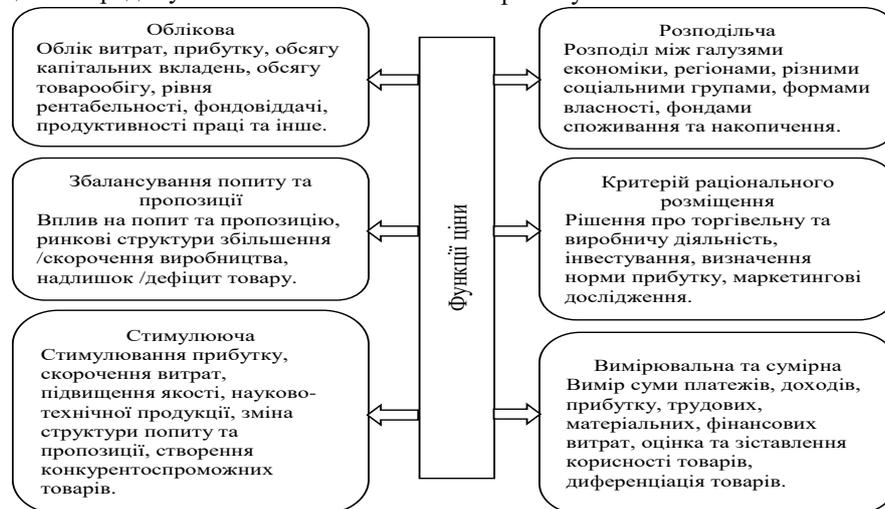


Рисунок 3 — Функції ціни

Навпаки, зниження попиту призводить до скорочення виробництва і обігу товарів. В ринкових умовах ця функція цін автоматично регулює суспільне виробництво, виключаючи товари, які не користуються попитом, і перерозподіляє ресурси на виробництво продукції, на яку попити зростає або залишається стабільним.

Розподільча функція забезпечує розподіл та перерозподіл за допомогою цін ВВП, національного та чистого доходу як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях. У ціні кожного товару закладені певні пропорції розподілу всіх складових ВВП.

Інформаційна функція цін має на меті повідомити господарські суб'єкти про рівень конкретних цін. У ринковій економіці інформаційна функція цін стає різнобічною та всеосяжною, передаючи інформацію про всі конкретні ціни на продукцію та товари та їх зміни, особливо при зміні ринкових умов [8].

Соціальна функція цін відповідає інтересам соціуму. Виконуючи соціальну функцію, ціни обмежують необґрунтоване зростання і контролюються державою або суб'єктами господарювання на основі державних рішень. Ця функція стосується конкретних товарних груп (наприклад, медикаментів за списками МОЗ України) і окремих груп споживачів (хворих, інвалідів, дітей).

Стимулююча функція ціни проявляється в заохочувальному або стримуючому впливі цін на виробництво та споживання різних видів продукції. Ціни можуть сприяти розвитку раціональної структури виробництва, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню якості продукції і збереженню матеріальних та трудових ресурсів.

Ціна відображає ефективність підприємницької діяльності, концентруючи увагу на матеріальних інтересах індивідуального та сукупного попиту та пропозиції, що виявляються, зіштовхуються та узгоджуються. Ринкова економіка, яка піддається об'єктивній саморегуляції, ціновий механізм відіграє ключову роль у формуванні та взаємодії ціни, як вільного сигналу, який координує дії ринкових суб'єктів при ухваленні остаточних рішень [13].

Функція ціни на науково-технічну продукцію визначає, як змінюється її ціна відповідно до змін у різних факторах. Основні функції ціни на науково-технічну продукцію включають:

- регулююча функція: ціна служить інструментом регулювання попиту та пропозиції на ринку науково-технічної продукції. Зміни у ціні можуть впливати на рівень попиту і виробництва;

- інформаційна функція: ціна може надавати інформацію про якість та інноваційність продукції. Висока ціна може сигналізувати про високу якість та вартість досліджень;

- розподільча функція: ціна визначає розподіл ресурсів між виробниками та споживачами науково-технічної продукції. Вона впливає на доходи виробників і витрати споживачів;

- стимулююча функція: ціна може слугувати стимулом для виробників розвивати нові технології та

покращувати якість продукції. Висока ціна може бути мотивацією для інновацій.

Загалом, функція ціни на науково-технічну продукцію є динамічною і залежить від контексту ринку, рівня конкуренції та інших факторів, що впливають на споживачів і виробників.

На формування ціни впливають фактори, які спричиняють її зміну та коливання. Серед них можна виділити: попит і пропозиція, грошовий обіг, монополізація ринку, нееластичність виробництва, рідкісність економічного блага, невідтворюваність товару, вплив часу, рівень національного багатства

Ціна окремого товару представляє собою грошовий вираз системи факторів формування ціни, основою якої є взаємодія корисності та витрат, що актуальні в конкретний час [9].

Формування та встановлення ціни на підприємстві називається процесом ціноутворення. Цей процес є досить важливим, оскільки від нього залежать фінансові результати його діяльності. Ціноутворення має ключове значення для ефективного функціонування та прогресу промислових підприємств в умовах конкурентного ринку. Особливо актуальним стає питання ціноутворення в розвитку інноваційної діяльності підприємства, яке включає в себе впровадження результатів наукових досліджень та технологічних розробок у виробничий процес.

Процес ціноутворення складається з декількох ключових етапів. По-перше, визначається завдання ціноутворення, яке повинно визначати чітку мету, яку підприємство прагне досягти за допомогою конкретного товару. Далі враховуються ринкові аспекти, такі як попит і пропозиція, конкуренція, стратегії ціноутворення конкурентів. На підставі цих факторів встановлюється оптимальна ціна, що забезпечить здійснення продажів і прибутковість підприємства [10]. Детальніше розглянемо ключові етапи на рис. 4.



Рисунок 4 — Етапи ціноутворення

Процес ціноутворення, відповідно до мети підприємства, визначає концепцію цінової політики. Ця політика становить важливий компонент загальної стратегії підприємства та входить у розділ ринкової стратегії. Цінова політика охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти, визначаючи дії керівництва з встановлення, підтримки і зміни цін на продукцію. Ця діяльність відбувається в контексті загальної стратегії підприємства та спрямована на досягнення його цілей. Важливу роль в цьому процесі відіграє маркетинг, який орієнтується на ринковий попит. Таким чином, цінова політика реалізується як за стратегічними, так і за тактичними аспектами.

Стратегічні аспекти цінової політики включають угоджені заходи з установаження та зміни цін, спрямовані на регулювання всієї виробничо-товаропостачальної мережі підприємства, а також на підтримку конкурентоспроможності продукції та послуг відповідно до цілей загальної стратегії компанії [11].

Тактичні аспекти цінової політики включають заходи короткострокового та одноразового характеру, спрямовані на виправлення деформацій у діяльності виробничих підрозділів та товаропостачальної мережі, що виникають внаслідок непередбачених змін цін на ринках чи поведінки конкурентів, помилок управлінського персоналу, і можуть іноді суперечити цілям підприємства.

Стратегічні варіанти цінової політики та їх реалізація прямо впливають з ринкової стратегії. Залежно від обраної комбінації варіантів ринкової стратегії обирається форма здійснення цінової політики [12]:

- досягнення рівня цін, верхня межа якого максимізує прибуток підприємства;
- забезпечення «нормального прибутку» підприємству (виробничі витрати плюс середній рівень прибутку);
- проведення політики цінової конкуренції;
- реалізація політики нецінової конкуренції;
- встановлення цін на рівні лідера чи конкурентів;
- забезпечення «престижних» цін, акцентуючи якість продукції;
- досягнення сталості цін і прибутку шляхом маневрування факторами виробництва;
- встановлення низьких цін, включаючи демпінгові, для проникнення на ринок.

Ціноутворення в ринкових умовах реалізується через цінову стратегію, основними напрямками цінової стратегії є:

- розміщення ціни у конкурентній боротьбі на ринку;
- вибір методу розрахунку цін;
- адаптація цін для нових товарів на ринку;
- взаємозв'язок цін із життєвим циклом товару;
- моделювання сприйняття покупцем ціни товару;
- аналіз обмежень впливу на ціну, які походять як з ринкових, так і позаринкових факторів.

Отже, дослідивши праці науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, можна зазначити, що фактори

ціноутворення традиційно поділяють на дві основні групи: внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані).

Перший етап аналізу системи ціноутворювальних факторів включає розподіл їх на внутрішні та зовнішні групи. На другому етапі кожен із цих груп подальше класифікують за визначеними критеріями [30].

Контрольовані фактори управляються безпосередньо на підприємстві, і базові рішення приймає вище розташоване керівництво. Маркетингова служба підприємства відповідає за інші контрольовані чинники, такі як маркетингова стратегія, товарна політика, збутова політика тощо.

Основні внутрішні фактори ціноутворення, контрольовані керівництвом, включають поточні цілі підприємства, виробничі фактори, принципи ціноутворення, імідж підприємства та персонал. Зовнішні фактори ціноутворення традиційно включають фактори пропозиції, попиту, ринкову кон'юнктуру, конкурентні фактори, вплив учасників каналів товароруку, вплив контактних аудиторій, фактори макросередовища тощо [15].

Такий підхід сприятиме кращій адаптації підприємств до змінних умов і розширить можливості дотримання обраної стратегії ціноутворення.

**Висновки.** Таким чином, у кожній галузі інноваційної діяльності виникає необхідність у формуванні цін, і успішність цього процесу визначає реалізацію ключових цілей підприємства: досягнення рентабельності, забезпечення конкурентоспроможності, збільшення обсягів реалізації та досягнення прибутковості.

Ціна як економічна категорія має багатогранну природу і виконує важливі функції у ринковій економіці. Вивчення сутності ціни, факторів, що впливають на процес ціноутворення, та специфіки формування ціни на науково-технічну продукцію дозволяє глибше зрозуміти економічні процеси та вплив ціни на розвиток підприємств. Проведений аналіз показав, що для забезпечення ефективної діяльності підприємствам необхідно розробляти гнучкі цінові стратегії, які враховують змінні умови ринку та специфіку галузі.

Тож, ефективне ціноутворення є основою для досягнення підприємством стабільних фінансових результатів і підвищення його конкурентоспроможності. Розробка і застосування оптимальних методів формування ціни стають важливими для успішної роботи в умовах глобальної конкуренції. Глибоке розуміння економічної природи ціни і її стратегічної ролі на ринку сприяє не лише досягненню фінансової стабільності підприємства, а й розвитку національної економіки в цілому, створюючи умови для інноваційного та сталого зростання.

#### Список літератури

1. Tachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the

- benchmarking concept [Electronic resource]. International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p. URL: [http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI\\_2021\\_07.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI_2021_07.pdf)
- Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства // Економіка. Вісник НТУУ «ХПІ»: збірник наукових праць Київ: НТУУ "ХПІ", 2017. № 14. С. 468-477. URL: <http://ev.fimm.kpi.ua/article/view/108749>
  - Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskole: NTU «KhPI». 668 p.
  - Pererva P.G., Kocziszky G., Kobielieva T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
  - Рымар Г.А *Ціноутворення в Україні: стан та перспективи розвитку* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%92%D0%9B%D0%90%D0%94/Downloads/35506-83289-1-PB.pdf>
  - Артус М.М. *Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки: монографія* / М.М. Артус. — Тернопіль: Економічна думка, 2012. - 382 с.
  - Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вісник НТУ "ХПІ": збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/20638>
  - Опалько В.В. *Економіка та ціноутворення на підприємствах: навчальний посібник* / В.В. Опалько – Київ: Наукова думка, 2012. – 224 с.
  - Мельник Л.Г. *Основи ціноутворення та управління ціновою політикою: навчальний посібник* / Л.Г. Мельник – Київ: Знання, 2009. – 319 с.
  - Козак Ю.Г. *Міжнародне ціноутворення: Теорія і практика: навчальний посібник* / Ю.Г. Козак – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 432 с.
  - Mill, J. S. Principles of Political Economy and Chapters on Socialism. Oxford World's Classics 2008.
  - De Bloch, O. Introduction à la philosophie politique. Presses Universitaires de France (PUF) 2017.
  - Лісовська Ю.П. *Стратегія ціноутворення в ринковій економіці: навчальний посібник* / Ю.П. Лісовська–Харків: ХНЕУ, 2011.– 210с.
  - Цацулін, А.І. *Теорія і практика ціноутворення: навчальний посібник* / А.І. – Київ: Вища школа, 2017. – 245 с.
  - Pererva P.H., Kobielieva T.O. Marketynhovi pidkhydy do monitorynhu kon' iunkturny tovarnoho rynku promyslovoho pidpriemstva [Marketing approaches to monitoring the situation of the commodity market of an industrial enterprise] // *Ekonomika. Visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats Kiev : NTUU "KPI"* [Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers Kyiv: NTUU "KPI"], 2017. no 14. pp. 468-477. URL: <http://ev.fimm.kpi.ua/article/view/108749>
  - Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskole: NTU «KhPI». 668 p.
  - Pererva P.G., Kocziszky G., Kobielieva T.O., Veres Somosi M. (2019) Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
  - Rymar H.A *Tsinoutvorennia v Ukraini* [Pricing in Ukraine]: stan ta perspektyvy rozvytku [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <file:///C:/Users/%D0%92%D0%9B%D0%90%D0%94/Downloads/35506-83289-1-PB.pdf>
  - Artus M.M. *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoї ekonomiki: monohrafiia* [Formation of the pricing mechanism in the market economy: monograph] / M.M. Artus. — Ternopil: Ekonomichna dumka 2012, p. 382.
  - Pererva P.H., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Formuvannia innovatsiinoї ta investytsiinoї polityky promyslovoho pidpriemstva na zasadakh zbalansovanoї systemy pokaznykiv [Formation of innovative and investment policy of an industrial enterprise on the basis of a balanced system of indicators] // *Visnyk NTU "KhPI": zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. Kharkiv: NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI": collection of scientific papers. Thematic issue: Technical progress and production efficiency. Kharkiv: NTU "KhPI"] 2015. no 59 (1168). pp. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/20638>
  - Opalko V.V. *Ekonomika ta tsinoutvorennia na pidpriemstvakh: navchalnyi posibnyk* [Ekonomika ta tsinoutvorennia na pidpriemstvakh: navchalnyi posibnyk] / V.V. Opalko – Kiev: Naukova dumka, 2012. – 224 p.
  - Melnyk L.H. *Osnovy tsinoutvorennia ta upravlinnia tsinovoїu politykoїu: navalnyi posibnyk* [Osnovy tsinoutvorennia ta upravlinnia tsinovoїu politykoїu: navalnyi posibnyk] / L.H. Melnyk – Kiev: Znannia, 2009. – 319 p.
  - Kozak Y.H. *Mizhnarodne tsinoutvorennia: Teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk* [Mizhnarodne tsinoutvorennia: Teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk] / Y.H. Kozak – Kiev: Tsentr uchbovoi literatury, 2013. – 432 p.
  - Mill, J. S. Principles of Political Economy and Chapters on Socialism. Oxford Worlds Classics 2008.
  - De Bloch, O. Introduction à la philosophie politique. Presses Universitaires de France (PUF) 2017.
  - Lisovska Y.P. *Stratehii tsinoutvorennia v rynkovii ekonomitsi: navchalnyi posibnyk* [Stratehii tsinoutvorennia v rynkovii ekonomitsi: navchalnyi posibnyk] / Y.P. Lisovska – Kharkiv: KhNEU, 2011. – 210 p.
  - Csatsulin, A.I. *Teoriia i praktyka tsinoutvorennia: navchalnyi posibnyk* [Teoriia i praktyka tsinoutvorennia: navchalnyi posibnyk] / A.I. – Kiev: Vyscha shkola, 2017. – 245 p.

#### References (transliterated)

- Tachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. no 6. 10 p. URL: [http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI\\_2021\\_07.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/IMMI_2021_07.pdf)

Надійшла (received) 12.11.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Климентова Марія Віталіївна (Klymentova Mariia)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0009-0008-7581-5315; тел. (098) 200-83-55, e-mail: Mariia.Klymentova@emmb.khpi.edu.ua

**Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobielieva Tetiana)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; тел. (097) 468-56-45, e-mail: tetiana.kobielieva@khpi.edu.ua

*I. А. ЮР'ЄВА***ДІАГНОСТИКА ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У статті розглядаються податкові ризики як один із ключових факторів, що впливають на фінансово-економічну безпеку підприємств. Описані основні категорії та поняття, пов'язані з податковими ризиками, зокрема причини їх виникнення та можливі наслідки для бізнесу. Аналізуються зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на податкові ризики в сучасних умовах, включаючи зміни в податковому законодавстві, макроекономічну нестабільність, недосконале податкове планування та цифровізацію. Визначено необхідність розробки ефективних методів діагностики та управління податковими ризиками з метою мінімізації фінансових втрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Описано підходи до оцінки ризиків, включаючи фінансовий аналіз, оцінку податкових зобов'язань та виникнення кризових ситуацій, приділена розробці ефективних стратегій податкового планування для мінімізації негативних наслідків та підвищення фінансової стабільності підприємства. Запропоновані методи є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** податкові ризики; підходи; ефективність; моделі; типи; фінансові ризики; кризовий стан; податкове планування; фінансовий аналіз; управління ризиками; економічна нестабільність; фінансова стабільність; податкові зобов'язання; управлінські рішення; оцінка ризиків; методи діагностики; мінімізація ризиків; антикризове управління; підприємство

*I. YURYEVA***DIAGNOSTICS OF TAX RISKS AS A TOOL FOR ENSURING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY**

The article examines tax risks as a key factor influencing the financial and economic security of enterprises. It defines the main categories and concepts related to tax risks, including their causes and potential consequences for businesses. The analysis focuses on both external and internal factors affecting tax risks in contemporary conditions, such as changes in tax legislation, macroeconomic instability, inadequate tax planning, and digitalization. The necessity for developing effective methods for diagnosing and managing tax risks is emphasized to minimize financial losses and enhance the competitiveness of enterprises. The findings highlight the importance of continuous monitoring and adaptation to evolving tax environments to ensure compliance and stability. The article describes approaches to risk assessment, including financial analysis, assessment of tax liabilities and crises, and focuses on the development of effective tax planning strategies to minimize negative consequences and increase the financial stability of the enterprise. The proposed methods are an important tool for making managerial decisions under conditions of uncertainty.

**Keywords:** tax risks; approaches; effectiveness; models; types; financial risks; crisis state; tax planning; financial analysis; risk management; economic instability; financial stability; tax liabilities; managerial decisions; risk assessment; diagnostic methods; risk minimization; crisis management;

**Вступ.** Діагностика податкових ризиків є важливим елементом загальної системи фінансово-економічної безпеки на підприємствах, а їх своєчасне виявлення і оцінка дозволяє мінімізувати негативний вплив на фінансові результати та загальну економічну безпеку організації.

Актуальність діагностики податкових ризиків також визначається зростаючою складністю податкового законодавства та частими його змінами, що вимагає від підприємств не лише забезпечення відповідності нормативно-правовим актам, але й розуміння можливих наслідків ухвалених рішень. Крім того, податкові ризики можуть негативно впливати на репутацію компанії, її фінансову стабільність та загальну конкурентоспроможність.

**Постановка завдання.** Аналіз теми "Діагностика податкових ризиків як інструмент аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки" потребує чіткого окреслення питань дослідження та визначення напрямків подальшого аналізу.

Основною дослідження є розробка науково-методичних підходів до діагностики податкових ризиків і оцінки їх впливу на фінансово-економічну безпеку підприємств. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань: аналіз сутності податкових ризиків: визначити ключові поняття і категорії, пов'язані з податковими ризиками, дослідити їх причини та наслідки для підприємств. Особливу увагу приділити чинникам, що впливають на

виникнення податкових ризиків у сучасних умовах. Огляд існуючих методів діагностики податкових ризиків: проаналізувати методи та підходи, які використовуються для оцінки податкових ризиків у наукових дослідженнях та на практиці. Виявити їхні переваги та недоліки, а також доцільність їх застосування у різних секторах економіки. При розробці системи діагностики податкових ризиків запропонувати ефективну систему діагностики податкових ризиків, що включає інструменти оцінки, моніторингу та прогнозування можливих негативних наслідків для підприємства. При оцінці впливу податкових ризиків на фінансово-економічну безпеку дослідити, яким чином податкові ризики впливають на фінансову стабільність підприємства та загальний рівень його економічної безпеки. Розробити механізми мінімізації негативного впливу податкових ризиків. При рекомендаціях щодо управління податковими ризиками сформулювати практичні рекомендації для підприємств щодо ефективного управління податковими ризиками та забезпечення їхньої фінансово-економічної безпеки, зокрема через податкове планування та підвищення ефективності внутрішніх контролів. Таким чином, завдання дослідження полягає не лише в аналізі теоретичних підходів до діагностики податкових ризиків, але й у розробці практичних рекомендацій для підприємств щодо мінімізації ризиків у контексті забезпечення їх фінансової стійкості та економічної безпеки.

**Аналіз стану питання.** Стан висвітлення проблеми діагностики податкових ризиків є важливим аспектом у наукових дослідженнях та практиці управління фінансово-економічною безпекою. Значну увагу цій проблематиці приділяють як вітчизняні вчені: Вовчак О.Д., Белоусова М.В., Бойко А., Подік І.І., так і зарубіжні науковці: Clausing, K. A., Griffith R, Slemrod J., Alm J., Torgler B., Michael P. Devereux, Kimberly A. Основні напрямки досліджень включають аналіз податкових ризиків на макро - та мікрорівнях, методи їх оцінки та управління, а також розробку інструментів для зменшення негативного впливу на фінансову стабільність підприємств, методам оцінки фінансових та податкових ризиків підприємств в умовах мінливого законодавства. Ці роботи висвітлюють різні аспекти податкових ризиків і фінансово-економічної безпеки як на рівні підприємств, так і в контексті національних економік

#### **Існуючі методи розв'язання задачі.**

Існуючі методи розв'язання задачі діагностики податкових ризиків базуються на різних підходах і інструментах, які дозволяють виявляти, оцінювати та мінімізувати податкові ризики підприємств. Розглянемо основні методи, що використовуються для цього. Класичні підходи до аналізу податкових ризиків включають фінансовий аналіз, який застосовується для оцінки податкового навантаження підприємства та визначення його відповідності загальним фінансовим результатам. Важливим аспектом є аналіз фінансових показників, які можуть свідчити про потенційні податкові ризики, такі як непропорційно високі чи низькі показники прибутковості або обсягів продажів. Аудиторський аналіз розкриває особливості внутрішнього і зовнішнього аудиту, що дозволяє виявляти податкові ризики шляхом перевірки дотримання податкового законодавства, виявлення податкових порушень і перевірки обґрунтованості податкових нарахувань. Це класичний метод оцінки податкових ризиків, який використовується для оцінки як фінансових, так і правових аспектів. Економіко-математичне моделювання виокремлює моделі оцінки ризиків на основі ймовірностей з діагностикою податкових ризиків, може включати ймовірнісні моделі для оцінки ризиків на основі історичних даних та прогнозів майбутніх змін у податковому середовищі. Цей підхід дозволяє розраховувати ймовірність виникнення податкових ризиків у майбутньому. Кореляційний аналіз використовується для виявлення взаємозв'язку між різними факторами, які впливають на податкові ризики. Наприклад, кореляційний аналіз може показати, як зміни у фінансових показниках компанії або макроекономічних умовах впливають на податкове навантаження. Моделі фінансового прогнозування - ці моделі використовуються для оцінки впливу податкових рішень на майбутні фінансові результати підприємства. Вони допомагають виявляти потенційні ризики на ранніх етапах та коригувати стратегії управління фінансами. Інформаційні системи та технології, ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Багато підприємств використовують ERP-системи, які інтегрують функції фінансового обліку та управління податками. Такі

системи автоматично генерують звіти про податкові ризики та допомагають моніторити податкові операції в режимі реального часу. Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) такі сучасні системи бізнес-аналітики, які дозволяють інтегрувати податкові дані з іншими фінансовими та операційними показниками, що сприяє побудові комплексної картини податкових ризиків підприємства та їх аналізу. Методи податкового планування, оптимізація податкового навантаження. Податкове планування є важливим інструментом для мінімізації податкових ризиків. Воно передбачає розробку стратегії, яка дозволяє підприємству законним чином мінімізувати податкові зобов'язання та уникати ризиків порушення податкового законодавства. Трансфертне ціноутворення використовується міжнародними компаніями, важливим аспектом є правильне встановлення трансфертних цін, щоб уникнути ризиків ухилення від податків та уникнути штрафних санкцій з боку податкових органів. Юридичні та нормативні методи передбачають податковий аудит і комплаєнс. Регулярний податковий аудит, дотримання податкового комплаєнсу (відповідність законодавчим нормам) допомагає знизити ризики через впровадження чітких правил податкового обліку, моніторинг змін у законодавстві та своєчасне оновлення податкових процедур. Оцінка ризиків на основі аналізу податкового законодавства з вивченням змін у законодавстві, зокрема нових податкових ініціатив, дозволяє підприємствам підготуватися до нових ризиків і уникнути штрафів за недотримання законодавчих норм. Поведенкові моделі ризику обумовлюють дослідження поведінкових факторів, які впливають на платників податків та керівництво підприємства, дозволяють враховувати суб'єктивні фактори, що можуть призвести до податкових порушень або неправильних рішень щодо оподаткування.

Наявні методи діагностики податкових ризиків дозволяють поєднувати фінансовий, правовий, математичний та інформаційний підходи. Однак, ефективність їх застосування залежить від специфіки діяльності підприємства, галузевих умов та рівня інтеграції систем управління ризиками в загальну фінансово-економічну стратегію організації.

**Мета роботи.** Метою наукового дослідження є аналіз методів діагностики податкових ризиків та визначення їх ролі у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Увага приділяється аналізу чинників, що впливають на податкові ризики, та розробці рекомендацій щодо їх ефективного управління.

**Постановка задачі.** В аналізі питання передбачається визначення конкретних наукових і практичних проблем, які необхідно вирішити для досягнення цілей дослідження. Задачі включають аналіз теоретичних основ виявлення податкових ризиків, їх діагностики, а також опрацювання аналітичного інструментарію фінансово-економічної безпеки.

**Результати дослідження.** У наукових працях, присвячених податковим ризикам, виділяються кілька

ключових підходів. Одним із них є ризик-орієнтований підхід, який полягає в попередній оцінці потенційних податкових загроз та розробці превентивних заходів для їх нейтралізації. Такі дослідження зосереджені на аналізі чинників, що впливають на ризик виникнення податкових порушень, та формуванні аналітичних інструментів для їх виявлення. Значна кількість досліджень також присвячена проблемі оптимізації податкового навантаження, яка тісно пов'язана з діагностикою податкових ризиків. Серед них є роботи, що розглядають можливості використання податкового планування для зменшення ризиків та підвищення фінансової стійкості підприємств.

Зарубіжні дослідження приділяють увагу розробці моделей кількісної оцінки податкових ризиків із використанням методів економіко-математичного моделювання, а також впровадженню інформаційних технологій у процес управління податковими ризиками. Ефективна діагностика податкових ризиків та фінансово-економічної безпеки є широко досліджуваною, і як вітчизняні, так і зарубіжні науковці зробили вагомий внесок у її розвиток.

Провідні українські вчені, такі, як Вовчак О.Д. займається дослідженням податкових ризиків і фінансової безпеки підприємств в умовах змінного податкового законодавства. У своїх роботах Вовчак О.Д. аналізує економічні ризики та механізми їх мінімізації в умовах нестабільної економіки. Белоусова М.В. – досліджує проблеми діагностики податкових ризиків в українських реаліях, пропонуючи інноваційні підходи до оцінки і управління податковими загрозами. Її роботи містять практичні рекомендації щодо податкового планування для зниження ризиків. Бойко А. – відомий своїми дослідженнями у сфері податкового контролю та управління податковими ризиками на рівні підприємств і держави. Він також розробляє методологічні засади для підвищення ефективності фінансово-економічної безпеки через аналіз ризиків. Подік І.І. – вивчає фінансові ризики підприємств, зокрема податкові, та пропонує аналітичні інструменти для їх моніторингу. Особливу увагу приділяє питанням адаптації іноземного досвіду до українських умов. Провідний західний вчений Joel Slemrod – один з провідних дослідників у сфері податкової політики та економіки. Його роботи часто фокусуються на податкових ризиках, уникненні сплати податків та наслідках цього для економічної безпеки держав. James Alm – відомий дослідженнями щодо податкової відповідальності та ризиків ухилення від сплати податків. Його роботи часто аналізують поведінкові аспекти платників податків і те, як їхні дії впливають на стабільність податкової системи. Michael P. Devereux – один із ключових дослідників в області корпоративного оподаткування. Його наукові праці стосуються економічних наслідків податкових рішень корпорацій та пов'язаних із ними ризиків для економіки. Kimberly A. Clausing – спеціалізується на транснаціональних податкових питаннях, зокрема трансфертному ціноутворенні та податковому ухиленні глобальних корпорацій. Вона досліджує, як податкові ризики великих компаній можуть впливати на фінансову стабільність країн. Дослідження цих учених

значною мірою сприяли розвитку методів діагностики податкових ризиків і поліпшенню систем управління фінансово-економічною безпекою на підприємствах. Проте, попри значний науковий інтерес до проблеми, залишається необхідність подальших досліджень для адаптації існуючих моделей та методів до умов національних економік, особливо з урахуванням специфіки українського податкового законодавства та сучасних викликів фінансово-економічної безпеки.

У аналітичних спостереженнях важливо визначити ключові поняття та категорії, пов'язані з податковими ризиками, а також дослідити їхні причини та наслідки для підприємств. У цьому контексті необхідно розглянути основні поняття та аналізувати, як податкові ризики впливають на фінансово-економічну стабільність підприємств у сучасних умовах.

Визначення ключових понять і категорій визначають понятійний апарат дослідження. Податкові ризики – це ймовірність виникнення несприятливих подій для підприємства, пов'язаних з порушенням податкового законодавства, неправильним розрахунком податків або неналежним виконанням податкових зобов'язань, що може призвести до фінансових втрат у вигляді штрафів, пені або інших санкцій з боку податкових органів. Фінансово-економічна безпека підприємства – це стан захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, зокрема податкових ризиків, які можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність та довгострокову життєздатність. Податковий комплаєнс – це відповідність діяльності підприємства вимогам податкового законодавства. Невідповідність податковим нормам може бути джерелом податкових ризиків.

Наведемо причини виникнення податкових ризиків. Податкові ризики можуть виникати через різні фактори, які можна розподілити на кілька груп: зовнішні фактори зі змінами в податковому законодавстві, тому що постійні зміни в законодавстві, нові вимоги до оподаткування або введення нових податків створюють ризики для підприємств, які можуть не встигати адаптуватися до нових правил. Нестабільність макроекономічного середовища полягає у економічній нестабільності, інфляційних процесах та валютних коливаннях, які можуть впливати на податкове навантаження підприємства, що підвищує податкові ризики. Ризикова діяльність податкових органів відтворюється в частих та непередбачуваних податкових перевірках, змінах в адміністративних процедурах та застосуванні непрозорих методів контролю можуть спричинити додаткові ризики. Внутрішні фактори, такі, як невідповідна організація податкового обліку. Недоліки в організації податкового обліку або невчасне внесення змін до фінансової звітності можуть спричинити неправомірне нарахування податкових зобов'язань. Недостатня кваліфікація персоналу, невміння або недостатні знання персоналу щодо оподаткування можуть призвести до помилок в розрахунках податків. Неправильне податкове планування, неввірно обрані стратегії податкового планування можуть стати джерелом ризиків, зокрема, якщо компанія

використовує агресивні схеми оптимізації податків, що може спричинити санкції. Податкові ризики можуть мати серйозні наслідки для фінансового стану підприємства, зокрема: фінансові втрати - підприємства можуть стикнутися зі значними штрафами та пенею за неправильне подання податкових декларацій або несплату податків. Зменшення ліквідності через виникнення податкових санкцій може знизити ліквідність підприємства, що ускладнює його можливість виконувати зобов'язання перед контрагентами та кредиторами. Погіршення репутації при виявленні порушень у податковій звітності теж може негативно вплинути на репутацію підприємства, що може призвести до втрати довіри з боку інвесторів, партнерів та клієнтів. Загроза подальшої діяльності у випадку суттєвих фінансових санкцій або частих податкових перевірок, коли підприємство може втратити стабільність і опинитися на межі банкрутства.

Чинники, що впливають на виникнення податкових ризиків у сучасних умовах із використанням інновацій та цифровізації. У сучасних умовах дедалі більше підприємств впроваджують інноваційні технології для ведення податкового обліку та управління. Хоча це може підвищити ефективність податкових процесів, водночас це створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та помилками у програмному забезпеченні. Глобалізація бізнесу, де міжнародні підприємства стикаються з податковими ризиками через різницю в податковому законодавстві в різних країнах, зокрема щодо трансфертного ціноутворення та подвійного оподаткування. Політична та економічна нестабільність створює у сучасних умовах політичну невизначеність, економічні коливання можуть підвищити податкові ризики через часті зміни в податкових правилах або надмірному адміністративному контролі з боку податкових органів. Екологічні та соціальні ініціативи створюють зростання екологічних вимог і соціальної відповідальності бізнесу і також впливають на податкові ризики, оскільки уряди все частіше використовують податкові інструменти для регулювання екологічної поведінки підприємств. Другим завданням є дослідження чинників, що впливають на виникнення податкових ризиків у сучасних умовах, є складними та різноманітними, оскільки вони залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. Розглянемо основні групи чинників, що мають найбільший вплив на податкові ризики для підприємств. Визначемо зовнішні чинники, такі, як зміни в податковому законодавстві. Постійні зміни в податкових нормах і правилах є одним із найбільш важливих факторів, які спричиняють податкові ризики. Нові закони або поправки до існуючих можуть бути введені без достатнього часу для адаптації, що призводить до порушень через неповне або неправильне розуміння нових вимог. Наслідками цього є ризики неправильного нарахування податкових зобов'язань, штрафи та санкції за невиконання нових норм. Політичні зміни, економічні кризи або нестабільність в окремих країнах чи регіонах можуть впливати на податкове навантаження та

створювати додаткові ризики для підприємств з наслідками, які обумовлюють часті зміни в податковій політиці або впровадження тимчасових податкових заходів (підвищення ставок податків, введення нових зборів) можуть призвести до фінансової нестабільності підприємств. Міжнародне оподаткування та глобалізація утворюють компанії, що ведуть бізнес на міжнародному рівні, стикаються з різними податковими режимами в різних країнах, що може ускладнити дотримання податкового законодавства. Внаслідок цього з'являються ризики, пов'язані з трансфертним ціноутворенням, подвійним оподаткуванням, змінами у міжнародних податкових угодах, а також новими правилами BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Нестабільність макроекономічного середовища, економічні коливання, інфляція, зміни валютних курсів та інші макроекономічні фактори можуть створювати непередбачувані податкові навантаження на підприємства. Це провокує ризики, пов'язані з недооцінкою або переоцінкою податкових зобов'язань, що виникають через коливання обмінних курсів, нестабільні ціни на товари та інші економічні фактори. Методи роботи податкових органів, частота перевірок, контроль за дотриманням податкового законодавства можуть суттєво впливати на рівень податкових ризиків. Внаслідок цього ризики виникнення претензій зі сторони податкових органів через часті перевірки або використання непрозорих методів аудиту. Внутрішніми чинниками слугує недостатня організація податкового обліку. Проблеми з веденням податкового обліку, неефективна система внутрішнього контролю або використання застарілих методів обліку можуть призвести до помилок у розрахунку податкових зобов'язань. Наслідком чого є неправильне нарахування податків, затримки у сплаті податків, санкції за помилки в податкових деклараціях. Низький рівень кваліфікації персоналу, недостатній рівень підготовки співробітників у сфері оподаткування може бути джерелом податкових ризиків. Якщо працівники не мають необхідних знань про податкові норми, вони можуть робити помилки в процесі обліку або не реагувати на зміни в законодавстві, це обумовлює помилки в розрахунках, неправильне тлумачення податкових норм, несвоєчасне подання податкових декларацій. Неадекватне податкове планування, неправильно побудована стратегія податкового планування може призвести до податкових ризиків, особливо якщо підприємство використовує агресивні схеми оптимізації податків, що може бути розцінено як ухилення від сплати податків із за цього підвищується ймовірність податкових перевірок і накладення санкцій, фінансові втрати та погіршення репутації. Впровадження нових інформаційних технологій у процес податкового обліку та звітності може знижувати ризики, але водночас створювати нові виклики. Недосконалість програмного забезпечення або помилки в автоматизованих системах можуть призвести до неточностей у податкових розрахунках. З'являються кібербезпекові ризики, помилки в обчисленнях, збої в автоматизованих системах обліку. Фінансова нестабільність підприємства, проблеми з

ліквідністю або нестабільні фінансові потоки можуть стати джерелом податкових ризиків, оскільки підприємство може мати труднощі зі своєчасною сплатою податкових зобов'язань, а це спричиняє відтермінування платежів, штрафи за прострочення, збільшення податкового боргу. Іншими чинниками слугують соціальні та екологічні вимоги. Зростання уваги до екологічної відповідальності та соціальних ініціатив бізнесу впливає на податкові політики держав, що впроваджують нові екологічні податки або стимули для бізнесу, які можуть створювати нові податкові ризики. Наслідками є невиконання вимог екологічного законодавства може призводити до штрафів і додаткових податкових зобов'язань.

**Висновки.** Отже, основними джерелами податкових ризиків є зміни в податковому законодавстві, макроекономічна нестабільність, політичні чинники, а також внутрішні проблеми підприємств, такі як неефективне податкове планування, недостатня кваліфікація персоналу та недоліки в системах обліку. У сучасних умовах податкові ризики становлять значну загрозу для стабільності та життєздатності бізнесу. Вони можуть призвести до фінансових втрат, погіршення репутації підприємства та зменшення його конкурентоспроможності. Визначення ключових понять і категорій, пов'язаних з податковими ризиками, дозволяє глибше зрозуміти їхню природу та механізми впливу на підприємства. Підприємства повинні здійснювати регулярний моніторинг змін у податковому середовищі та впроваджувати сучасні інструменти для управління ризиками, що дозволить зменшити ймовірність податкових санкцій та фінансових втрат. У сучасних умовах податкові ризики значно підсилюються змінами у глобальному економічному середовищі, цифровізацією бізнес-процесів та змінами у законодавстві, що вимагає від підприємств постійного моніторингу ризиків та адаптації своїх податкових стратегій. Підприємства у сучасних умовах стикаються з великою кількістю зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на виникнення податкових ризиків. Ефективне управління податковими ризиками вимагає постійного моніторингу змін у законодавстві, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Для мінімізації податкових ризиків підприємствам необхідно вдосконалювати системи податкового обліку, покращувати кваліфікацію працівників та запроваджувати стратегії податкового комплаєнсу, що відповідають сучасним вимогам законодавства. Таким чином, ефективна діагностика та управління податковими ризиками є необхідними для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

#### 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. Вовчак О. Д. Податкові ризики у системі управління економічною безпекою / О. Д. Вовчак // *Фінанси України*. – 2008. – № 11. – С. 41–47.
3. Подік І.І., Гончаров Ю.В. *Податкова складова економічної безпеки України: монографія*. Київ: Інтерсервіс, 2017. 210 с.
4. Boiko A., Roenko V. Risk assessment of using insurance companies in suspicious transactions. *Economic Annals* – XXI (Scopus та ін.). 2014. № 11–12. P. 73–76
5. Boiko A., Samusevych I. The role of tax competition between the countries of the world and the features of determining the main tax competitors of Ukraine among the European countries. *Financial Markets, Institutions and Risks* (2017. Vol. 1 (1). P. 72–79
6. Пожар Є.П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 387–391.
7. Белоусова С.В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 277–293.
8. Slemrod, Joel. 2019. Tax Compliance and Enforcement. *Journal of Economic Literature*, 57 (4): 904–54. DOI: 10.1257/jel.20181437
9. Collier, R., Devereux, M. P., & Vella, J. (2021). Comparing proposals to tax some profit in the market country. *World Tax Journal*, 13(3), 405–439.
10. Cockfield, A. J. (2020). Tax wars: How to end conflict over taxing global digital commerce. *Berkley Business Law Journal*, 17(2), 347–396. <https://doi.org/10.15779/Z38H70815H>

#### References (transliterated)

1. *Podatkovyi kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.10 r. № 2755-VI [Elektronnyi resurs] – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Vovchak O. D. Podatkovi ryzyky u systemi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu [Tax risks in the economic security management system] / O. D. Vovchak // *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine]. – 2008. – no 11. – pp 41–47
3. Podik I.I., Honcharov Yu.V. *Podatkova skladova ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia* [Tax component of economic security of Ukraine: monograph]. Kiev: Interservis, 2017. 210 p.
4. Boiko A., Roenko V. Risk assessment of using insurance companies in suspicious transactions. *Economic Annals* – XXI (Scopus та ін.). 2014. No 11–12. pp. 73–76
5. Boiko A., Samusevych I. The role of tax competition between the countries of the world and the features of determining the main tax competitors of Ukraine among the European countries. *Financial Markets, Institutions and Risks* (2017. Vol. 1 (1). pp. 72–79
6. Pozhar Ye.P. Analiz finansovykh ryzykiv ta metody ikh neytralizatsii na pidpriemstvi [Analysis of financial risks and methods of their neutralization at the enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. 2020. Issue 43. pp. 387–391
7. Bielousova S.V. Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of financial risk management of industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and prospects of economics and management]. 2019. no 3 (19). pp. 277–293
8. Slemrod, Joel. 2019. Tax Compliance and Enforcement. *Journal of Economic Literature*, 57 (4): 904–54. DOI: 10.1257/jel.20181437
9. Collier, R., Devereux, M. P., & Vella, J. (2021). Comparing proposals to tax some profit in the market country. *World Tax Journal*, 13(3), 405–439.
10. Cockfield, A. J. (2020). Tax wars: How to end conflict over taxing global digital commerce. *Berkley Business Law Journal*, 17(2), 347–396. <https://doi.org/10.15779/Z38H70815H>

Надійшла (received) 12.11.2024

#### 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@khi.edu.ua](mailto:Iryna.Yurueva@khi.edu.ua)

*Р.Г МАЙСТРО, С.М. БІЛЕЦЬКИЙ*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ АВТОСЕРВІСУ ТА АВТОМОБІЛІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття висвітлює виклики, з якими стикається ринок автосервісу та автомобільної торгівлі в Україні в умовах воєнного стану, підкреслюючи критичну роль економічної ефективності підприємств у забезпеченні їх стійкості. В умовах скорочення купівельної спроможності населення, зростання цін на запчастини та логістичних труднощів, ефективність стає ключовим фактором виживання підприємств. Основна увага приділяється адаптаційним стратегіям, які впроваджують компанії для мінімізації ризиків та оптимізації операційної діяльності. Особливий акцент зроблено на інноваційних підходах підприємств Харківського регіону, таких як "Альфа Діамант" і "Харків-Авто", що демонструють успішні приклади реагування на виклики кризи. Серед стратегій — диверсифікація постачальників, впровадження програм лояльності, перехід до ремонту вживаних авто та цифровізація послуг. Важливу роль відіграють також нові форми співпраці з клієнтами, використання альтернативних запчастин і зміцнення локальних ланцюгів постачання. Визначено необхідність активного використання адаптивних стратегій для збереження конкурентоспроможності та стабільності підприємств. В умовах війни ключовим є не лише підтримка поточної діяльності, а й закладання основ для відновлення галузі після стабілізації економічної ситуації.

**Ключові слова:** економічна ефективність; воєнний стан, автосервіс, автомобільна торгівля, економічна стійкість, конкурентоспроможність

*R. MAISTRO, S. BILETSKYI*

## **EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF VEHICLE SERVICE AND CAR MARKET IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

The article examines methods of reasoning and making business decisions. It was determined that in the conditions of war the risks increase, so it is necessary to approach the formation of business decisions more thoroughly. The decision-making process involves identifying the problem, choosing options, and evaluating the effectiveness of the solution. The list of factors that influence the decision-making of Ukrainian managers and the efficiency of the companies' activities has been determined: sudden changes in regulatory requirements, the issue of mobilization and reservation of employees, lawsuits against the Russian Federation, export and import of products, and others. It was studied that only 6 percent of businesses adapted to the conditions and were able to build a strategy and business plans in the conditions of new realities, but many Ukrainian entrepreneurs find resources and continue to support the state and help our heroic armed forces. It has been proven that the national business is gradually recovering from the new realities of doing business, for effective management it is necessary to analyze information flows through the tools that LIGA 360 can provide for this. It is noted that the adaptability of business to risks and changes opens perspectives in many directions and creates a strategic and competitive advantage, enables businesses to become market leaders. It was determined that in order to achieve the desired state of business in critical conditions, it is necessary to clearly follow the algorithm for building a decision-making model, which will take into account the full validity of the adopted business decision based on the identified problems, use various methods of making business decisions depending on the situation, and also build priority values when justifying business decisions and implementing them in the event of a threat to the enterprise and the life and health of people.

**Keywords:** economic efficiency, martial law, car service, automobile trade, economic resilience, competitiveness

**Вступ.** В умовах війни в Україні бізнес-сектор стикається з новими викликами, які вимагають адаптації та перебудови бізнес-процесів. Ринок автосервісу та автомобільної торгівлі є одним з тих, хто особливо залежить від стабільної економічної ситуації, стабільності інфраструктури та купівельної спроможності населення. Ефективність роботи цих підприємств під час воєнного стану суттєво впливає на мобільність населення, логістику та доступ до транспортних засобів.

Економічна ефективність діяльності підприємства є ключовим показником, що характеризує здатність компанії досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним рівнем результативності. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, глобалізації ринків та динамічних змін у бізнес-середовищі, ефективність стає вирішальним фактором для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз стану питання.** Значення економічної ефективності полягає не лише у визначенні рівня продуктивності ресурсів, але й у формуванні стратегій оптимізації процесів, збільшення прибутковості та підвищення рівня задоволеності споживачів. Вона охоплює широкий спектр аспектів: від економії ресурсів і підвищення якості продукції до

адаптації до зовнішніх змін і впровадження інновацій. Економічна ефективність – це не просто індикатор успішності, а багатогранний інструмент для стратегічного управління підприємством. Її значення полягає у здатності поєднувати внутрішні ресурси з впливом зовнішнього середовища, створюючи основу для довгострокового розвитку та стабільності на конкурентному ринку.

**Мета роботи.** Метою дослідження є аналіз викликів, з якими стикаються підприємства автосервісу та автомобільної торгівлі України в умовах воєнного стану, а також розробка рекомендацій щодо адаптивних стратегій, які сприяють забезпеченню їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Особливий акцент зроблено на досвіді підприємств Харківського регіону, що демонструють інноваційні підходи до управління в кризових умовах.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Теоретичною та методологічною основою дослідження економічної ефективності діяльності підприємства є наукові публікації низки вчених, серед яких Котлер Ф. [1], П.Друкер [2], Старостіна О.О. [3], Портер М.Е. [4] та інші. Однак, зважаючи на процеси адаптації бізнесу до умов воєнного стану, а також заходи зі збереження

конкурентоспроможності підприємств, підходи до підвищення економічної ефективності потребують подальшого вдосконалення, особливо в контексті зростання ризиків і обмежених ресурсів.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

Ефективність діяльності підприємств є ключовою категорією в економіці, і різні автори визначають її по-різному, зважаючи на специфіку сфери, підходи до оцінки й використання ресурсів.

Так, Ф. Котлер вважає, що ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів, одночасно забезпечуючи задоволення потреб клієнтів та підвищення ринкової позиції компанії. Це визначення акцентує увагу на результативності з точки зору ринкової позиції та споживчих очікувань. [1] П. Друкер описує ефективність як здатність підприємства "робити правильні речі", що означає не лише досягнення запланованих результатів, а й відповідність цілей підприємства потребам суспільства. Друкер акцентує увагу на тому, що ефективність стосується не лише фінансових показників, але й впливу підприємства на суспільство в цілому [2].

О. О. Старостіна розглядає ефективність діяльності підприємств через призму продуктивності та рентабельності, відзначаючи, що вона визначається ступенем раціонального використання ресурсів і результативністю управління витратами та доходами підприємства. Це визначення підкреслює значення оптимального використання ресурсів та ефективного управління. М. Е. Портер у контексті конкурентоспроможності стверджує, що ефективність підприємства визначається здатністю створювати унікальну цінність для споживача та забезпечувати переваги над конкурентами. Він наголошує на важливості стратегічного управління й побудови конкурентних переваг [4].

М. Г. Лапін визначає ефективність як ступінь досягнення підприємством своїх цілей за певний проміжок часу при оптимальному використанні наявних ресурсів. На думку Лапіна, ефективність характеризується співвідношенням результату діяльності до витрат на його досягнення, що дозволяє отримати економічну оцінку результативності [5]. Г. Є. Басманов розглядає ефективність як здатність підприємства досягати максимуму результату з мінімумом витрат, зокрема через впровадження інновацій і модернізацію виробництва. В його трактуванні, ефективність також означає спроможність підприємства до швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та адаптацію до нових умов [6].

Отже, визначення та оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є важливими етапами для побудови ефективної системи управління та прийняття обґрунтованих рішень, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Розуміння сутності економічної ефективності створює основу для аналізу проблем, які стоять перед підприємствами в умовах нестабільності та кризових явищ.

Ефективне функціонування підприємств є

основою економічного розвитку країни, сприяючи створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня життя населення. У сучасних умовах нестабільної економіки підприємства мають впроваджувати інноваційні підходи та адаптивні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання.

До основних аспектів підвищення економічної діяльності можна віднести:

1. Оптимізація виробничих процесів. Застосування сучасних технологій, автоматизація та цифровізація дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність і покращити якість продукції.

2. Інновації та модернізація. Інвестиції в наукові дослідження, оновлення обладнання та створення нових продуктів допомагають підприємствам виходити на нові ринки. Суттєвим прикладом є використання екологічно чистих технологій, які забезпечують сталий розвиток і відповідають вимогам сучасних споживачів.

3. Маркетинг і розширення ринків збуту. Розробка ефективної маркетингової стратегії, використання цифрових каналів реклами та аналіз споживчих вподобань сприяють збільшенню продажів. Для цього підприємства можуть співпрацювати з міжнародними партнерами або виходити на експортні ринки.

4. Удосконалення фінансового управління. Контроль за витратами, оптимізація податкового навантаження та залучення інвестицій є ключовими для підтримання фінансової стабільності підприємства. Партнерство з банківськими установами та використання грантових програм також можуть підвищити економічну ефективність.

5. Розвиток кадрового потенціалу. Інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу дозволяють створити команду професіоналів, які здатні впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін.

Основними стратегіями для підвищення ефективності є:

- Впровадження систем управління якістю (ISO). Використання міжнародних стандартів управління якістю дозволяє підприємствам не лише підвищити якість продукції, але й забезпечити довіру споживачів, партнерів та регуляторних органів.

- Розробка програми сталого розвитку з акцентом на екологію. Сталий розвиток передбачає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення впливу на навколишнє середовище та ефективне використання ресурсів.

- Використання пільгових кредитних програм для модернізації виробництва. Модернізація виробничих потужностей є важливим елементом підвищення ефективності підприємств. Використання пільгових кредитів дозволяє підприємствам реалізувати масштабні проекти із мінімальним фінансовим навантаженням.

- Співпраця з науково-дослідними установами для створення нових технологій. Інновації стають

основним драйвером розвитку економіки. Співпраця з університетами, дослідницькими центрами та лабораторіями дозволяє підприємствам створювати унікальні продукти та рішення.

Таким чином, успішний розвиток підприємств залежить від поєднання стратегічного планування, інноваційних підходів та ефективного управління. Завдяки комплексному підходу компанії зможуть не лише залишатися конкурентоспроможними, а й відігравати ключову роль у формуванні економіки майбутнього. Використання цих стратегій вимагає від підприємств стратегічного підходу, активності у пошуку можливостей і готовності до змін. Реалізація перелічених заходів сприятиме підвищенню їхньої ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів [6].

У випадку підприємств автосервісу, що функціонують в Україні під час війни, питання підвищення ефективності набуває особливого значення. Військові дії вплинули на всі аспекти економічного життя: логістика стала більш ускладненою, скоротився попит на низку послуг, а витрати на енергоресурси та ремонт обладнання зросли.

Підприємства автосервісу стикаються з додатковими викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграційні процеси, пошкодження інфраструктури та зростання операційних ризиків. Водночас потреба в автотранспортних послугах залишається актуальною, особливо для обслуговування транспорту гуманітарного призначення, евакуації, логістики тощо [7].

Воєнний стан та бойові дії призвели до суттєвого зменшення попиту на нові автомобілі. Основні чинники, що впливають на це:

- Зниження доходів громадян та зростання невизначеності у майбутньому.
- Перебої з поставками та обмежена доступність нових автомобілів.
- Переорієнтація попиту на вживані автомобілі через доступнішу ціну.

Ринок автосервісу зіткнувся з високими витратами на утримання обладнання та залучення персоналу, а також потребою забезпечення стабільних запасів деталей. Попит на ремонт і технічне обслуговування автомобілів залишається високим, оскільки люди прагнуть подовжити термін служби наявних автомобілів.

Війна створила додаткові виклики для суб'єктів ринку автосервісу та автомобілів:

1. Перебої з логістикою та поставками. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури та зупинки постачання імпортованих деталей. Це суттєво ускладнило діяльність як дилерів, так і автосервісів, що змушені шукати альтернативні джерела постачання.

2. Зростання цін на комплектуючі та запчастини. Імпортні запчастини подорожчали через логістичні труднощі, а також курс валют. Дефіцит і висока вартість запасних частин впливають на

кінцеву ціну ремонту для споживачів.

3. Кадрові проблеми. Чимало кваліфікованих працівників, зокрема механіків, збройних до лав ЗСУ або виїхали з країни. Внаслідок цього виник дефіцит фахівців, що впливає на якість та швидкість надання послуг.

4. Зниження купівельної спроможності. Через інфляцію, зниження доходів населення і загальну нестабільність люди надають перевагу лише найнеобхіднішим витратам, відсуваючи покупку нових авто або дорогий ремонт на другий план.

Однак, бізнес у сфері автосервісу та автомобілів намагається ефективно працювати попри великі ризики та впроваджує наступні адаптаційні стратегії та шляхи підвищення ефективності [9].

Для підвищення ефективності роботи у нових реаліях компанії застосовують різноманітні адаптаційні заходи:

1. Оптимізація запасів. Автосервіси намагаються створювати оптимальні запаси основних деталей та матеріалів, щоб мати можливість швидко обслуговувати клієнтів. Це може включати співпрацю з альтернативними постачальниками, використання більш доступних аналогів та розширення запасів критично важливих компонентів.

2. Зниження витрат на операційну діяльність. Компанії переглядають свою бізнес-стратегію, скорочуючи витрати на невиробничі потреби. Наприклад, зменшення витрат на рекламу або переорієнтація на цифровий маркетинг дозволяє залучати клієнтів при мінімальних витратах.

3. Онлайн-послуги та дистанційний сервіс. Удосконалення онлайн-платформ для замовлення послуг або запасних частин, дистанційні консультації щодо діагностики авто або невеликих ремонтів дозволяють автосервісам залишатися в контакт з клієнтами та мінімізувати втрати.

4. Впровадження програм лояльності та акцій. Програми лояльності або акційні пропозиції допомагають утримати клієнтів навіть під час кризи. Наприклад, знижки на сезонний огляд авто, акції на заміну деталей або бонуси для постійних клієнтів можуть стимулювати попит.

5. Переорієнтація на ремонт та обслуговування авто. Через зменшення купівлі нових автомобілів, автосервіси зосереджуються на якісному обслуговуванні вживаних авто. Це створює стабільний попит на ремонт та технічне обслуговування, оскільки автомобілісти намагаються продовжити термін служби своїх машин.

Надзвичайно складно працювати підприємствам в умовах щоденних обстрілів в місті Харків та регіоні. Охарактеризуємо діяльність підприємств ринку автосервісу та автомобілів Харківського регіону.

Так, компанія "Альфа Діамант" є одним із провідних постачальників автозапчастин та матеріалів для автосервісу в Харківській області. У зв'язку з труднощами в логістиці та зростанням цін на імпортні комплектуючі, компанія переорієнтувалася на співпрацю з українськими постачальниками та створила власні запаси найзатребуваніших товарів. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільну

роботу навіть за умов перебоїв у поставках.

Аналіз діяльності «Харків-Авто» свідчить, що фірма адаптувала свої послуги під потреби часу, зосередившись на ремонті та технічному обслуговуванні вживаних автомобілів. Зважаючи на зростання попиту на триваліший термін служби авто, автосервіс пропонує спеціальні пакети технічного обслуговування для автомобілів із пробігом, що залучає постійних клієнтів. Крім того, сервіс активно розвиває дистанційні консультації, що дозволяє клієнтам отримати швидку діагностику.

Цікавим є досвід ТОВ "АвтоМастер Харків". Це підприємство також зіткнулося з нестачею запчастин, але вирішило проблему за рахунок налагодження каналів поставки з Польщі та інших європейських країн. Щоб оптимізувати витрати, "АвтоМастер Харків" пропонує клієнтам альтернативні запчастини, які відповідають високим стандартам якості, але є доступнішими за ціною. Компанія також ввела програму лояльності для підтримки постійних клієнтів.

Автосалони стикаються з труднощами через війну та зменшення платоспроможного попиту. Наприклад, автосалон ХарківАвтоТорг адаптувався до змін попиту, переключившись на продаж вживаних автомобілів і збільшивши власний автопарк доступних варіантів. Крім того, компанія запустила вигідні кредитні програми та відстрочку платежів, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки навіть за умов обмежених бюджетів.

Отже, ринок автосервісу та автомобілів Харківського регіону активно адаптується до нових умов, впроваджуючи інноваційні стратегії та шукаючи шляхи зниження витрат. Такі компанії, як "Альфа Діамант" і "Харків-Авто", демонструють успішні приклади адаптації до кризи та готовність до змін, що дозволяє їм продовжувати діяльність навіть у складних умовах війни.

З метою підвищення ефективності автосервісних і автомобільних підприємств у Харківському регіоні в умовах воєнного стану можна запропонувати такі стратегічні рекомендації:

1. Диверсифікація постачальників і створення запасів.

- Розширення кола постачальників з України та з-за кордону, зокрема з Польщі, Туреччини та інших європейських країн, може зменшити залежність від одного каналу постачання.

- Оптимізація запасів критичних комплектуючих (наприклад, мастил, фільтрів, гальмівних колодок) дозволить уникнути простоїв через нестачу деталей.

2. Запровадження програм лояльності та акцій

- Акційні пропозиції для клієнтів, наприклад, сезонні знижки на певні послуги (заміна шин, перевірка стану авто перед зимовим сезоном), можуть залучити більше замовлень.

- Програми лояльності з бонусами чи знижками для постійних клієнтів підвищать рівень довіри й сприятимуть стабільному потоку замовлень.

3. Дистанційна підтримка та онлайн-інструменти

- Онлайн-консультації з діагностики авто та попереднього обговорення варіантів ремонту можуть залучити нових клієнтів і зекономити час механіків.

- Впровадження платформи для запису онлайн на обслуговування спростить взаємодію з клієнтами, дозволяючи уникнути черг і планувати завантаження автосервісу.

4. Зниження витрат на операційні процеси

- Оптимізація ресурсів, наприклад, скорочення витрат на нерентабельні підрозділи або перехід на енергозберігаючі технології (LED освітлення, енергоефективне обладнання), допоможе мінімізувати операційні витрати [11].

- Аутсорсинг непрофільних завдань (наприклад, бухгалтерський облік, реклама) може дозволити підприємству зосередитися на основних процесах.

5. Впровадження послуг "під ключ" та комплексних рішень

- Комплексні пакети обслуговування, які включають повний огляд автомобіля та профілактичні роботи, можуть зацікавити клієнтів та збільшити їхню готовність до обслуговування.

- Наприклад, автосервіси можуть пропонувати повний технічний огляд із наданням звіту про стан автомобіля та необхідні ремонти, що підвищить довіру клієнтів.

6. Залучення кадрів та підвищення кваліфікації персоналу

- У поточних умовах необхідно забезпечити перепідготовку наявних кадрів і розробити програми підвищення кваліфікації, що підвищать ефективність роботи й дозволить вирішувати складніші завдання.

8. Ставка на довготривале партнерство з підприємствами та організаціями

**Висновки.** Таким чином, підприємства ринку автосервісу Харківського регіону можуть досягти вищої ефективності завдяки адаптації до поточних реалій та інноваційним підходам. Дотримання цих рекомендацій дозволить компаніям оптимізувати свої процеси, зберегти конкурентоспроможність і продовжувати надавати якісні послуги, навіть в умовах кризи.

Ефективність діяльності ринку автосервісу та продажу автомобілів в Україні під час війни залишається на досить складному рівні, проте спостерігаються позитивні адаптаційні тенденції. Гнучкість, швидка адаптація до змін, впровадження технологій для оптимізації процесів та пошук альтернативних рішень допомагають бізнесу залишатися на плаву.

Отже, ринок автосервісу та автомобілів в Україні в умовах воєнного стану зазнає суттєвих змін. Основними викликами для підприємств є забезпечення стабільності поставок, адаптація до зниження купівельної спроможності та пошук нових шляхів збереження ефективності. Застосування адаптивних стратегій може забезпечити стабільну діяльність підприємств та допоможе закласти основи для їх подальшого відновлення після стабілізації ситуації в країні.

## Список літератури

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Вид. дім "Альпіна", 2019. 856 с.
2. Друкер П. Ефективне управління: економічні завдання та оптимальні рішення. Київ: Вид. дім "Основи", 2018. 512 с.
3. Старостіна О. О. Економічний аналіз підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 432 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів і забезпечити лідерство. Київ: ВД "КМ-Букс", 2020. 704 с.
5. Лапін М. Г. Основи економічної ефективності підприємства. Львів: Центр навчальної літератури, 2019. 298 с.
6. Басманов Г. Є. Інноваційні технології та модернізація як фактори ефективності діяльності підприємства. Економіка підприємства. 2021. № 4. С. 45–54.
7. Кармазін Ю. В., Макогон Ю. В. Економіка підприємства: сучасний стан і перспективи розвитку. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 18–29.
8. Бандурка О. М., Ільчук В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес та інновації. 2021. № 3. С. 54–66.
9. Котляревський І. В. Ефективність діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища. Київ: НАН України, 2022. 380 с.
10. Овсієнко О. М., Биков О. В. Інноваційні підходи до управління підприємством. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 312 с.
11. Майстро Р.Г., Біловська О.О. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ «ХПІ». №3, 2023. С. 21–25
- optimal solutions]. Kyiv: Vyd. dim "Osnovy", 2018. 512 p.
3. Starostina O. O. Ekonomichnyi analiz pidpriemstv: navch. posib. [Economic analysis of enterprises: textbook]. Kyiv: KNEU, 2017. 432 p.
4. Porter M. Konkurentna perevaga: yak dosiahaty vysokikh rezultativ i zabezpechty liderstvo [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure leadership]. Kyiv: VD "KM-Books", 2020. 704 p.
5. Lapin M. H. Osnovy ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstva [Fundamentals of economic efficiency of the enterprise]. Lviv: Tsentr navchalnoi literatury, 2019. 298 p.
6. Basmanov H. Ye. Innovatsiini tekhnologii ta modernizatsiia yak factory efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Innovative technologies and modernization as factors of enterprise activity efficiency]. *Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise]*. 2021. no. 4. pp. 45–54.
7. Karmazin Yu. V., Makohon Yu. V. Ekonomika pidpriemstva: suchasnyi stan i perspektivy rozvytku [Economics of the enterprise: current state and development prospects]. *Ekonomika i upravlinnia [Economics and management]*. 2022. no. 2. pp. 18–29.
8. Bandurka O. M., Ilchuk V. V. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the competitiveness of the enterprise]. *Biznes ta innovatsii [Business and innovations]*. 2021. no. 3. pp. 54–66.
9. Kotliarevskiy I. V. Efektyvnist diialnosti pidpriemstv v umovakh nestabilnoho seredovysshcha [Efficiency of enterprise activities in an unstable environment]. Kyiv: NAN Ukrainy, 2022. 380 p.
10. Ovsienko O. M., Bykov O. V. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom [Innovative approaches to enterprise management]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2020. 312 p.
11. Maistro R. H., Biliovska O. O. Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of entrepreneurial activity in martial law conditions in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)]*. 2023. no. 3. pp. 21–25.

## References (transliterated)

1. Kotler F. Osnovy marketynhu [Principles of marketing]. Kyiv: Vyd. dim "Alpina", 2019. 856 p.
2. Drucker P. Efektyvne upravlinnia: ekonomichni zavdannya ta optymalni rishennia [Effective management: economic tasks and

Надійшла (received) 14.11.2024

## Відомості про авторів / About the Authors

**Майстро 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@khpri.edu.ua](mailto:Ruslana.Maistro@khpri.edu.ua)

**Білецький Сергій Михайлович (Biletskyi Sergey)** – студент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», e-mail: [Sergey.Biletskyi@khpri.edu.ua](mailto:Sergey.Biletskyi@khpri.edu.ua)

**Ю.Л. ТАТАРИНЦЕВА**

## **СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВА ОСНОВА**

У дослідженні проаналізовано особливості розвитку цифрового маркетингу, його стратегічне управління та кадрове забезпечення. Виявлено, що розвиток цифрового маркетингу тісно пов'язаний з постійними технологічними змінами, що вимагають оновлення підходів до його управління. Обґрунтовано важливість формулювання ефективних стратегій управління цифровим маркетингом у контексті системного підходу, що передбачає інтеграцію маркетингових функцій і використання технологічних інструментів для досягнення бізнес-цілей. Проаналізовано основні складові ефективного управління цифровим маркетингом у контексті змінюваного технологічного середовища, що дозволяє формулювати обґрунтовані стратегії для підприємств. Узагальнено поняття та сутність стратегій цифрового маркетингу, зокрема, роль кадрового потенціалу, що є критично важливим для їх успішної реалізації. Досліджено основні вимоги до професіоналів у цій сфері, визначено ключові компетенції, які є необхідними для досягнення успіху в управлінні цифровим маркетингом. Зроблено висновок, що стратегічне управління в цій галузі повинно враховувати не лише технологічні аспекти, але й потребу у висококваліфікованих кадрах, здатних адаптуватися до швидких змін на ринку. Обґрунтовано важливість впровадження системного підходу до управління, де кадрові ресурси є одним із ключових факторів успіху. Визначено поняття системи управління цифровим маркетингом, а також виділено суб'єкти та об'єкти цієї системи, що дозволяє чітко окреслити ролі та взаємодію учасників управлінського процесу. Практична значущість дослідження полягає в розробці рекомендацій для підприємств щодо оптимізації процесів управління цифровим маркетингом та вдосконалення кадрової політики в контексті цифровізації. Результати можуть бути використані для створення ефективних стратегій, які сприятимуть досягненню високих результатів у конкурентному середовищі цифрової економіки.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг; стратегії цифрового маркетингу; кадрове забезпечення; економіка вражень; управління маркетингом; технологічні зміни; системний підхід

**Y. TATARYNTSEVA**

## **STRATEGY OF DIGITAL MARKETING: DEVELOPMENT, MANAGEMENT, AND HR BASIS**

The study analyzes the characteristics of the development of digital marketing, its strategic management, and HR provision. It was found that the development of digital marketing is closely connected with constant technological changes, which require updating management approaches. The importance of formulating effective strategies for managing digital marketing in the context of a systemic approach was substantiated, which involves integrating marketing functions and utilizing technological tools to achieve business goals. The main components of effective management of digital marketing in the context of a changing technological environment were analyzed, allowing for the formulation of well-grounded strategies for enterprises. The concept and essence of digital marketing strategies, particularly the role of human capital, which is critical for their successful implementation, were generalized. The study explored the main requirements for professionals in this field, identifying key competencies necessary for success in digital marketing management. It was concluded that strategic management in this field should not only account for technological aspects but also the need for highly qualified personnel capable of adapting to rapid changes in the market. The importance of implementing a systemic approach to management, where human resources are one of the key success factors, was justified. The concept of the digital marketing management system was defined, and the subjects and objects of this system were identified, which allows for clear delineation of the roles and interactions of participants in the management process. The practical significance of the study lies in developing recommendations for businesses regarding the optimization of digital marketing management processes and the improvement of HR policies in the context of digitalization. The results can be used to create effective strategies that contribute to achieving high results in the competitive environment of the digital economy.

**Key words:** digital marketing; digital marketing strategies; personnel security; the economy is hostile; marketing management; technological changes; systemic approach

**Вступ.** Цифровий маркетинг є однією з найбільш динамічних і важливих складових сучасного бізнес-середовища. За останні десятиліття він став невід'ємною частиною маркетингових стратегій підприємств, оскільки дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією через різноманітні цифрові канали та інструменти. Постійний розвиток технологій, соціальних мереж, мобільних платформ і нових каналів комунікації створює нові можливості для бізнесу, однак також висуває нові виклики, що вимагають постійного вдосконалення стратегій цифрового маркетингу.

Актуальність теми статті обумовлена необхідністю глибшого розуміння процесів, що пов'язані з формуванням і розвитком стратегії цифрового маркетингу в умовах швидкої технологічної еволюції та змін у поведінці споживачів. Більш того, для успішної реалізації цифрових маркетингових кампаній важливо не лише використовувати нові інструменти та канали, але й ефективно управляти ними, враховуючи специфіку бізнесу, цілі та вимоги цільової аудиторії. Це вимагає вдосконалення теоретичних підходів до управління

цифровими стратегіями, а також практичних рекомендацій для підприємств, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність.

У статті розглядається системний підхід до формування стратегії цифрового маркетингу, який передбачає інтеграцію технологічних рішень, інструментів та каналів у єдину систему, що дозволяє максимально ефективно взаємодіяти з аудиторією. Окрему увагу приділено фактору соціо-психологічного впливу на споживачів, що є важливою складовою стратегії, оскільки розуміння поведінкових та емоційних аспектів користувачів допомагає створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що сприяють довготривалим відносинам з клієнтами.

Таким чином, обрана тема є надзвичайно важливою для дослідження, оскільки дозволяє виявити ключові фактори, що визначають ефективність цифрового маркетингу в умовах постійних змін на ринку та технологічних новацій. Розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій на основі дослідження сучасних тенденцій допоможе підприємствам досягти оптимальних результатів у реалізації своїх

маркетингових стратегій.

**Аналіз літературних даних та постановка проблеми.** Цифровий маркетинг є однією з основних складових сучасного бізнесу, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями, використовуючи новітні технології та інструменти. За останні роки вивчення цифрового маркетингу значно поглибилося, завдяки впливу нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів, а також змінам у поведінці споживачів, які все більше залежать від цифрових каналів для отримання інформації та здійснення покупок [1].

Згідно з Чаффі Д. і Чедвік Е. [2], цифровий маркетинг став важливим елементом для будь-якої стратегії розвитку бізнесу. Автоматизація маркетингових процесів, використання інструментів аналітики та персоналізація комунікацій допомагають не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати їх, що є одним із основних завдань сучасного цифрового маркетингу. Постійне вдосконалення інструментів взаємодії з користувачами, зокрема через соціальні медіа та мобільні платформи, дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що підвищують ефективність рекламних кампаній.

Водночас Дураліна О. [3], Басу П. [4] зазначають, що ефективність цифрового маркетингу безпосередньо залежить від глибокого розуміння поведінки споживачів у цифровому середовищі. Аналіз цифрових слідів користувачів, їх взаємодії з онлайн-ресурсами та соціальними мережами дозволяє підприємствам здійснювати точну таргетовану рекламу, що, у свою чергу, підвищує ймовірність досягнення бажаних результатів. Тому важливим напрямом є вивчення онлайн-поведінки користувачів, що дозволяє оптимізувати стратегії цифрового маркетингу та забезпечити більшу ефективність комунікацій.

Окрім того, дослідження, проведене Кanan П. та Лі Е. [5] показує важливість інтеграції цифрового маркетингу в загальну стратегію розвитку компанії. Вони наголошують на необхідності комбінування традиційних маркетингових інструментів з новими цифровими технологіями для досягнення максимального ефекту. В роботі [6] відзначено, що бізнесам слід бути готовими до швидких змін на цифровому ринку, вимагаючи гнучкості та постійного вдосконалення своїх стратегій відповідно до нових технологій та вимог споживачів.

Таким чином, вивчення та впровадження новітніх інструментів та технологій є важливим етапом для успішного розвитку цифрового маркетингу. Постійне відслідковування змін у споживачьких уподобаннях, а також застосування персоналізованих стратегій [7,8] є основою для створення ефективних та конкурентоспроможних маркетингових кампаній у цифровому середовищі [9, 10].

Огляд наукової літератури дозволив виявити наукову проблему, яка полягає в необхідності ефективного інтегрування новітніх технологій, інструментів та стратегій для досягнення максимальних результатів в умовах швидких змін на

ринку. Використання традиційних маркетингових методів стає недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності бізнесів, що вимагає від підприємств активної адаптації до нових вимог цифрового середовища та гнучкого реагування на поведінкові зміни споживачів. Однією з основних проблем є оптимізація взаємодії з цільовими аудиторіями через персоналізовані цифрові стратегії, що дозволяють досягати високого рівня ефективності при мінімальних витратах.

**Мета дослідження** полягає у виявленні особливостей розвитку цифрового маркетингу, визначенні стратегії управління в контурі системного підходу та обґрунтуванні кадрового забезпечення управлінських процесів у цифровому маркетингу. Особлива увага буде приділена формуванню авторського бачення сутності цифрового маркетингу та його еволюції в умовах сучасних технологічних змін.

Задачі дослідження:

- виявити особливості розвитку цифрового маркетингу, зокрема, визначити його поняття, сутність та обґрунтувати авторське бачення еволюції цієї сфери;

- визначити поняття стратегії управління цифровим маркетингом контурі системного управління;

- обґрунтувати роль кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу, визначити ключові компетенції та вимоги до професіоналів цієї сфери.

**Результати дослідження.**

### **1. Виявлення особливостей розвитку цифрового маркетингу**

Розвиток цифрового маркетингу є комплексним процесом, який охоплює зміни, що відбуваються як у технологічних аспектах, так і в соціо-психологічних складових цієї сфери. Багато авторів відзначають, що розвиток цифрового маркетингу передбачає перехід від традиційних методів просування товарів та послуг до використання новітніх технологій і каналів комунікації, що дозволяють досягати більш гнучких, персоналізованих і ефективних результатів. Як зазначають Білошапка В. В., Литвин О. Є. [7], розвиток цифрового маркетингу проявляється у застосуванні нових каналів, таких як вебсайти, соціальні мережі та таргетована реклама, а також використанні інструментів, таких як статті, тексти та навіть ігри, що змінюють традиційні маркетингові стратегії.

Легкий О. А., Сохацька О. М. [8] визначають розвиток цифрового маркетингу через оптимізацію та підбір найефективніших каналів і інструментів для взаємодії з аудиторією, що включає в себе не лише комунікаційні інструменти, але й створення такого контенту, який найбільше відповідає потребам споживачів. Таке вивчення потребує використання різноманітних методів, у тому числі експертного оцінювання, щоб визначити, які технології будуть найбільш затребуваними у поточних умовах ринку.

Робул Ю.В. [9] пропонує інший погляд, зосереджуючись на створенні групової цінності через

взаємодію різних зацікавлених сторін, таких як компанії та споживачі, в рамках онлайн-комунікації. Цей аспект розвитку цифрового маркетингу акцентує увагу на значенні соціальних процесів і взаємодій у процесі обміну інформацією. Райко Д.В. [10], у свою чергу, підкреслює важливість вирішення суперечностей між різними учасниками інформаційної взаємодії, адже в рамках цифрового маркетингу можуть виникати значні цілеспрямовані зміни, як кількісні, так і якісні.

Отже, розвиток цифрового маркетингу можна трактувати як цілеспрямовані, незворотні зміни, що охоплюють як технологічні інновації, так і соціо-психологічні процеси взаємодії між компаніями та їх аудиторією. Сутність цих змін вимагає ретельного аналізу компонент виробничо-технологічної та соціо-психологічної складової, що буде розглянуто більш детально в подальших розділах.

Для зручності аналізу та визначення напрямків розвитку цифрового маркетингу, пропонуємо враховувати два ключових аспекти: виробничо-технологічну та соціо-психологічну компоненти. Ці напрямки взаємодіють між собою та взаємно впливають на ефективність цифрового маркетингу, сприяючи досягненню маркетингових цілей через технологічні інновації та розуміння соціально-психологічних особливостей споживачів.

Виробничо-технологічна компонента включає впровадження нових технологій, інструментів та каналів, які безпосередньо впливають на інтерфейс та взаємодію з користувачами. Наприклад, розвиток таких технологій, як штучний інтелект, автоматизація спілкування, геолокаційні технології, сприяє

підвищенню ефективності взаємодії бренду з потенційними споживачами. Крім того, інструменти, як-от мобільний маркетинг чи відео маркетинг, допомагають залучати увагу аудиторії та створювати взаємодії, що сприяють досягненню стратегічних цілей компаній. Використання нових каналів, таких як мобільні технології чи трансляція доповненої реальності, забезпечує нові можливості для більш тісної комунікації з клієнтами.

Соціо-психологічна компонента зосереджується на вивченні цінностей та поведінки цільової аудиторії (ЦА) та застосуванні цієї інформації для розробки ефективних маркетингових стратегій. Розуміння основних цінностей, інтересів та потреб споживачів дозволяє брендам створювати релевантний контент і визначати найбільш ефективні канали комунікації. Вивчення онлайн-поведінки користувачів дозволяє аналізувати їхню взаємодію з цифровими каналами та спрогнозувати поведінкові патерни, що мають важливе значення для ухвалення рішень про покупки.

Таблиця 1 — Напрямки розвитку виробничо-технологічної та соціо-психологічної компоненти цифрового маркетингу

Напрямки розвитку виробничо-технологічної компоненти	Напрямки розвитку соціо-психологічної компоненти
1. Втілення нових технологічних рішень ЦМ	1. Визначення цінностей ЦА
2. Використання нових інструментів ЦМ	2. Вивчення он-лайн поведінки
3. Використання нових каналів ЦМ	3. Формування психологічного і емоційного впливу

Джерело: розроблено авторами

Крім того, формування психологічного і емоційного впливу через контент є потужним інструментом для створення позитивних вражень та формування лояльності клієнтів.

Таке групування напрямків, що представлено у таблиці 1, дозволяє більш чітко відобразити інтеграцію технологічних інновацій і соціо-психологічних факторів у загальний процес розвитку цифрового маркетингу, що є необхідним для досягнення комплексного розуміння його ефективності та адаптивності на сучасному ринку.

Наведемо пояснення щодо сутнісної характеристики напрямків розвитку.

Впровадження нових технологій, інструментів і каналів дозволяє значно покращити ефективність комунікацій з аудиторією, сприяючи більш точному таргетуванню та персоналізації маркетингових кампаній.

Соціо-психологічні напрями зосереджуються на глибокому розумінні цінностей та потреб споживачів, що дозволяє брендам створювати персоналізований контент і взаємодіяти з аудиторією на більш глибокому рівні, формуючи довіру та лояльність.

## 2. Визначення стратегії управління цифровим маркетингом, спираючись на системний підхід та сучасні тенденції розвитку галузі.

Управління цифровим маркетингом є складним і динамічним процесом, що включає безліч взаємопов'язаних елементів і стадій. Системний підхід до управління цифровим маркетингом дозволяє розглядати всі компоненти цього процесу як єдину інтегровану систему. У цьому контексті система управління цифровим маркетингом є сукупністю стратегій, інструментів і процесів, що взаємодіють між собою для досягнення загальних маркетингових цілей. Розробка системи управління цифровим маркетингом включає створення та впровадження управлінських впливів, які здійснюються суб'єктами управління на об'єкти управління. Це спрямовано на формування вражень у користувачів, стимулювання їх доцільних дій і досягнення стратегічних цілей цифрового маркетингу. Ці процеси реалізуються через застосування принципів управління та стратегії, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на ефективність маркетингових заходів.

Суб'єкти системи управління цифровим маркетингом включають: менеджерів маркетингових відділів, директорів підприємств без маркетингових підрозділів (які передають діяльність на аутсорсинг), власників бізнесу, які самостійно займаються цифровим просуванням, а також ІТ-компанії, які надають послуги у сфері цифрового маркетингу.

Об'єкти цієї системи об'єднують підприємства та організації, що займаються маркетинговими та ІТ-послугами для реалізації цифрових стратегій на ринку.

Системний підхід має на меті забезпечити цілісність усіх складових процесу управління цифровим маркетингом. Відповідно, важливо визначити стратегію, як план дій, що визначає напрямки розвитку маркетингових кампаній, зокрема через інтеграцію технологічних інновацій.

Методичний підхід до формування системи управління цифровим маркетингом в економіці вражень [11] передбачає комплексний підхід, що охоплює диференціацію за принципами, цілями та функціями управління. Основною особливістю цього підходу є побудова чіткої мапи шляху клієнта, яка дозволяє врахувати етапи взаємодії з брендом, починаючи від первинного інтересу до постійної лояльності. Це дає змогу спрямовувати зусилля на ключові моменти взаємодії, які створюють позитивні враження у споживачів і стимулюють їх до виконання цільових дій.

У рамках цієї системи визначаються чіткі функції управління, які включають стратегічне планування, сегментацію ринку, персоналізацію контенту та взаємодію через цифрові канали. Важливим елементом є постійний моніторинг результатів, що дозволяє оперативно коригувати стратегії на основі аналізу поведінки споживачів і взаємодії з маркетинговими інструментами. Завдяки інтеграції всіх цих аспектів можна забезпечити злагодженість процесів та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Використання мапи шляху клієнта як основи для управління цифровим маркетингом дозволяє не лише систематизувати управлінські функції, а й гнучко адаптувати їх під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує високу точність у прогнозуванні поведінки споживачів та допомагає створювати персоналізовані маркетингові стратегії, що відповідають індивідуальним потребам цільових груп. У рамках системного підходу до управління цифровим маркетингом виділяються кілька основних функцій. Перша з них — це планування маркетингової стратегії, етапи якої представлені далі. Друга функція — це інтеграція технологій і інструментів цифрового маркетингу, що забезпечує максимальну ефективність використання цифрових каналів і платформи. Третя функція стосується управління контентом та взаємодією з клієнтами, що включає розробку контент-стратегії, моніторинг її ефективності та коригування на основі зворотного зв'язку від споживачів.

Переваги системного підходу в управлінні цифровим маркетингом включають комплексне управління всіма аспектами маркетингової діяльності. Системний підхід дозволяє уникати фрагментації маркетингових зусиль і забезпечує безперервну адаптацію стратегій до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим в умовах стрімких змін в цифрових технологіях та інтернет-маркетингу. Цей підхід дає можливість створити інтегровану маркетингову кампанію, яка працює на досягнення комплексних результатів, з урахуванням змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових платформ.

Зв'язок розвитку цифрового маркетингу з системним підходом полягає у тому, що впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей та блокчейн, вимагає стратегічного управління з урахуванням комплексних змін у самій суті маркетингових процесів. Цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати численні процеси, але й надають можливість більш точно визначати потреби клієнтів і адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх вподобань та поведінки.

Визначення стратегій управління цифровим маркетингом є необхідною складовою для ефективного застосування системного підходу. Вони включають в себе стратегічні орієнтири щодо застосування нових каналів, інструментів і технологій для досягнення максимального результату. Сучасні стратегії управління цифровим маркетингом повинні бути побудовані на основі аналізу великих даних (big data), що дозволяє враховувати індивідуальні вподобання та поведінку споживачів у реальному часі. Це дає можливість компаніям ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати свої маркетингові кампанії на основі оперативної інформації.

Крім того, сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу передбачають активне застосування гейміфікації, мобільного маркетингу, а також новітніх інструментів комунікації, таких як чат-боти та голосовий пошук. Ці інструменти дозволяють підвищити залученість споживачів і забезпечити більш персоналізований підхід до взаємодії з ними. Інтеграція таких інструментів у систему цифрового маркетингу дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним вимогам ринку.

В цілому, системний підхід до управління цифровим маркетингом є основою для ефективної адаптації до сучасних змін в галузі та для досягнення маркетингових цілей. Його впровадження допомагає організаціям не тільки інтегрувати нові технології, але й визначити та коригувати маркетингові стратегії відповідно до потреб і поведінки цільової аудиторії.

Для ефективного управління цифровим маркетингом важливо враховувати кілька ключових аспектів, що визначають вибір інструментів і каналів маркетингу. Підприємствам необхідно систематизувати процес прийняття рішень, що включає оцінку таких факторів, як цілі бізнесу, особливості цільової аудиторії, конкурентне середовище, доступні ресурси та бюджет. Важливо також враховувати час, необхідний для підготовки до використання обраних інструментів і каналів цифрового маркетингу. Після вибору інструментів слід здійснити ретельний аналіз результатів, оптимізацію стратегії та корекцію підходів, щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингових кампаній.

Відтак, для систематизації цього процесу можна побудувати схему (таблиця 2), що допоможе чітко визначити порядок дій підприємства при виборі і впровадженні інструментів цифрового маркетингу. Нижче представлено табличне узагальнення етапів, які підприємство повинно здійснити, щоб успішно інтегрувати цифрові інструменти в маркетингові стратегії.

Таблиця 2 — Напрямки розвитку виробничо-технологічної та соціо-психологічної компоненти цифрового маркетингу

Етап	Опис дії	Пояснення
1. Визначення цілей бізнесу	Чітке формулювання цілей	Цілі можуть включати підвищення обізнаності про бренд, збільшення продажів, залучення нових клієнтів тощо.
2. Аналіз цільової аудиторії	Визначення особливостей аудиторії	Вивчення демографічних, поведінкових і психографічних характеристик споживачів.
3. Оцінка діяльності конкурентів	Аналіз конкурентних стратегій	Вивчення використаних конкурентами інструментів і стратегій для визначення ефективних практик.
4. Оцінка наявних ресурсів та бюджету	Аналіз доступних ресурсів	Визначення обмежень щодо бюджету, людських ресурсів і технологічних можливостей.
5. Оцінка часу на підготовку	Оцінка термінів для впровадження	Визначення необхідного часу для налаштування і впровадження інструментів цифрового маркетингу.
6. Вибір інструментів і каналів	Вибір відповідних інструментів	Вибір технологій (SEO, контент-маркетинг, соцмережі, email-маркетинг тощо) в залежності від аналізу попередніх етапів.
7. Формування вражень	Створення позитивного іміджу	Створення вражень за допомогою контенту та комунікації для зміцнення довіри до бренду і посилення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.
8. Аналіз результатів	Моніторинг і оцінка ефективності	Постійне відстеження результатів кампанії з використанням аналітичних інструментів.
9. Оптимізація стратегії	Коригування стратегії	На основі отриманих даних проводиться корекція маркетингової стратегії та інструментів для досягнення кращих результатів.

Джерело: розроблено автором

### 3. Обґрунтування ролі кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу, визначення ключових компетенцій та виимог до професіоналів цієї сфери

Кадрове забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу є однією з ключових складових успішного функціонування організації в умовах цифрової трансформації. Сучасний цифровий маркетинг потребує не лише впровадження інноваційних технологій та інструментів, але й висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно їх використовувати. В умовах стрімкого розвитку цифрових платформ, інструментів автоматизації, а також нових форм взаємодії з споживачами, кадрове забезпечення стає стратегічно важливим фактором, що визначає здатність підприємства досягати своїх маркетингових цілей.

Кадри, які займаються управлінням цифровим маркетингом, мають бути не тільки технічно підготовленими, але й здатними швидко адаптуватися до змін, що постійно відбуваються у цифровому середовищі. Вони повинні володіти знаннями та навичками, що дозволяють ефективно використовувати різноманітні цифрові інструменти для побудови бренду, залучення споживачів, аналізу результатів маркетингових кампаній та оптимізації процесів. Важливою складовою є також стратегічне мислення, яке дозволяє враховувати як технологічні, так і соціальні фактори, що впливають на поведінку споживачів та зміни на ринку.

Таким чином, для ефективного управління цифровим маркетингом необхідно сформувати команду, яка має глибоке розуміння як технологій, так і потреб та очікувань кінцевих користувачів. Від

цього залежить не тільки ефективність впровадження цифрових стратегій, а й здатність компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринку. У цьому контексті роль кадрового забезпечення в управлінських процесах цифрового маркетингу є вирішальною для досягнення конкурентних переваг.

Для ефективного управління цифровим маркетингом необхідно розвивати комплекс ключових компетенцій, які забезпечують успішну адаптацію до швидко змінюваного середовища та досягнення бізнес-цілей. Представлені компетенції узагальнені на основі огляду наукової літератури [12-19].

1. Спрямованість на результат. Важливі характеристики — наполегливість, активність, відповідальність, стресостійкість, організованість та гнучкість. Ці якості допомагають ефективно працювати в умовах високого тиску та швидких змін, досягати поставлених цілей і адаптуватися до нових викликів.

2. Креативність і інноваційність. Кадри мають генерувати нові ідеї, використовувати нові технології, мати здатність до нестандартних рішень і творчої роботи. Кмітливість, рішучість і швидкість мислення допомагають реалізувати ці ідеї у конкурентному середовищі.

3. Емоційна компетентність. Включає здатність розуміти потреби аудиторії, ефективно реагувати на емоції клієнтів та управляти емоційним впливом. Емпатія і здатність справлятися з негативними переживаннями дозволяють підтримувати позитивний імідж бренду.

4. Аналітичність і системне мислення. Здатність оцінювати ефективність кампаній, працювати з

великими даними, мати логічне мислення для прийняття рішень. Вміння аналізувати і коригувати стратегії на основі даних є важливою складовою управління цифровим маркетингом.

5. Командна робота і комунікація. Важливо мати навички ефективного спілкування, як з командою, так і з клієнтами, а також вміння працювати в команді для досягнення спільних цілей.

6. Лідерські якості. Здатність брати на себе відповідальність за результат, вести команду, бути ініціативним та пропонувати нові ідеї.

7. Допитливість. Постійне оновлення знань та інтерес до новітніх тенденцій в галузі маркетингу дозволяють професіоналу зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін.

Серед ключових методів відбору кандидатів у сфері цифрового маркетингу пропонується використання таких інструментів, як аналіз профілів у соціальних мережах, інтерв'ю, аналіз портфоліо та проєктів, а також тестування. Проведення цих етапів ефективно забезпечується через застосування методу чек-листів, що дозволяє структурувати процес оцінювання кандидатів і робить його більш об'єктивним. Чек-листи формуються для кожного етапу оцінювання, за винятком тестування.

У кожному чек-листі чітко визначаються ключові компетенції, під які розробляються конкретні питання, що допомагають оцінити відповідність кандидата необхідним вимогам. Фрагмент чек листа представлено на рисунку.

Критерій	Напрямки аналізу	Аспекти для аналізу
Спрямованість на результат	<input type="checkbox"/> Опис здобутків та професійних цілей	Чи ділиться кандидат своїми професійними успіхами та цілями? Які конкретні досягнення та проєкти найбільше акцентує?
Креативність, творчість, інноваційність, винахідливість:	<input type="checkbox"/> Використання медіа-контенту:	Які типи медіа-контенту публікує кандидат (фотографії, відео, інфографіка)? Як цей контент відрізняється від стандартних підходів?
Емоційна компетентність:	<input type="checkbox"/> Використання медіа-контенту <input type="checkbox"/> Взаємодія зі спільнотою	Як відображено власні емоції та реакції на різні ситуації? Чи реагує на коментарі, дискусії та зворотний зв'язок від аудиторії?
Аналітичність та системне мислення	<input type="checkbox"/> Обґрунтування рішень	Які дані вказують на обґрунтованість та аналітичність думок кандидата в його постах (якщо є у наявності)

Рисунок - Фрагмент чек листа формування кадрового забезпечення в цифровому маркетингу під час аналізу профілей соціальних мереж

*Джерело - розроблено автором*

Цей підхід має кілька значних переваг: він забезпечує об'єктивність оцінки кандидатів, дозволяє структурувати процес відбору, а також допомагає уникнути суб'єктивних рішень, що часто можуть виникати при традиційних методах оцінювання. Завдяки чітко сформульованим питанням та критеріям можна глибше аналізувати як професійні навички, так і особисті якості кандидатів, що є важливим аспектом у контексті швидко змінюваної сфери цифрового маркетингу. Виявлення особливостей розвитку цифрового маркетингу

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити, що розвиток цифрового маркетингу є багатограним і включає як технологічні, так і соціо-психологічні аспекти. Важливими складовими розвитку є впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів, та нові канали комунікації, зокрема мобільні технології і соціальні мережі. Системний підхід до розвитку цифрового маркетингу дозволяє організаціям з максимальною ефективністю інтегрувати ці технології у свою стратегію. Також особливе значення має адаптація до змін у поведінці споживачів, що вимагає гнучкості та постійного моніторингу ринку.

На основі системного підходу, дослідження підтвердило необхідність застосування стратегії управління цифровим маркетингом. Системність вимагає інтеграції різних елементів, таких як вибір оптимальних інструментів і каналів маркетингу, аналіз конкурентів та визначення специфіки цільової аудиторії. Стратегія має бути адаптована до швидкозмінних умов ринку, а управлінські процеси повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики та можливості. Основним завданням є визначення правильних інструментів для кожного етапу комунікації з клієнтом, що дозволяє досягти максимальних результатів.

Важливість кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу полягає в необхідності наявності висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно впроваджувати та управляти інноваційними маркетинговими інструментами. Для цього потрібно визначити ключові компетенції, які включають як технічні знання, так і креативні та аналітичні здібності, здатність до адаптації та постійного самовдосконалення. Розвиток таких компетенцій є важливим фактором для успіху цифрових маркетингових стратегій і забезпечує стійкість до змін на ринку. Запропоновано впровадження методу чек-листів на різних етапах відбору кандидатів, таких як аналіз профілю в соціальних мережах, інтерв'ю та оцінка портфоліо. Чек-листи дозволяють сформулювати питання, що точно відображають ключові компетенції, що підвищує об'єктивність і прозорість процесу оцінки.

#### Список літератури

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Publisher, John Wiley & Sons. 224 p.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson Education. 560 p.
- Duralina O. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour. *Studies in Business and Economics*. 19(2). pp. 96-109. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0027>
- Basu P. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior: A Comprehensive Review. *International Journal of Applied Science and Engineering*. 11(2). <https://doi.org/10.30954/2322-0465.2.2023.2>
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Strategic frameworks for digital marketing transformation: A synthesis of recent trends and future research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

6. Blazheska, D., Ristovska, N. & Klimoska, A.M., (2021). The Impact of integrated Marketing Communication on Consumer Behavior. *UTMS Journal of Economics*, 12(1), pp 40-50
7. Білошапка, В. В., & Литвин, О. Є. (2020). Розвиток цифрового маркетингу в банківській діяльності. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті, 28.
8. Легкий, О. А., Сохацька, О. М. (2016). Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств в цифровій економіці. *Інтелект XXI. Національний університет харчових технологій*, 5. 84-90.
9. Робул, Ю.В. (2020). Розвиток теоретичного підґрунтя цифрового маркетингу з урахуванням особливостей формування споживчої цінності у ньому. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 1(31). 72-78.
10. Райко Д.В. (2011). Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3(1). 117-124.
11. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вразень: теорія і практика: монографія Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 322 с.
12. Drury, G. (2022). *Digital marketing: A handbook for the modern marketer*. Kogan Page.
13. Jäger, M., & Müller, K. (2023). Digital marketing and talent management: New insights for managing teams in the digital age. *Journal of Marketing Management*, 39(2), 213-235. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2092514>
14. HubSpot. (2023). *State of Marketing Report 2023*. HubSpot. Retrieved from <https://www.hubspot.com/state-of-marketing-report>
15. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
16. IAB, & PwC. (2022). *Outlook 2022: The US Digital Advertising Ecosystem*. Interactive Advertising Bureau. Retrieved from <https://www.iab.com/reports/outlook-2022>
17. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (8th ed.). Pearson.
18. Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing and PR* (8th ed.). Wiley.
19. Tataryntseva, Y., & Kryvobok, R. (2024). Defining patterns in the implementation of digital marketing of innovative products in order to improve the level of financial results. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13 (130)), 110–117. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.309385>
- research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
6. Blazheska, D., Ristovska, N., & Klimoska, A. M. (2021). The Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behavior. *UTMS Journal of Economics*, 12(1), 40-50.
7. Biloshapka, V. V., & Lytvyn, O. Ye. (2020). Rozvytok tsyfrovoho marketynhu v bankivskiy diyal'nosti [Development of digital marketing in banking activities]. *Upravlinnya proyektamy: proyektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti* [Project management: project approach in day-to-day management], 28.
8. Lehkyi, O. A., & Sokhatska, O. M. (2016). Rozvytok instrumentiv marketynhovoykh komunikatsiy pivovarnykh pidpryyemstv v tsyfrovii ekonomitsi. [Development of marketing communication tools for brewing enterprises in the digital economy.]. *Intel'ekt XXI Natsional'nyi universytet kharchovykh tekhnolohiy* [Intelligence XXI National University of Food Technologies], 5, 84-90.
9. Robul, Yu. V. (2020). Rozvytok teoretychnoho pidgruntya tsyfrovoho marketynhu z urakhuvannyam osoblyvostey formuvannya spozhyvchoi tsinnosti u nomy [The development of the theoretical basis of digital marketing, taking into account the peculiarities of the formation of consumer value in it.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernad's'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya* [Academic notes of TNU named after V. AND. Vernadsky. Series: Economics and Management], 1(31), 72-78.
10. Raiko, D. V. (2011). Vyznachennya rozvytku marketynhovoy diyal'nosti promyslovogo pidpryyemstva [Determination of the development of marketing activity of an industrial enterprise.]. *Marketynng i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management], 3(1), 117-124.
11. Tataryntseva, Y. L. (2024). Upravlinnya tsyfrovym marketingom v ekonomitsi vrazhen': teoriya i praktyka [Digital Marketing Management in the Economy of Impressions: Theory and Practice] (Monograph). National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Kharkiv: NTU "KhPI". 322 p.
12. Drury, G. (2022). *Digital marketing: A handbook for the modern marketer*. Kogan Page.
13. Jäger, M., & Müller, K. (2023). Digital marketing and talent management: New insights for managing teams in the digital age. *Journal of Marketing Management*, 39(2), 213-235. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2092514>
14. HubSpot. (2023). *State of Marketing Report 2023*. HubSpot. Retrieved from <https://www.hubspot.com/state-of-marketing-report>
15. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
16. IAB, & PwC. (2022). *Outlook 2022: The US Digital Advertising Ecosystem*. Interactive Advertising Bureau. Retrieved from <https://www.iab.com/reports/outlook-2022>
17. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (8th ed.). Pearson.
18. Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing and PR* (8th ed.). Wiley.
19. Tataryntseva, Y., & Kryvobok, R. (2024). Defining patterns in the implementation of digital marketing of innovative products in order to improve the level of financial results. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13 (130)), 110-117. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.309385>

#### References (transliterated)

1. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson Education.
3. Duralina, O. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour. *Studies in Business and Economics*, 19(2), 96-109. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0027>
4. Basu, P. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior: A Comprehensive Review. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 11(2). <https://doi.org/10.30954/2322-0465.2.2023.2>
5. Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Strategic frameworks for digital marketing transformation: A synthesis of recent trends and future

Надійшла (received) 16.11.2024

#### 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@kpi.edu.ua](mailto:yulia.tataryntseva@kpi.edu.ua)

*Є.О. ВОЗНЮК***ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Визначено роль діджиталізації як ключового фактору зародження нової форми економіки, яка отримала назву «цифрова економіка». Виявлено основні етапи еволюції тлумачення терміну «цифрова економіка», починаючи від його первісного використання в наукових колах до сучасних інтерпретацій, що охоплюють багатогранність цифрових технологій та їх вплив на глобальні економічні процеси. Сформовано авторське бачення процесу діджиталізації, яке акцентує увагу на її складовій та ролі у формуванні інноваційного середовища. Описано передумови переходу компанії з традиційної моделі економіки на цифрову, проаналізовано вплив основних цифрових технологій на бізнес-процеси, їх потенційну взаємозалежність. Зроблено акцент на важливості впровадження таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн та адитивні технології, які суттєво трансформують бізнес-процеси, підвищуючи їх продуктивність та адаптивність. Розглянуто основні цифрові бізнес-моделі, поява яких була обумовлена розвитком цифрових технологій. Описано їх вплив на традиційні підходи ведення бізнесу, включаючи зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності, розширення доступу до ринків та персоналізацію послуг. Особлива увага приділена аналізу особливостей цифрових бізнес-моделей провідних світових компаній, таких як Amazon та Netflix, які задають нові стандарти ефективності та інноваційності. Визначено основні проблеми діджиталізації бізнес-процесів підприємств, серед яких зазначено важливість інвестицій, складність адаптації до змін та дефіцит кадрів з цифровими компетенціями. Запропоновано напрямки вирішення цих проблем в сучасних умовах, такі як впровадження програм навчання персоналу, створення стратегій цифрової трансформації та інтеграція новітніх технологій у всі аспекти діяльності підприємств, а також плідна співпраця між компаніями та вищою освітньою школою. Наголошено на ролі різноспрямованого розвитку персоналу, який передбачає синергію технічних, економічних та соціальних знань та навичок. Таким чином, стаття пропонує всебічний аналіз феномену діджиталізації як основи цифрової економіки, розкриваючи її значення для бізнесу та суспільства в цілому, а також перспективи подальшого розвитку в умовах сучасного світу.

**Ключові слова:** діджиталізація; цифрова економіка; цифрові технології; цифрові бізнес-моделі; штучний інтелект; діджиталізована компанія; цифрова трансформація; управління персоналом

*Y. VOZNIUK***DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS THE BASIS OF THE DIGITAL ECONOMY**

The role of digitalization as a key factor in the emergence of a new form of economy, referred to as the "digital economy," has been defined. The main evolution stages of the term "digital economy" have been determined, from its initial usage in scientific circles to contemporary interpretations that cover the complexity of digital technologies and their impact on global economic processes. An authorial vision of the digitalization process is proposed, focusing on its components and role in innovative environment formation. The prerequisites for companies transitioning from a traditional economic model to a digital one are described, and the impact of core digital technologies on business processes and their potential interdependence is analyzed. Special focus is paid to the importance of implementing technologies such as artificial intelligence, big data, the Internet of Things, blockchain, and additive technologies, which significantly impact on business processes, increasing their productivity and adaptability. The primary digital business models, which emerged due to the development of digital technologies, are examined. Their impact on traditional business approaches is described, including cost reduction, increased competitiveness, expanded market access, and personalized services. Particular attention is paid to analyzing the distinctive features of digital business models of leading global companies such as Amazon and Netflix, which set new standards of efficiency and innovation. The main challenges of digitalizing business processes are identified, including the importance of investments, the complexity of adapting to changes, and the shortage of digitally skilled personnel. Directions for addressing these challenges in modern conditions are proposed, such as implementing employee training programs, developing digital transformation strategies, integrating cutting-edge technologies into all aspects of enterprise activities, and fostering productive collaboration between companies and higher education institutions. The role of multidisciplinary personnel development is emphasized, highlighting the synergy of technical, economic, and social knowledge and skills. Thus, the scientific paper provides a comprehensive analysis of the digitalization phenomenon as the digital economy basis, revealing its significance for business and society as a whole, as well as further development prospects in the modern world.

**Keywords:** digitalization; digital economy; digital technologies; digital business models; artificial intelligence; digital company; digital transformation; human resource management

**Вступ.** З розвитком людства та технологій усі сфери життєдіяльності людини зазнають відповідних змін. В цьому випадку, економіка не є виключенням. Історична перспектива, свідчить, що з розвитком суспільства змінювались всі функціональні напрямки бізнесу. Спочатку існувала глобальна система бартеру, натурального обміну товарів та послуг, яка і зародила поняття традиційної економіки у вигляді виготовлення та торгівлі фізичними товарами та послугами. Цей процес мав певну географічну та культурологічну прив'язку, враховуючи потреби конкретного локального суспільства, в межах якого він відбувався. Потім на базі суспільного договору з'являються перші зразки універсального обміну – гроші, що значно спростили та прискорили розвиток бізнес-процесів. Розширювалась географія транзакцій, зароджувалась та розвивалась банківська система, яка виступала універсальним посередником між різними гравцями на ринку. З прийняттям універсальних міжнародних валют,

розвитком логістичних технологій, а також міжнародного права трансформувались та розвивались бізнес-процеси різного рівня, але у межах традиційної економіки. Минуле століття зробило в цьому плані певну революцію. З'явилась нова форма економіки, яка набула загальної назви «цифрова економіка».

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблему впливу діджиталізації на зародження та розвиток цифрової економіки досліджували багато вчених, зокрема Касьянова Н.В. [1], Олешко Т.І. [2], Кирилов Ю.Є. [3], Яценко В.В. [6], Лазебник Л.Л. [8], Грановська В.Г. [3] та інші. Ними розкрито окремі аспекти впливу діджиталізації на бізнес-процеси, формування нових цифрових бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, розглянуті потенційні проблеми впровадження діджиталізації на підприємстві та адаптації персоналу до нових вимог цифрового світу.

Разом з тим, питання впливу діджиталізації на сучасні бізнес-процеси, коректне використання

цифрових інструментів та відповідність цифрових бізнес-моделей цілям компанії, а також підвищення компетентності персоналу компаній до сучасних вимог ринку потребують додаткового дослідження.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження впливу діджиталізації на сучасні бізнес-процеси, що трансформують традиційні бізнес-моделі в цифрові, які виводять компанії на новий рівень ефективності діяльності, забезпечують реалізацію їх потенціалу і конкурентоспроможності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Друга половина 20-го століття ознаменувалась активним розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. І хоча цей розвиток мав певні географічні особливості, з часом всі країни світу відчували на собі його вплив. Перш за все, це поява Інтернету, як нового глобального засобу комунікації, а також збереження та обміну інформації. По мірі того, як зростала кількість користувачів глобальної мережі, її вплив на всі сфери життєдіяльності людини ставав все більш відчутним. Щодо бізнес-процесів, то загалом у гравців на ринку з'явилися нові інструменти, які не тільки спрощували старі функціональні напрямки, але й створювали нові. Поява міжнародних баз даних для спрощення логістики, безмежні можливості для маркетингу, електронні біржі та навіть саме електронне листування між контрагентами, все це ознаменувало початок нової цифрової ери світової економіки.

На цьому етапі розвитку саме інформація набуває реальної цінності, іноді як сам товар, а іноді як допоміжний засіб для розвитку тієї чи іншої галузі. При цьому, проблеми її збору, обробки, аналізу та зберігання стають одними з ключових на шляху до подальшого розвитку всього світового бізнесу.

Оскільки ера діджиталізації наразі знаходиться на початковому етапі, на сьогоднішній день немає єдиного загальноприйнятого тлумачення терміну «цифрова економіка». Для розуміння сутності поняття, необхідно зробити аналіз еволюції його тлумачення в науковій спільноті (табл. 1).

Таблиця 1 – Еволюція тлумачення терміну «цифрова економіка»

№ з/п	Період	Особливості визначення терміну «цифрова економіка»
1	Середина 1990-х – початок 2000-х років	«Цифрова економіка» розглядалась як впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси. Інтернет був інструментом для електронної комерції та обміном інформацією в електронному вигляді.
2	2000-ні – початок 2010-х років	Термін «цифрова економіка» починає охоплювати не лише інформаційні технології, але й автоматизацію бізнес-процесів.
3	Друга половина 2010-х років – теперішній час	«Цифрова економіка» розглядається як тип економіки, основою розвитку якої є діджиталізація всіх бізнес-процесів у відповідності з новими цифровими бізнес-моделями, які реалізуються в динамічному інформаційно-комунікаційному бізнес-середовищі.

Сьогодні в різних джерелах можна зустріти різні тлумачення терміну «цифрова економіка», такі як нова економіка або вебекономіка. Деякі спеціалісти пропонують розуміти цей термін як створення та реалізацію цифрових товарів онлайн, а деякі порівнюють її з електронною комерцією. Але всі вони мають єдину концепцію – цифрова економіка утворилась завдяки трансформації економічних процесів

під впливом діджиталізації. Якщо подивитись в перспективі минулого, можна чітко побачити, що етапи розуміння цього терміну були завжди пов'язані з тими цифровими технологіями або явищами, які були найбільш провідними у той чи інший час. Отже для того, щоб зробити певний висновок щодо теперішнього та майбутнього змісту поняття «діджиталізація», потрібно спочатку визначити, які цифрові технології мають найбільший вплив на економіку сьогодні та які з них мають найбільший потенціал у найближчому майбутньому. [1]

На сьогоднішній день існує багато різних цифрових технологій, які тим чи іншим чином імплементуються у різні бізнес-процеси. В цій статті автор пропонує розглянути найважливіші з них, які найбільше вплинули на світові економічні процеси та які мають гарний потенціал у майбутньому:

1. Блокчейн. По своїй суті, блокчейн – це велика електронна книга ордерів, яка зберігає історію всіх змін (транзакцій), але яка не дозволяє вносити ніяких змін постфактум. Основними характеристиками блокчейну є глобальність, прозорість, децентралізація та безпека. На базі цієї технології виникла перша в світі криптовалюта BTC (Біткоїн), а потім і всі інші альткоїни. Завдяки своїм властивостям блокчейн вже давно вийшов за рамки криптовалютного світу, його успішно застосовують у сфері децентралізованих фінансів, смарт-контрактах, управлінні ланцюгами поставок товарів та в сфері охорони здоров'я.

2. 3D-печать. Трьохмірна печать – процес автоматизованого виробництва фізичних об'єктів згідно цифрових моделей. Є адитивним технологічним процесом, під час якого об'єкти створюються послойно, з додаванням нових слоїв матеріалу. Цей підхід є альтернативою традиційним субстрактивним технологічним процесам виробництва, в основі яких полягає у від'емі частин матеріалу від цілого задля придання певної форми. Адитивний підхід у виробництві має свої дуже суттєві

переваги:

- дозволяє відтворювати складні конструктивні рішення, які були б майже не можливі при традиційному підході;

- створення нових індивідуальних виробів потребує лише зміни цифрової моделі, а не переналаштування виробництва або виготовлення складної матриці;

- значно економить витрату матеріалів, що разом із попереднім пунктом зменшує затрати на виробництво тих чи інших об'єктів.

Трьохмірна печать вже на сьогоднішній день відмінно зарекомендувала себе у таких галузях як виробництво, будівництва, медицина та автобудування. Треба також зазначити, що перелік матеріалів, доступних для застосування в адитивному виробництві, постійно розширюється, а також планується використання 4D-печати у майбутньому.

3. IoT (Інтернет речей) – сукупність різноманітних пристроїв та об'єктів, які здатні під'єднуватися до зовнішньої мережі та завдяки їй взаємодіяти між собою. Ця загальна мережа пристроїв дозволяє збирати, обробляти, аналізувати інформацію, а також виконувати певні дії, відповідно до заданих команд. Треба зазначити, що такою мережею може бути не лише Інтернет. Різного роду девайси можуть взаємодіяти між собою також і через інші підключення: Bluetooth, Wi-Fi, Lan. IoT має дуже широку область застосування, починаючи від смарт-міст, смарт-домів та закінчуючи датчиками вологості зерна у зернохосовищі. Одною з найважливіших якостей цієї технології є можливість моніторингу актуальних параметрів в реальному часі та оперативне реагування на їх зміни у разі потреби.

4. 5G широкополосна мережа – безпроводна мережева технологія п'ятого покоління, що дозволяє значно швидше та в більш великому обсязі передавати дані між різними пристроями. По суті, ця технологія може вивести IoT на принципово новий рівень ефективності. Також завдяки своїм характеристикам, ця технологія може значно полегшити та поліпшити функціонування складних систем керування локальною інфраструктурою, якість онлайн-навчання та відеоконференцій. Не зважаючи на те, що мережа 5G пропонує вищий рівень безпеки для своїх користувачів, для свого поширення вона потребує значно більших інвестицій як в інфраструктуру, так і в самі пристрої, здатні її підтримати. Це певним чином сповільнює процес її розповсюдження.

5. Хмарне обчислення – технологія надання комп'ютерних послуг користувачам Інтернету, в якій у якості послуг виступають віддалені сервери, бази даних, програмне забезпечення та різні додатки. Вона дозволяє своїм користувачам зменшити оперативні витрати, підвищити рівень комунікації в робочих групах та забезпечує високий рівень захисту зберігаємої інформації.

6. Штучний інтелект – алгоритми машинного навчання, здатні виконувати ті завдання, що потребують людського мислення. Можливість збирати, аналізувати інформацію, приймати на базі цього аналізу рішення, а також здатність до навчання робить цю технологію незамінним помічником людини у всіх галузях її життєдіяльності. Крім цього, ШІ має майже безмежний потенціал для свого розвитку, завдяки постійному вдосконаленню як зовні, так з середини. [3; 10; 11]

Порівнюючи вищенаведені технології діджиталізації між собою, безумовно можна зробити

висновок, що всі вони є дуже перспективними та необхідними для подальшого розвитку людської професійної діяльності. Але одна з цих технологій має принципову відмінність, на яку автор звертає особливу увагу. Будь-яка з вищенаведених технологій потребує в певній мірі безпосередньої участі людини у процесі свого функціонування, але жодна з них, крім ШІ, не здатна керувати іншими процесами. Саме ШІ може керувати додатками на базі блокчейну або вести торгівлю цифровими активами на біржі. Він може бути оператором 3D-принтеру, або певної мережі в IoT, збирати та аналізувати інформацію, використовуючи хмарні технології. Звичайно, ШІ поки що не може бути повністю незалежним від реальних модераторів, але вже сьогодні він може виступати як окремий керуючий механізм, а не просто як прикладна технологія. Тому якщо дивитись в перспективі майбутнього, автор пропонує розглядати термін «діджиталізація» саме як процес впровадження у життєдіяльність та професійну діяльність людини цифрових технологій, головною з яких, з точки зору автоматизації бізнес-процесів, є штучний інтелект.

В наш час традиційна та цифрова економіки дуже тісно співпрацюють в реальному світі. Завдяки інтернету з'явилася безліч онлайн-платформ та магазинів, де можна замовити фізичний товар, сплатити його та отримати по вказаному адресу навіть не виходячи з дому. Все більшою популярності набирає оплата товарів та послуг цифровими валютами, для якої людині вже не потрібні її кредитні картки. По всьому світу відкриваються заклади харчування, в яких клієнт може розрахуватись лише одним відбитком свого пальця, який прив'язаний до його особового рахунку.

Окрім зручності для споживачів, діджиталізація економіки несе додаткові можливості для розвитку бізнеса:

- підприємцям стає все легше зареєструвати та почати нову справу
- географія бізнесу вже сьогодні майже не має кордонів
- цифрові технології надають нові можливості для маркетингу товарів та послуг
- комунікації між суб'єктами економічної діяльності стають щедалі простішими

В різних країнах світу існують свої регуляторні правила щодо використання цифрових активів та інструментів, але глобальна світова політика йде у напрямку розвитку та поглиблення діджиталізації. Саме симбіоз цифрової та традиційної економік може забезпечити подальший розвиток та нові етапи росту світової економіки в цілому. Та саме діджиталізація на базі ШІ зароджує наступну еру розвитку світового бізнесу, переходячи від спрощення бізнес-процесів до їх повної автоматизації, розвитку та контролю. [1;2]

В усі часи тенденції у бізнес-процесах завжди відображали загальні тенденції розвитку суспільства. Під впливом діджиталізації та розвитком цифрової економіки з'являються нові бізнес-моделі, які дозволяють учасникам ринку пристосуватися до нових світових реалій. Деякі з них взаємопов'язані між собою, деякі утворюють свої власні екосистеми.

Розглянемо основні бізнес-моделі цифрової економіки, які вже сьогодні займають досить значний сектор світового бізнесу:

1. Платформні моделі – об'єднують споживачів та постачальників на спільній цифровій платформі, базуючись на концепції доступу замість володіння та створюючи свою екосистему, що сприяє лояльності користувачів.

2. Електронна комерція – модель передбачає продаж товарів та послуг через Інтернет, включає моделі B2C (бізнес для споживача) та B2B (бізнес для бізнесу). Ця модель може бути реалізована через онлайн-магазини, аукціони або маркетплейси. На відміну від платформної моделі, електронна комерція сфокусована переважно на односторонніх продажах.

3. Моделі підписки – користувачі платять регулярну плату за доступ до продуктів або послуг (користування програмним забезпеченням, монетизація цифрового контенту або користування фізичними товарами).

4. Фріміум – модель, при якій доступ до основного функціоналу цифрового продукту надається безкоштовно, але додаткові функції потребують оплати (мобільні додатки, онлайн-сервіси).

5. Краудфандінг – модель, при якій фінансування певних проєктів здійснюється за рахунок внесків великої кількості людей через спеціальні платформи.

6. Екосистемні моделі – об'єднують різні товари та послуги в єдину екосистему, що підвищує їх цінність та сприяє лояльності клієнтів. [6;9]

Цифрові бізнес-моделі змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами, а також надають нові можливості для його подальшого розвитку:

- оптимізація ресурсів. Об'єднуючи споживачів та постачальників в одній цифровій локації, цифрові бізнес-моделі зменшують операційні витрати та підвищують ефективність бізнес-процесу;

- розширення географії бізнесу. Цифрові платформи забезпечують постачальникам доступ до великої кількості потенційних споживачів на глобальних ринках без необхідності фізичної

Таблиця 2 – Особливості цифрових бізнес-моделей світових компаній лідерів

№ з/п	Компанія	Бізнес-модель	Особливості
1	Amazon	Електронна комерція з переходом у платформну модель	Після переходу на платформну модель, компанія створила екосистему, яка дозволяє стороннім продавцям успішно пропонувати свої товари усім користувачам платформи
2	Uber	Платформна модель	Об'єднує постачальників послуг з безпосередніми споживачами, що є гарним прикладом двостороннього ринку
3	Oberlo	Дропшипінг	Дозволяє підприємцям приймати товари від споживачів та передавати їх безпосередньо постачальникам. Скорочує затрати посередників на утримання складу та складських запасів, що додатково стимулює розвиток підприємницької діяльності
4	Netflix	Модель підписки	Пропонує доступ до свого цифрового контенту за щомісячну плату. Саме ця бізнес модель дозволила компанії стати лідером у своїй галузі
5	Zoom	Фріміум	Пропонує безкоштовну версію платформи для відеоконференцій з обмеженнями часу та кількістю учасників. Платна версія надає можливості необмеженого часу відеоконференцій, хмарного зберігання записів, розширені функції адміністрування. Саме завдяки використанню даної бізнес-моделі дозволило компанії значно розширити коло своїх клієнтів
6	Kickstarter	Краудфандінг	Платформа, що спеціалізується на фінансуванні творчих проєктів. Публічна благодійна корпорація, яка вже допомогла багатьом стартапам отримати необхідне фінансування

присутності компанії у тому чи іншому регіоні. Також вони значно зменшують обсяг інвестицій у маркетинг та активні продажі, необхідний для охоплення нових ринків. Це також дозволяє навіть малому бізнесу бути конкурентоспроможним на міжрегіональному та міжнародному рівні;

- гнучкість та адаптивність. Завдяки цифровим бізнес-моделям підприємство має можливість швидше адаптуватися до змін на ринку, оперативніше впроваджувати нові товари або послуги, більш чуттєво реагувати на актуальні потреби споживачів;

- збір та наліз даних. Цифрові бізнес-моделі дозволяють своїм власникам збирати великий обсяг даних про споживачів, аналіз якого призводить до кращого розуміння ситуації на ринку та оптимізації пропозиції компанії;

- розвиток інновацій. Завдяки цифровим платформам підприємство має додаткові можливості для експериментів з новими товарами або бізнес-ідеями, отримуючи зворотній зв'язок від споживачів в режимі реального часу;

- персоналізація. Цифрові моделі забезпечують більш персоналізований підхід до обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, підвищує рівень їх лояльності та задоволеності;

- зміцнення позицій компанії на ринку завдяки створенню екосистем на базі різних товарів та послуг, що додатково підвищує лояльність вже існуючих клієнтів та додатково залучає нових споживачів. [2;5]

Крім того, що цифрові бізнес-моделі відповідають сучасному тренду глобальної діджиталізації, вони вже дуже гарно зарекомендували себе серед чисельних компаній по всьому світу. Багато відомих світових компаній стали лідерами у своїй галузі саме завдяки цифровим бізнес-моделям (табл. 2).

Якщо подивитись в перспективі часу, цифрові бізнес-моделі часто відтворюють вже існуючі традиційні моделі, але у цифровому вигляді. Наприклад, онлайн-магазин є, по суті, цифровим аналогом реального ринку з товарами, а краудфандінгова платформа дещо нагадує кредитні спілки з традиційної економіки.

Але діджиталізація бізнес-моделей є не тільки сучасним трендом, вона є потужним інструментом, який дозволяє зробити бізнес-процеси не тільки простішими з точки зору функціоналу, але й більш успішними. Також вони безпосередньо впливають на загальний розвиток підприємницької діяльності, забезпечуючи ефективність, конкурентоспроможність та перспективність.

Будь-яка нова технологія завжди приносить не лише користь, але й нові проблеми, пов'язані з її впровадженням та використанням. Ще до початку діджиталізації, коли традиційна модель економіки була головною, між різними гравцями на ринку завжди існувала конкуренція. Багато компаній намагались розширювати географію свого бізнесу, збільшувати свій штат працівників, запроваджувати до свого портфолію нові товари та послуги. Це було обумовлено не тільки бажанням отримати більший прибуток, але й необхідністю бути завжди на крок попереду своїх конкурентів, оскільки крім боротьби за нові ринки збуту, компаніям потрібно було зберігати лояльність вже існуючих клієнтів. Також були й такі підприємства, які обирали шлях застою, зберігаючи за собою певний мінімальний відсоток присутності на ринку та стоячи осторонь від охоплення нових горизонтів. Але з приходом діджиталізації, питання розвитку підприємства постало набагато гостріше. Конкуруючи компанії набули змоги розвиватися одразу у двох напрямках: 1) пропонувати споживачам нові товари та послуги, інтегровані з цифровим світом; 2) якісно змінювати свої операційні процеси, інтегруючи цифрові технології у всі функціональні напрямки свого бізнесу, при цьому значно зменшуючи свою затратну частину. Як наслідок, діджиталізована компанія отримує можливість запропонувати ринку якісно кращий товар за кращою ціною, не залишаючи своїм традиційним конкурентам шансів на беззмінне продовження свого курсу та збереження позицій на

ринку. Питання цифровізації стає насправді екзистенціальним як для старих компаній, так і для нових гравців на ринку.

Крім технічної бази та розвитку персоналу компанії, які автор розглянув у попередньому розділі, існують принципові стратегічні питання щодо переходу підприємства з традиційної економіки на цифрову. Поперек всі переваги другої, багато компаній при цьому переході терплять невдачу, або не отримують бажаного запланованого результату. Відсутність розуміння суті процесу діджиталізації, бачення шляху найліпшого її застосування в межах конкретного підприємства та адекватності поставлених цілей призводять до негативних результатів та додаткових збитків компанії.

Незважаючи на те, що діджиталізація на кожному підприємстві має свої певні індивідуальні особливості, загальні помилки бізнесу, що призводять до негативного результату, можна об'єднати в декілька основних положень. На рис. відображені п'ять основних проблем при переході підприємства з традиційної економіки на цифрову.

Всі вищевказані проблеми можуть виявлятися на підприємстві як окремо, так і в комплексі. Але для того, щоб їх ідентифікувати, треба розуміти суть кожної з них:

- адекватний рівень впровадження цифрових технологій. Перш за все, потрібно проаналізувати діяльність підприємства та зрозуміти, наскільки глибокою може бути впроваджена діджиталізація його функціональних напрямків. Чи може продукт підприємства стати цифровим або цифрові технології в межах даної компанії можуть бути лише допоміжними? Наприклад, є дві компанії: промислове підприємство з виробництва гідравлічних компонентів та децентралізована криптобіржа. У випадку першої компанії, цифровізація товару неможлива, оскільки він є і буде фізичним.



Рисунок – Проблеми переходу підприємства на цифрову економіку (сформовано автором на основі [5;6])

Отже, діджиталізація бізнес-процесів даної компанії може виконувати важливу, але допоміжну функцію, яка складається з різних напрямків: автоматизація виробничих та логістичних процесів, продаж товарів онлайн, цифрові помічники для кожного спеціаліста компанії, в залежності від напрямку його діяльності.

Криптовіржа, навпаки, пропонує послуги, які повністю знаходяться в межах цифрового світу. Така компанія може навіть не мати фізичного офісу, залучаючи до роботи співробітників дистанційно та користуючись хмарними технологіями. На відміну від виробничої компанії, діджиталізація для компанії з цифровими послугами є основою її ефективної діяльності. У цих двох випадках підхід до цифрових технологій, їх застосування та цільовий результат будуть зовсім різними. Отже, впровадження діджиталізації на підприємстві повинно відповідати реальним цілям та задачам цього підприємства, які повинні бути враховані індивідуально;

- використання цифрових інструментів без зміни базової бізнес-моделі. Наприклад: компанія, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі, вирішує впровадити цифрові технології для покращення своїх бізнес-процесів. Для цього вона запроваджує нове програмне забезпечення для управління складськими запасами. У випадку, якщо компанія буде просто використовувати новий цифровий інструмент, вона зможе спростити процес обліку товарів, але не змінить підхід до управління складськими запасами. Багато операцій продовжуватиме виконуватись вручну, а інформація від нового програмного забезпечення не буде використовуватися для стратегічного планування. Але якщо компанія перейде до цілісного цифрового трансформування цього напрямку, цифрові технології не просто автоматизують існуючі процеси, вони змінять підхід компанії до певного функціонального напрямку. Компанія зможе використовувати аналітику отриманих даних для прогнозування майбутнього попиту, оптимізувати запаси за допомогою штучного інтелекту, повністю адаптувати та вдосконалити свій бізнес-процес, що дозволить оптимізувати витрати, збільшити ефективність, надалі впроваджувати нові стратегії та іновачії. В результаті, компанія стане більш гнучкою, ефективніше використовуватиме свої ресурси, зможе краще адаптуватися під зміни на ринку;

- спроба повного копіювання дій великих цифрових компаній, таких як FANG. Як було зазначено вище, глибина впровадження діджиталізації повинна відповідати суті та цілям кожної компанії окремо, але й безпосередньо процес діджиталізації теж повинен бути індивідуальним. Перш за все, він повинен враховувати такі показники як бюджет компанії, її технічне забезпечення, ступінь готовності персоналу працювати з новими цифровими інструментами та умови локального середовища. Копіювання дій FANG в сфері діджиталізації може бути повністю контрпродуктивним для меншої за обсягом компанії, або для компанії із іншої галузі. В той самий час, аналіз та впровадження досвіду FANG

у таких напрямках як персоніфікована подача інформації для клієнтів, її об'єктивність та активне застосування штучного інтелекту у бізнес-процесах може сприяти більш швидкому зростанню як самої компанії, так і її бази клієнтів;

- поступовий перехід на цифрові бізнес-процеси. У випадку, якщо компанія є у своїй основі індустріальною, а не цифровою, одночасна цифровізація всіх бізнес-процесів такої компанії може не лише не принести запланованих результатів, але й погіршити вже існуючі показники. Натомість, треба починати процес діджиталізації з окремих невеликих функціональних напрямків, поступово вдосконалюючи результати та розширюючи вплив цифрових технологій в окремій компанії. Наприклад, можна застосувати «Теорію обмежень» Сліяку Голдрата, з допомогою якої знайти в загальних бізнес-процесах компанії вузькі місця, які впливають на загальний рівень продуктивності та почати процес їх цифрової трансформації. В подальшому здійснити цифрову дифузію на бізнес-процеси в цілому;

- супротив процесам цифровізації. Кожна галузь має свою структуру та внутрішні закони функціонування. Саме ці фактори обумовлюють швидкість та глибину діджиталізації в окремо взятій галузі. Отже, на сьогодні ще існують такі сфери, у яких вплив діджиталізації відчувається досить слабо. Тому деякі підприємці ще вагаються у питанні, чи потрібна вона взагалі для їхньої діяльності. Але оскільки діджиталізація вже сьогодні має глобальний вплив на професійну діяльність людини, її безпосередній вплив на конкретну галузь – це лише питання часу. Тому своєчасне впровадження цифрових процесів на підприємстві може надати додатковий час для синхронізації їх з вже існуючими традиційними процесами без ризику втратити конкурентоспроможність компанії;

- невідповідність кадрового потенціалу компанії цифровій трансформації. В процесі діджиталізації різних функціональних напрямків підприємства виникає проблема звільнення персоналу компанії. Це може бути пов'язано з двома ключовими факторами: невідповідність компетентності персоналу новим вимогам праці через появу нових цифрових технологій на підприємстві, або через повну автоматизацію певних ділянок та процесів. Якщо у першому випадку проблему можливо вирішити шляхом розвитку персоналу, то у другому випадку вирішення цієї проблеми є вже індивідуальним питанням кожного працівника окремо. Автоматизуючи свої процеси, компанія оптимізує витрати та робить виробничий процес більш ефективним, але оскільки процес автоматизації є глобальним, з часом виникає питання росту рівня безробіття, що може в перспективі негативно вплинути на загальне зростання виробництва. [4;5]

Цифрова економіка не тільки підвищує ефективність бізнес-процесів та розширює їх потенційні можливості, але й водночас потребує певного рівня компетенції від усіх їх учасників. Впровадження діджиталізації потребує відповідності в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу

компанії. Важливість отримання спеціалістами нових знань стає необхідною умовою для розвитку будь-якого підприємства чи організації, оскільки цифрові технології самі знаходяться в процесі постійного розвитку.

Перш за все, серед нових професійних компетентностей потрібно виділити здатність програмування, аналізу даних та кібербезпеку. При цьому, якщо програмування необхідне саме в тих галузях, де максимально швидко проходить процес автоматизації, то вміння постійно працювати з великим обсягом даних є важливим вже для більшої частини персоналу підприємств. Ефективність роботи того чи іншого спеціаліста вже напряму залежить від того, наскільки оперативно він може зібрати та проаналізувати певну інформацію, що майже неможливо без спеціальних цифрових інструментів. Щодо кібербезпеки, то обізнаність в цій сфері на сьогодні необхідна для всіх спеціалістів без винятку, тому що кожен з них має доступ до глобальної мережі, працює з певними даними та має необхідність у захисті як комерційної, так і приватної інформації.

Окрім професійних компетентностей, не менш важливими для персоналу компаній під час використання цифрових технологій є творчі та комунікативно-адаптивні компетентності. Після збору та аналізу інформації потрібно її оцінити і прийняти рішення в мінливих умовах. Отже, розвиток критичного мислення в такому випадку може допомогти людині ефективно пройти всі ці етапи. Комунікативні навички можуть допомогти персоналу не лише у рамках особистого спілкування на різних цифрових платформах, але й під час ділового листування, розширення професійних контактів за допомогою спеціальних онлайн-ресурсів, а також під час презентації свого проекту або продукту для широкої аудиторії в цифровому просторі. Нарешті, адаптивність може підготувати людину до нових змін, швидкого оволодіння новими технологіями та новими методами роботи цифрового світу. [7;14]

Слід зазначити, що на шляху розвитку всіх цих компетентностей дуже важливу роль відіграють навчальні заклади, які повинні забезпечити відповідальність своїх навчальних програм вимогам цифрової економіки, інтегрувати нові технології у свій навчальний процес та підготувати людину, яка навчається, до нових реалій цифрового світу та швидких змін на ринку праці. При цьому, під час розробки нових освітніх програм ключовим прогресивним аспектом є співпраця навчальних закладів з підприємствами, які можуть надати актуальну інформацію про поточні потреби ринку праці, сучасні вимоги роботодавців до кандидатів та тенденції, які очікуються у майбутньому.

Важливу роль у адаптації персоналу до змін, пов'язаних з цифровою економікою, відіграє само підприємство. По-перше, воно повинно забезпечити необхідну матеріально-технічну базу, яка буде відповідати вимогам нових цифрових реалій: швидкий інтернет, безпечне зберігання даних, впровадження інших цифрових технологій. А по-друге, це дуже плідна та своєчасна робота з

персоналом, яка включає в себе роботу з розвитку персоналу, залучання фахівців в сфері ІТ або кібербезпеки, і від якої залежить результат діяльності усього підприємства. З прискоренням розвитку цифрових технологій та подальшому впровадженню діджиталізації, управління персоналом, як один з ключових системних процесів на підприємстві, набирає ще більшої важливості та потребує окремого розгляду в розрізі поступової еволюції самого поняття «діджиталізації».

**Висновки.** Таким чином, поява, розвиток та впровадження цифрових технологій в життєдіяльність людини зумовили початок цифрової трансформації економіки, що, в свою чергу, зумовило необхідність діджиталізації традиційних бізнес-процесів. На базі нових інформаційних та комунікаційних можливостей з'явилися нові цифрові бізнес-моделі, що значно прискорили розвиток світового бізнесу. Впровадження цифрових бізнес-моделей та інструментів в компанії потребує чіткого розуміння їх суті та відповідності цілям самої компанії. Адаптація персоналу до нових технологій та бізнес-інструментів має принципове значення задля успішного впровадження діджиталізації та автоматизації на підприємстві. Через це додатково підвищується роль процесу управління персоналом на підприємстві, особливо у напрямку підвищення компетентності та розвитку талантів. Цифрова економіка має безліч переваг, відкриває нові горизонти можливостей для учасників економічних процесів, але в той же час, вона несе з собою нові випробування як для фахівців, так і для компаній в цілому. Підприємства відчувають загострення конкуренції, до якої призводять як розширення географії бізнесу завдяки цифровим технологіям, так і цифрові помічники, штучні пілоти, що дозволяють меншому за чисельністю персоналу підприємству конкурувати з великими гравцями на ринку. Але розвиток цифрової грамотності, розуміння кібербезпеки, стратегічне планування та оперативність реагування на ринкові зміни можуть допомогти успішно адаптуватися під нові бізнес-процеси та вийти на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності.

#### Список літератури

1. Касьянова Н.В. Цифрова економіка. Підручник. Київ, Каравела, 2024, 224 с.
2. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Цифрова економіка: підручник. Київ, НАУ, 2022, 200 с.
3. Кирилов Ю.С., Грановська В.Г., Крикунова В.М. та ін. Цифрова економіка. Криптовалюти. Навчальний посібник. Київ, Олд+ , 2021, 206 с.
4. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ, КМ-Букс, 2020, 320 с.
5. Frank M., Roehrig P., Pring B. What To Do When Machines Do Everything. How to get ahead in a world of AI, Algorithms, Bots and Big Data. John Wiley & Sons, 2017, 256 p.
6. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 2.
7. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління // *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2012. № 2. С. 56-59.
8. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. // *Економічний*

- вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип.2. С. 69-74.
9. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : 2013, 239 с.
  10. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2016, 208 p.
  11. Digital Economy Report 2019, UNCTAD. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf)
  12. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>.
  13. Поняття діджиталізації бізнесу : сфери і необхідність. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
  14. Джурук Н.І. Вплив діджиталізації на розвиток світового ринку праці // Діджиталізація міжнародного економічного розвитку : збірник матеріалів студентської науково-практичної Інтернет-конференції. Київ, 2020. С. 122-126.
  7. Goncharova O.M. Reengineering biznes-procesiv yak sposib pidvishennya efectivnosti upravlinnya [Reengineering of business processes as a way to improve management efficiency] // *Elektronne naukove fahove vidannya "Efektivna ekonomika"* [Electronic scientific professional edition "Effective economy"] 2022. No. 2
  8. Lazebnik L.L. Didzitalizaciya ekonomichnih vidnosin yak factor udoskonalennya biznes-procesiv pidpriemstva. [Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise] // *Ekonomichniy visnik. Seriya: finansi, oblik, opodatkovannya*. [Economic bulletin. Series: finances, accounting, taxation] 2018. Vip. 2. Pz. 69-74.
  9. Danchenko O.B. Praktichni aspekti reinginirovanja biznes-procesiv. [Practical aspects of business process reengineering] Kiiv : 2013, 239 p.
  10. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2016, 208 p.
  11. Digital Economy Report 2019, UNCTAD. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf)
  12. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
  13. Ponyattya didzitalizacii biznesu : sferi i neobhidnist. [Concept of business digitalization: spheres and necessity] URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
  14. Djuruk N.I. Vpliv didzitalizacii na rozvitok svitovogo rinku praci [The impact of digitalization on the global labor market development] // *Didzitalizaciya mijnarodnogo ekonomichnogo rozvitku : zbirnik materialiv studentskoj naukovo-praktichnoi Internet-konferencii*. [Digitalization of international economic development: collection of materials of the student scientific and practical Internet conference] Kiiv, 2020. Pz. 122-126.

#### References (transliterated)

1. Kasiyanova N.V. Tsifrova ekonomika. Pidrychnik. [Digital economy. Textbook] Kiiv, Karavela, 2024, 224 p.
2. Oleshko T.I., Kasiyanova N.V., Smerichevskiy S.F. ta insh. Tsifrova ekonomika: pidruchnyk. [Digital economy: textbook] Kiiv, NAU, 2022, 200 p.
3. Kirilov U.E. Granovska V.G., Krikunova V.M., ta insh. Tsifrova ekonomika. Kriptovaluti. Navchalniy posibnik. [Digital economy. Cryptocurrencies. Textbook] Kiiv, Oldi+, 2021, 206 p.
4. Gupta S. Tsifrova strategiya. Posibnyk iz pereosmislennya biznesu. [Driving digital strategy. A drive to reimagining your business] Kiiv, KM-Books, 2020, 320 p.
5. Frank M., Roehrig P., Pring B. What To Do When Machines Do Everything. How to get ahead in a world of AI, Algorithms, Bots and Big Data. John Wiley & Sons, 2017, 256 p.
6. Yacenko V.V. Didzitalizaciya – suchasniy factor rozvitku biznes-procesiv. [Digitalization as a modern factor of business model development] *Elektronne naukove fahove vidannya "Efektivna ekonomika"*. [Electronic scientific professional edition "Effective economy"] 2022. No. 2
7. Lazebnik L.L. Didzitalizaciya ekonomichnih vidnosin yak factor udoskonalennya biznes-procesiv pidpriemstva. [Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise] // *Ekonomichniy visnik. Seriya: finansi, oblik, opodatkovannya*. [Economic bulletin. Series: finances, accounting, taxation] 2018. Vip. 2. Pz. 69-74.
8. Danchenko O.B. Praktichni aspekti reinginirovanja biznes-procesiv. [Practical aspects of business process reengineering] Kiiv : 2013, 239 p.
9. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2016, 208 p.
10. Digital Economy Report 2019, UNCTAD. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf)
11. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
12. Ponyattya didzitalizacii biznesu : sferi i neobhidnist. [Concept of business digitalization: spheres and necessity] URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
13. Djuruk N.I. Vpliv didzitalizacii na rozvitok svitovogo rinku praci [The impact of digitalization on the global labor market development] // *Didzitalizaciya mijnarodnogo ekonomichnogo rozvitku : zbirnik materialiv studentskoj naukovo-praktichnoi Internet-konferencii*. [Digitalization of international economic development: collection of materials of the student scientific and practical Internet conference] Kiiv, 2020. Pz. 122-126.

Надійшло (received) 27.11.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Вознюк Єгор Олегович (Vozniuk Yehor)** – аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2016-2554>; e-mail: [Yehor.Vozniuk@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Yehor.Vozniuk@emmb.khpi.edu.ua)

**І. А. ЮР'ЄВА, О. А. ГЕЛЯРОВСЬКА**  
**КОМПЛІАЄНС - МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

Комплаєнс-менеджмент у банківській сфері є ключовим елементом забезпечення стабільності та надійності фінансових установ в умовах постійного зростання регуляторного навантаження та зміни правових норм. Він охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення дотримання банками вимог законодавства, регулятивних органів та міжнародних стандартів, що є критично важливим для мінімізації правових, фінансових та репутаційних ризиків. Зростання кількості нормативно-правових актів, таких як правила протидії відмиванню грошей (AML) та запобігання фінансуванню тероризму (CFT), ставить перед банками завдання щодо інтеграції комплаєнс-менеджменту в усі аспекти їх діяльності. Це вимагає впровадження чіткої системи внутрішнього контролю, постійного моніторингу операцій та забезпечення прозорості фінансових потоків. Окрім цього, наявність ефективної системи комплаєнс допомагає уникати санкцій та фінансових втрат, що можуть бути спричинені недотриманням вимог регуляторів. Особливого значення набуває функція комплаєнс-офіцера, відповідального за розробку та впровадження політики відповідності. Ці фахівці також займаються навчанням персоналу, аби всі співробітники банку розуміли важливість дотримання встановлених правил. В умовах глобалізації та розширення банківської діяльності на міжнародних ринках, банки мають дотримуватись не лише національних, а й міжнародних норм, таких як FATCA або правила FATF. Також варто зазначити, що розвиток новітніх технологій і цифровізації банківської сфери породжує нові виклики, зокрема в сфері кібербезпеки. Комплаєнс-менеджмент в сучасних умовах охоплює також питання захисту даних клієнтів та безпеки інформаційних систем банків.

**Ключові слова:** комплаєнс; менеджмент; банківська сфера; правові аспекти; регуляторні вимоги; AML (Anti-Money Laundering); CFT (Counter Financing of Terrorism); відмивання грошей; фінансування тероризму; фінансові санкції; ризик-менеджмент; внутрішній контроль; регулятори; FATCA; FATF; Базель III; GDPR; кібербезпека; репутаційні ризики; фінансовий моніторинг; прозорість; санкції; комплаєнс-офіцер; відповідність; міжнародні стандарти

**І. YURIEVA, O. HELIAROVSKA**  
**COMPLIANCE MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR: LEGAL ASPECTS**

Compliance management in the banking sector is a key element of ensuring the stability and reliability of financial institutions in the face of a constantly growing regulatory burden and changing legal norms. It encompasses a system of measures aimed at ensuring that banks comply with the requirements of legislation, regulators and international standards, which is critical to minimizing legal, financial and reputational risks. The growing number of regulations, such as anti-money laundering (AML) and counter-terrorist financing (CFT) rules, puts banks under pressure to integrate compliance management into all aspects of their operations. This requires the implementation of a clear system of internal controls, continuous monitoring of operations and transparency of financial flows. In addition, having an effective compliance system helps to avoid sanctions and financial losses that may be caused by non-compliance with regulatory requirements. The function of the compliance officer, who is responsible for developing and implementing compliance policies, is of particular importance. They are also involved in staff training to ensure that all bank employees understand the importance of compliance. In the context of globalization and the expansion of banking activities in international markets, banks must comply not only with national but also international regulations, such as FATCA or FATF rules. It is also worth noting that the development of new technologies and the digitalization of the banking sector creates new challenges, in particular in the area of cybersecurity. Compliance management in today's environment also covers the protection of customer data and the security of banks' information systems.

**Keywords:** compliance; management; banking; legal aspects; regulatory requirements; AML (Anti-Money Laundering); CFT (Counter Financing of Terrorism); money laundering; terrorist financing; financial sanctions; risk management; internal control; regulators; FATCA; FATF; Basel III; GDPR; cybersecurity; reputational risks; financial monitoring; transparency; sanctions; compliance officer; compliance; international standards

**Вступ.** Правове регулювання банківської діяльності із урахуванням комплаєнс-менеджменту є актуальним, оскільки стабільність банківської системи є питанням фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях. У банківській сфері комплаєнс-менеджмент є критично важливою складовою ефективного управління, оскільки діяльність банків регулюється багатьма законодавчими актами та вимогами міжнародних стандартів. Комплаєнс-менеджмент в банківській сфері спрямований на забезпечення відповідності діяльності банку регуляторним нормам, уникнення правопорушень, зниження ризиків та захисту репутації. Комплаєнс-менеджмент взагалі передбачає контроль за дотриманням законодавчих норм і внутрішніх політик організацій. У кредитно-фінансовій сфері це особливо важливо, оскільки діяльність регулюється численними правовими актами. Комплаєнс-менеджмент спрямований на мінімізацію ризиків та запобігання штрафів, судових позовів і репутаційних втрат.

**Постановка завдання.** Для ефективного функціонування банківської системи держави важливу роль відіграє відповідна законодавча база, яка регулює правовий статус банків та їх діяльність у чітко

визначених сферах. Недостатня розвиненість механізмів гарантій банківського права та невідпрацьована стратегія розвитку банківської системи на державному рівні створюють суттєві перешкоди для її стабільної роботи. Аналіз теми "Комплаєнс - менеджмент в банківській сфері: правові аспекти" потребує чіткого окреслення питань дослідження та визначення напрямків подальшого аналізу правових аспектів комплаєнс-менеджменту в банківській сфері. Основною дослідження є розробка науково-методичних підходів до визначення правових аспектів поняття комплаєнсу у банківській сфері.

**Аналіз стану питання.** Проблема комплаєнс-менеджменту у банківській сфері досліджується як зарубіжними, так і українськими вченими. Стан висвітлення проблеми правових аспектів комплаєнс-менеджменту є важливим аспектом у наукових дослідженнях та практиці управління комплаєнс-менеджменту в банківській сфері. Дослідженням комплаєнс-менеджменту в банківській системі, на підприємствах із урахуванням нормативно-правового забезпечення займалися як зарубіжні вчені, так і українські: P. Petera, J. Wagner, CJ Hedberg, F. Von

Malmborg, T. Monte, F. Al Sawalqa, F. Aggeri, Н.Внукова, Т. Кобелева, І Коляда, Т. Костюченко, О. Орлюк, Т.Момот, П. Перерва, І. Сторожук, І.Товкун та інші. Правові питання банківської регуляторної політики та методи правового регулювання розглядають Т. Костюченко, О.Орлюк, І.Товкун, Більшість закордонних вчених у своїх роботах в якості правового регулювання наголошують на втіленні елементів комплаєнс-менеджменту, впровадження новітніх технологій та взаємодії з регуляторними органами. Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань із урахуванням міжнародного досвіду актуальних правових аспектів, існуючих методів, пов'язаних з комплаєнс –менеджментом у банківській сфері та регуляторній політики банків.

#### **Існуючі методи розв'язання задачі.**

Застосування комплексних методів таких як, аналіз проблемних ситуацій, системний підхід, структурний підхід дозволяє банкам ефективно вирішувати питання дотримання етичних норм і вимог комплаєнс-менеджменту. Поєднання внутрішніх контролю, освітніх програм та автоматизації створює стійку основу для підтримки прозорості та відповідальності у фінансовому середовищі. Необхідність державного регулювання банківської діяльності у поєднанні з комплаєнс-менеджментом полягає у встановленні правового порядку, який би забезпечував визначення правового статусу Національного банку України, регулював його взаємовідносини з Кабінетом Міністрів, комерційними банками та іншими кредитними організаціями, а також встановлював порядок їх створення і здійснення різноманітних банківських та небанківських операцій і процедур.

**Мета роботи.** Метою наукового дослідження є розгляд основних положень правового забезпечення, концепцій і стратегій комплаєнс - менеджменту у банківській сфері та механізмів їх забезпечення.

**Постановка задачі.** В аналізі питання передбачається визначення конкретних наукових і практичних проблем, які необхідно вирішити для досягнення цілей дослідження. Задачі включають аналіз правових аспектів теоретичних основ комплаєнс-менеджменту у банківській сфері, розкриття існуючих міжнародних нормотворчих документів комплаєнс - менеджменту у банківській сфері, їх взаємозв'язок з іншими галузями знань; розглянути специфіку забезпечення комплаєнс - менеджменту у банківській сфері з точки зору їх правового забезпечення.

**Результати дослідження.** Формування нової банківської системи в Україні розпочалося з моменту становлення незалежної суверенної держави, через впровадження нормативно-правових актів у цій сфері. Ключовими серед них були: Декларація про державний суверенітет України (16 липня 1990 р.) та Закон України «Про економічну самостійність України» (3 серпня 1990 р.), які закріпили право України самостійно організовувати банківську справу, регулювати грошовий обіг та створювати необхідну банківську систему. Основою чинної банківської системи стали Закон України «Про банки і банківську

діяльність» від 7 грудня 2000 року та Закон України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року. Нормативно-правову базу банківського законодавства представлено різними відомчими актами. Чинне банківське законодавство України має свої характерні особливості. Імплементация законодавства України в Європейський простір вимагає внесення відповідних змін до банківського законодавства, що передбачає адаптацію до норм європейського права з урахуванням комплаєнсу. Аналіз вітчизняної правової бази показав, що ключовою проблемою гармонізації національного законодавства з правовою системою ЄС є нестабільність законодавчих норм в Україні. Основні вимоги ЄС до банківської системи України викладені в першій та другій банківських координаційних директивах, які визначають рамки правового регулювання банківської діяльності.

Визначемо основні проблеми комплаєнс-менеджменту в банківській діяльності. Серед чинників, що стримують розвиток банківської системи, можна виділити низький рівень капіталізації банків, проблеми з ефективністю роботи банківської системи та методів її оцінки, а також неефективну державну стратегію управління банківською системою в цілому. По-перше, це збільшення кількості регуляторних вимог. Сучасні банки зіштовхуються з постійним оновленням та ускладненням вимог з боку державних та міжнародних регуляторів. Це включає законодавчі зміни в питаннях фінансової звітності, боротьби з відмиванням грошей, кібербезпеки тощо. Банкам доводиться постійно адаптувати свої процеси для відповідності новим стандартам, що може створювати надмірне навантаження на ресурси. По-друге, це ризики відмивання грошей та фінансування тероризму (AML/CFT) Однією з ключових проблем для банків є дотримання вимог законодавства щодо запобігання відмиванню грошей та фінансуванню тероризму. Банки повинні встановлювати системи контролю, які включають процедури "знай свого клієнта" (KYC), моніторинг транзакцій та регулярні звіти про підозрілі операції. Недотримання цих вимог може призвести до серйозних штрафів і втрати ліцензії. По-третє, це нестача спеціалістів. Комплаєнс-менеджмент вимагає висококваліфікованих фахівців, які розуміються на законодавчих актах та можуть інтегрувати їх у діяльність банку. Однак через постійне зростання регуляторних вимог банкам важко забезпечити наявність достатньої кількості компетентних кадрів у галузі комплаєнс. В четвертих, це впровадження заходів із кібербезпеки. Зі збільшенням цифровізації банківських послуг виникають нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами. Банки зобов'язані захищати дані клієнтів та забезпечувати безпечність фінансових операцій. Недостатній рівень кібербезпеки може призвести до витоку конфіденційної інформації, що загрожує репутаційними втратами та юридичними наслідками. В п'ятих - висока вартість впровадження програм комплаєнс-менеджменту. Для ефективного функціонування комплаєнс-менеджменту банки повинні вкладати значні кошти в розвиток комплаєнс-програм, автоматизацію процесів моніторингу,

навчання персоналу тощо. Ці витрати можуть бути значним фінансовим навантаженням, особливо для менших фінансових установ. В шосте, це наявність корупційних ризиків. Банківський сектор є вразливим до корупційних схем, зокрема під час надання кредитів, укладання угод або залучення інвесторів. Банкам важливо впроваджувати ефективні внутрішні антикорупційні програми та проводити постійні перевірки для виявлення таких загроз. І на останнє - труднощі інтеграції міжнародних стандартів. Банки, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з необхідністю дотримання як національних, так і міжнародних регуляторних вимог, таких як стандарти FATCA (для банків, що мають операції з США) чи GDPR (стосовно захисту персональних даних). Інтеграція різних вимог може бути складною та вимагати додаткових зусиль і ресурсів. Розробка стратегій з урахуванням законодавчих вимог в менеджменті організації, особливо в фінансовому секторі, має інтегрувати вимоги комплаєнсу у свої стратегічні плани. Це означає, що при розробці нових продуктів, послуг або проникнення на нові ринки необхідно враховувати відповідність регуляторним вимогам, які застосовуються в цих сферах. Керівництво банків повинно створювати середовище, в якому працівники усвідомлюють важливість дотримання норм, відповідальність за свої дії та розуміють наслідки порушень. Це включає активну пропаганду недопущення корупції професійної поведінки. У контексті комплаєнсу це передбачає регулярні тренінги щодо нових законодавчих змін, внутрішніх політик та процедур. Регуляційні заходи повинні мати гарну інформаційно-комунікаційну складову, щоб персонал був добре поінформованим і здатним діяти відповідно до вимог. Правовий аспект передбачає наявність системи звітності і аудиту. Впровадження комплаєнс-менеджменту передбачає систематичну звітність і проведення внутрішніх або зовнішніх аудитів для перевірки дотримання регуляторних вимог з організацією регулярних перевірок діяльності компанії та надання звітів регуляторам або іншим зацікавленим сторонам. Забезпечення прозорості у прийнятті рішень відбувається, дотримуючись принципів прозорості, щоб усі зацікавлені сторони (акціонери, клієнти, регулятори) могли оцінити, наскільки діяльність організації відповідає правовим стандартам. Поєднання менеджменту та комплаєнсу дозволяє створювати гармонійне середовище для розвитку організації, де бізнес-процеси керуються як економічною доцільністю, так і правовими нормами. Це підвищує ефективність управління, мінімізує ризики, пов'язані з недотриманням законодавства, та допомагає будувати довіру з боку регуляторів і клієнтів. При визначенні об'єкту дослідження банківського сектору, як частини фінансової системи, який включає установи, що займаються наданням фінансових послуг, зокрема депозитарних, кредитних, платіжних та інвестиційних необхідно приділяти увагу аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, де виконується ключова роль у забезпеченні ліквідності, управлінні ризиками, а також у підтримці економічного зростання та розвитку.

Основні характеристики банківського сектору це фінансові послуги, де банки пропонують різноманітні послуги, такі як відкриття та управління рахунками, надання кредитів, обробка платежів та інвестиційні послуги. Регулювання щодо банківського сектору підлягає суворому регулюванню з боку державних органів і міжнародних установ, що забезпечує стабільність і захист інтересів споживачів. Їх посередницька роль полягає у тому, що банки виступають посередниками між вкладниками (які надають свої кошти) і позичальниками (які беруть кредити), забезпечуючи таким чином ефективний перерозподіл капіталу у відповідність до законодавства країни. Банки забезпечують ліквідність в економіці, адже вони можуть швидко реагувати на потреби клієнтів у грошових коштах та кредитах та управляють ризиками, здійснюючи оцінку та управління фінансовими ризиками, такими як кредитний ризик, процентний ризик та ризик ліквідності. У сучасному банківському секторі активно впроваджуються нові технології, такі як фінансові технології FinTech, що змінюють способи надання фінансових послуг. FinTech та комплаєнс у банківській діяльності передбачає автоматизація комплаєнс-процесів. Завдяки FinTech рішенням, банки можуть автоматизувати моніторинг транзакцій, обробку клієнтських даних і звітування для регуляторних органів. Це включає моніторинг підозрілих транзакцій, перевірку санкційних списків і контроль за виконанням правил боротьби з відмиванням грошей (AML — Anti-Money Laundering) та фінансуванням тероризму (CFT — Counter Financing of Terrorism). KYC (Know Your Customer) — знай свого клієнта, тому завдяки технологіям, таким як штучний інтелект і машинне навчання, банки можуть ефективно впроваджувати процедури ідентифікації клієнтів та перевірки їхньої особистості, що є вимогою комплаєнсу. Цифрові платформи дозволяють банкам збирати та аналізувати дані клієнтів швидше, знижуючи ризик шахрайства. Зважаючи на вимоги таких нормативних актів, як GDPR (General Data Protection Regulation) у Європі, банки повинні забезпечувати надійний захист персональних даних, а FinTech рішення, включаючи шифрування та блокчейн, дозволяють банкам краще захищати дані клієнтів і виконувати вимоги щодо конфіденційності. RegTech (Regulatory Technology) – це окремий напрям FinTech, спрямований на полегшення дотримання регуляторних вимог банківськими установами. Сюди входять рішення для автоматизованого звітування перед регуляторами, аналізу ризиків, дотримання санкцій і регулювання фінансових інструментів. AML та CFT рішення, коли FinTech рішення можуть автоматизувати процеси виявлення підозрілих транзакцій, аналізувати моделі поведінки клієнтів, а також допомагати з аналітикою фінансових операцій, що відповідають критеріям шахрайства чи відмивання грошей. Інтеграція алгоритмів машинного навчання допомагає прогнозувати та виявляти нові види ризиків. Технології, такі як AI (штучний інтелект) і Big Data, допомагають банкам у реальному часі здійснювати моніторинг транзакцій та автоматично виявляти аномалії, що може свідчити про порушення вимог

комплаєнсу. Ці платформи можуть автоматизувати процеси передачі звітів, що зменшує кількість помилок і пришвидшує дотримання нормативних вимог.

Сприяння інвестиціям і створенню робочих місць є критично важливим для економічного зростання. Стабільно функціонуючий банківський сектор підтримує загальну стабільність фінансової системи, а регулювання банківського сектору забезпечує захист прав споживачів, що допомагає запобігти фінансовим шахрайствам та зловживанням. Банківський сектор є основою фінансової системи, забезпечуючи як економічне зростання, так і стабільність у суспільстві. Розглядаючи поняття ризик - комплаєнсу необхідно застосовувати метод Дью ділідженс (Due Diligence) , який запобігає фінансовим втратам або репутаційним втратам через недотримання норм і правил. Дью ділідженс (Due Diligence) — перевірка контрагентів і партнерів на дотримання ними відповідних норм. Ризик комплаєнсу — це ризик того, що організація може зазнати фінансових або репутаційних втрат через недотримання законодавчих вимог, нормативних актів, внутрішніх політик або етичних стандартів. Цей вид ризику може виникати внаслідок порушення регуляторних норм, несанкціонованих дій персоналу, недостатнього контролю за діяльністю організації або неякісного управління. Отже, комплаєнс-менеджмент у банківській сфері має вирішальне значення для мінімізації правових та фінансових ризиків, а також для підтримки довіри з боку клієнтів і регуляторів. Проте, для успішного виконання цієї функції банки повинні подолати численні виклики, пов'язані з дотриманням законодавчих норм, кібербезпекою та корупційними ризиками. Метою комплаєнс-менеджменту у банківській сфері є забезпечення стабільності, законності та ефективного функціонування банківських установ. Основна мета комплаєнс-менеджменту — забезпечити дотримання всіх регуляторних вимог, внутрішніх політик та стандартів етики, що застосовуються до банку, для мінімізації ризиків та захисту репутації банку. Наведемо кілька ключових аспектів, що підкреслюють підвищення регуляторного навантаження на банківську діяльність. В останні роки законодавці та фінансові регулятори посилюють вимоги до банківських установ. Це стосується таких аспектів, як: протидія відмиванню грошей (AML — Anti-Money Laundering) Запобігання фінансуванню тероризму (CFT — Counter Financing of Terrorism) Дотримання податкових норм (наприклад, FATCA) Забезпечення прозорості та звітності діяльності банків перед регуляторами (Базель III, GDPR та ін.). Ризик юридичних та фінансових санкцій, невиконання вимог законодавства може призвести до великих штрафів, блокування активів або навіть втрати ліцензії на діяльність. Через це банки інвестують значні ресурси в розвиток комплаєнс-менеджменту, щоб уникнути таких ризиків. У сучасному конкурентному банківському середовищі репутація є одним із ключових активів банку. Випадки недотримання законодавства можуть негативно вплинути на репутацію банку серед клієнтів, інвесторів та партнерів. Багато банків працюють у кількох юрисдикціях, що ускладнює дотримання різних

правових норм. Це вимагає інтегрованого підходу до комплаєнс-менеджменту, що враховує міжнародні стандарти та вимоги (наприклад, вимоги ЄС, FATF). Комплаєнс-менеджмент також включає контроль за відповідністю кібербезпечкових вимог із введенням посади комплаєнс-офіцера. Функція комплаєнс-офіцера стала ключовою в банківському менеджменті. Він відповідає за впровадження процедур внутрішнього контролю, навчання персоналу та моніторинг за дотриманням законодавчих норм.

Ідентифікуємо основні функціональні цілі комплаєнс-менеджменту у банківській сфері. Комплаєнс-менеджмент у банківській сфері виконує кілька ключових функціональних цілей, що спрямовані на забезпечення дотримання банком законодавчих вимог, нормативних актів, етичних стандартів та внутрішніх політик. Для ефективного правового регулювання банківської діяльності, банківської сфери та взаємовідносин на ринку фінансових послуг необхідно вирішити питання щодо покращення фінансового стану діючих банків, усунення з ринку проблемних кредитних установ, підвищення рівня капіталізації комерційних банків, а також розвитку діяльності банківської системи в напрямку залучення коштів населення і підприємств та збільшення обсягу банківських операцій у реальному секторі економіки, імплементувати законодавчі документи, такі як ISO 37301:2021.ISO. Міжнародний стандарт 37301:2021 є стандартом, який визначає вимоги та настанови щодо створення, впровадження, підтримки та вдосконалення системи управління комплаєнсом в організаціях. Він замінює ISO 19600 і є обов'язковим для сертифікації. Аналіз пристосування українського законодавства до ISO 37301:2021 необхідно враховувати в банківській діяльності всіх банківських установ. Для адаптації українського законодавства до міжнародного стандарту необхідно врахувати кілька ключових аспектів ISO 37301:2021 на яких зробимо уточнення нижче. Рамкові вимоги до комплаєнс-менеджменту: українське законодавство має інтегрувати вимоги ISO 37301:2021 щодо управління ризиками відповідності, політик та процедур для виявлення, оцінки та управління правовими ризиками. Необхідно чітко встановити обов'язки для суб'єктів господарювання щодо дотримання національних і міжнародних норм. Правові вимоги та відповідність нормам стосується Законодавства України, яке повинно адаптуватися до вимог стандарту, де наголошується на відповідності національним, міжнародним та галузевим нормативно-правовим актам. Це може вимагати внесення змін у чинні законодавчі акти щодо фінансового контролю, боротьби з шахрайством та корупцією. Інституційні зміни та компетентність в яких українські органи влади мають забезпечити створення або вдосконалення механізмів нагляду за впровадженням систем управління комплаєнсом у компаніях. Це включає розвиток компетенцій співробітників у банківському та фінансовому секторах щодо управління комплаєнс-ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

Систематизація процедур моніторингу та оцінки полягає у важливості підтримки українським законодавством регулярного моніторингу та оцінку

відповідності правовим і регуляторним вимогам, що є одним з основних елементів ISO 37301:2021. Для цього необхідно створити інструменти аудиту та оцінки комплаєнс-системи на основі ризик-орієнтованого підходу. Питання сертифікації та відповідності появляється у тому, що стандарт ISO 37301:2021 дозволяє організаціям отримувати сертифікацію на міжнародному рівні. Це вимагає від України впровадження сертифікаційних процедур, які будуть визнаватися міжнародними органами.

**Висновки.** Отже, комплаєнс-менеджмент у банківській сфері має на меті забезпечення правової, фінансової та етичної відповідності банку, управління ризиками, що можуть виникати через недотримання норм, а також збереження довіри клієнтів і партнерів. Використання FinTech технологій дозволяє банкам швидко адаптуватися до змін у законодавстві, а невиконання вимог комплаєнсу може призвести до великих штрафів, що ставить під загрозу фінансову стабільність банку. Визначено основні функціональні цілі комплаєнс-менеджменту в банківській сфері: впровадження заходів для захисту конфіденційної інформації клієнтів і співробітників банку; дотримання вимог, таких як GDPR (General Data Protection Regulation), для захисту персональних даних клієнтів; забезпечення кібербезпеки шляхом запровадження систем безпеки для захисту від кіберзагроз, зокрема хакерських атак, витоків інформації або шахрайських дій. Комплаєнс-менеджмент має розробити та забезпечити ефективне впровадження внутрішніх політик і процедур, які регулюють виконання антикорупційних програм і політик; управління конфліктами інтересів; дотримання етичних стандартів у відносинах з клієнтами, партнерами та регуляторами; регулювання внутрішнього контролю та управління бізнес-процесами для уникнення порушень. Розробка та встановлення стандартів етичної поведінки співробітників; вжиття заходів проти будь-яких форм шахрайства, корупції або зловживань формування середовища, в якому співробітники повідомляють про порушення через канали для внутрішнього інформування. Адаптація українського законодавства до стандарту ISO 37301:2021 передбачає комплексний підхід, який включає правову гармонізацію, інституційні зміни, навчання і сертифікацію. Цей процес забезпечить ефективне управління комплаєнсом у фінансовій сфері та надасть можливість банкам і компаніям працювати відповідно до міжнародних стандартів.

#### Список літератури

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996.
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 №2121-II [Електронний ресурс] – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Договір про заснування Європейської Спільноти. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_017#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text)
4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року, частина I ISO 37301: 2021 INTERNATIONAL STANDARD I
5. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
6. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835_001#Text). (дата звернення від 30.09.2024).
7. Коваль О.А. Філософія фінансів модерну. Спроба переосмислення парадигм. Частина I. Катастрофа: монографія / О.А. Коваль, В.М. Коваль. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 150
8. Одолатов Д. А. Джерела банківського законодавства України та Європейського Союзу. Часопис Київського університету права. 2018. № 1. С. 120-124.
9. Товкун І. М. Проблемні моменти правового регулювання банківської діяльності та шляхи їх вирішення / І. М. Товкун, Зубко Т. С. // Право та інноваційне суспільство. – 2021. – №1(16). – С. 41-46.

#### References (transliterated)

1. Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy [Constitution of Ukraine: adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine] 28.06.1996.
2. 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>.
3. Dohovir pro zasnuvannia Yevropeiskoi Spilnoty [Treaty establishing the European Community]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_017#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text)
4. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnikh posluh, vydannia 2020 roku, chastyna I ISO 37301: 2021 INTERNATIONAL STANDARD I
5. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 №964-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
6. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835_001#Text). (data zverennia vid 30.09.2024).
7. Koval O.A. Filosofiia finansiv modernu. Sproba pereosmyslennia paradyhm. Chastyna I. Katastrofa: monohrafiia [The philosophy of modern finance. An attempt to rethink paradigms. Part I. Catastrophe: monograph]/ O.A. Koval, V.M. Koval. – Zaporizhzhia : NU «Zaporizka politekhnika», 2023. – 150 p..
8. Odoladov D. A. Dzherela bankivskoho zakonodavstva Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [Sources of banking legislation of Ukraine and the European Union]. Chasopys Kyivskoho universytetu prava [Journal of the Kyiv University of Law]. 2018. no 1. 120 – 124 p.p.
9. Tovkun I. M. Problemnii momenty pravovoho rehulivannia bankivskoi diialnosti ta shliakhy yikh vyrisnennia [Problematic points of legal regulation of banking activity and ways to solve them]/ I. M. Tovkun, Zubko T. S. // Pravo ta innovatsiine suspilstvo [Law and innovative society]. – 2021. – no1(16). – 41-46 p.p..

Надійшла (received) 06.12.2024

#### 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@khi.edu.ua

**Геляровська Оксана Анатоліївна (Heliarovska Oksana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри комп'ютерної математики і аналізу даних; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8927-7465>; email: oksana.heliarovska@khi.edu.ua

**П. Г. ПЕРЕРВА, А. М. ЛИСЕНКО, І. В. ЛИСЕНКО**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Інноваційна активність підприємств є комплексною характеристикою інноваційної діяльності в динаміці. Враховуючи це, інноваційна активність потребує постійного дослідження з урахуванням її сучасного стану, що дозволить розробити ефективний організаційно-економічний механізм протидії загрозам та перешкодам в розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Загальне бачення ситуації та її розуміння, узагальнення вихідної інформації про інновації, вивчення характеру та ступеня варіації факторів, що впливають на інноваційну активність, є необхідною умовою вибору стратегії розвитку підприємств. У вирішенні поставлених у цій площині завдань важливу роль відіграє застосування методів економіко-статистичного аналізу, що дозволяють відобразити стан інноваційної активності, а також масштаби та тенденції інноваційних процесів у різних сферах економіки. Метою дослідження є визначення сучасного стану інноваційної активності підприємств в Україні та детермінантів, які заважають її зростанню, шляхом аналізу основних показників інноваційної діяльності підприємств. На теперішній час можна констатувати, що для економіки України характерні: низький рівень інноваційної активності підприємств, недостатній розвиток сучасної інфраструктури підтримки інноваційної діяльності з боку держави, значна диференціація всіх показників інноваційної діяльності по областях. Серед основних детермінант низької інноваційної активності підприємств в Україні, насамперед, слід виділити, наступні: несприйнятливості підприємницького сектору до інновацій; висока вартість нововведень; високий ризик інноваційної діяльності; низька результативність науково-технічної діяльності; відсутність ефективного законодавства у сфері інноваційної діяльності; відсутність дієвих механізмів державного регулювання інноваційної діяльності; недостатньо ефективне використання бюджетних коштів у цій сфері; низька якість управління інноваційними процесами на всіх рівнях; відсутність кваліфікованих кадрів. При цьому на впровадження інновацій, у першу чергу, впливають економічні чинники, головним з яких є брак власних коштів підприємств. Вплив внутрішніх факторів, що перешкоджають впровадженню інновацій – низький інноваційний потенціал, брак кваліфікованого персоналу, меншою мірою відчувають інноваційно-активні підприємства.

**Ключові слова:** інновації; знання; інноваційна діяльність; інноваційна активність підприємств; інноваційно-активні підприємства; статистичні дані

**P. PERERVA, A. LYSENKO, I. LYSENKO**  
**INVESTIGATION OF THE INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE**

The innovation activity of enterprises is a complex characteristic of innovation activity in dynamics. In view of this, innovation activity requires constant research, taking into account its current state, which will allow developing an effective organizational and economic mechanism for counteracting threats and obstacles to the development of innovation activity of domestic enterprises. A general vision of the situation and its understanding, generalization of the initial information on innovations, study of the nature and degree of variation of factors affecting innovation activity are a prerequisite for choosing a strategy for enterprise development. In solving the tasks set in this area, an important role is played by the use of methods of economic and statistical analysis, which allow to reflect the state of innovation activity, as well as the scale and trends of innovation processes in various sectors of the economy. The aim of the study is to determine the current state of innovation activity of enterprises in Ukraine and the determinants that impede its growth by analyzing the main indicators of innovation activity of enterprises. At present, it can be stated that the Ukrainian economy is characterized by a low level of innovation activity of enterprises, insufficient development of modern infrastructure to support innovation by the state, and significant differentiation of all indicators of innovation activity by regions. Among the main determinants of low innovation activity of enterprises in Ukraine, first of all, the following should be highlighted: the business sector's lack of susceptibility to innovation; high cost of innovation; high risk of innovation; low efficiency of scientific and technical activities; lack of effective legislation in the field of innovation; lack of effective mechanisms of state regulation of innovation; insufficiently effective use of budget funds in this area; low quality of innovation management. At the same time, the introduction of innovations is primarily influenced by economic factors, the main of which is the lack of own funds of enterprises. The impact of internal factors that impede the introduction of innovations, such as low innovation potential and lack of qualified personnel, is less pronounced among innovation-active enterprises.

**Keywords:** innovation; knowledge; innovation activity; innovation activity of enterprises; innovation-active enterprises; statistical data

**Вступ.** Інноваційна діяльність – поняття комплексне, багаторівневе. До нього включаються не тільки оригінальні ідеї, розробка нової технології та отримання нового продукту. Надзвичайно важливими є також поширення інновацій, адаптація нових технологій та продуктів для інших сфер, формування нових секторів ринків. Тому в інноваційній діяльності особливого значення набуває інфраструктура – канали поширення науково-технічної, патентної, кон'юнктурної інформації, фінансові та організаційні способи активізації інноваційної діяльності, система підготовки необхідних кадрів тощо. Таким чином, інноваційна активність є комплексною характеристикою інноваційної діяльності в динаміці.

У сучасних умовах усі процеси застосування нових знань пов'язані з ринковими відносинами. Інновації завжди спрямовані на ринок, задоволення його потреб. Процес впровадження інновацій охоплює всі сторони діяльності підприємств, які є базовою ланкою економіки. Пошук ефективних

організаційних форм управління інноваціями ґрунтується на вмілому поєднанні науково-інноваційних та ринкових факторів. Таким чином, інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на отримання нових знань та продуктів, результатом якої є комерційна реалізація нових технічних засобів, технологій, нової продукції, матеріалів, нових методів організації та управління виробництвом, що дає економічний, соціальний, екологічний або інший ефект.

**Аналіз стану наукової розробленості питання.** Дослідженню економічних аспектів інноваційної діяльності підприємств, формуванню та становленню інноваційної стратегії та політики в Україні приділяють значну увагу наступні вітчизняні науковці: О. В. Авраменко, О. І. Амоша, Г. В. Верещагіна, В. Г. Дюжев, І. А. Ігнат'єва, А. О. Касич, В. В. Микитенко, П. Г. Перерва, Г. Г. Півняк, В. П. Семиноженко, С. В. Сусліков, В. Р. Чаплінський, О. М. Ястремська та інші. Однак, у

зв'язку з тим, що інноваційна активність підприємств є динамічною діяльністю, вона потребує додаткового дослідження з урахуванням її сучасного стану, що дозволить визначити концепцію активізації інноваційної діяльності українських підприємств.

**Метою дослідження** є визначення сучасного стану інноваційної активності підприємств в Україні та детермінантів, які заважають її зростанню, шляхом аналізу основних показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Поняття «інновація» традиційно пов'язують з ім'ям Й. Шумпетера, який одним із перших досліджував у на початку XX століття вплив науково-технічного прогресу на рівень розвитку економіки. Він визначав інновацію, як нову комбінацію, яка означає іншу якість засобів виробництва та досягається не шляхом дрібних поліпшень старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а дискретно, поруч з ними через введення нових засобів виробництва та систем його організації [1, с. 327]. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» він визначив основні типи інновацій: продуктова, технологічна або процесна, збутова, сировинна, організаційна.

Сучасні науковці в цілому поділяють погляди Й. Шумпетера й традиційно поділяють інновації в діяльності підприємств на продуктові, технологічні (процесні) та управлінські.

Необхідною умовою створення інновацій є науково-технічна та інноваційна діяльність. Науково-технічна діяльність пов'язана з виникненням, розвитком, поширенням та застосуванням науково-технічних знань. Вона включає наукові дослідження та розробки, науково-технічну освіту та підготовку кадрів, науково-технічні послуги. Ефективність науково-технічної діяльності залежить від науково-технічного потенціалу, тобто від накопичених суспільством знань у поєднанні з матеріальними та організаційними умовами, що забезпечують використання цих знань з метою науково-технічного та соціального прогресу.

Передові підприємства постійно орієнтовані на інновації. Конкурентні переваги вони набувають не тільки тому, що в їхньому розпорядженні потужні інтелектуальні ресурси, а й завдяки системному уявленню про інноваційний процес та інноваційні продукти, про його зв'язок з комерційною діяльністю компанії. Успішні підприємства використовують інноваційну активність як вирішальну конкурентну перевагу. У той же час, саме тут народжуються ризики. Тому аналіз механізмів інноваційної активності заслуговує на пильну увагу. Багато вчених, таких як К. Крістенсен [2], Ф. Янсен [3] працювали над обґрунтуванням інноваційної активності та виробленням критеріїв її оцінки.

На нашу думку, під інноваційною активністю слід розуміти комплексну характеристику, що чисельно відображає участь підприємства у процесі трансформації ідей (результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт чи інших науково-технічних досягнень) у новий чи вдосконалений: продукт, впроваджений на ринку; технологічний

процес, використаний у практичній діяльності, або підхід до соціальних послуг.

Комплексний характер інноваційної активності означає не тільки сприйнятливість до нововведень, засновану на компетенції у питаннях прогресу в даному виді діяльності, а й ступінь інтенсивності дій з трансформації нововведень та їх своєчасність, здатність мобілізувати потенціал необхідної кількості та якості, в тому числі його приховані сторони, забезпечити обґрунтованість застосовуваних методів, раціональність технології інноваційного процесу за складом та послідовністю операцій. Інноваційна активність характеризує готовність до оновлення основних елементів інноваційної системи – знань технологічного оснащення, інформаційно-комунікаційних технологій та умов їх ефективного використання (структури та культури), а також сприйнятливість до всього нового (інноваційний потенціал, чутливість до інновацій).

Вимірювання інноваційної активності є складною, багатоплановою задачею. Існують різні методи її визначення. Так, С. М. Шкарлет, В. П. Ільчук розробили індикатор інноваційної діяльності, який повинен включати в себе принаймні такі показники: індикатори інтенсивності НДДКР; індикатори людського капіталу; індикатори технологічної інтенсивності виробництва; індикатори платіжного балансу; дослідження наукових публікацій; дослідження патентів; вимірювання зміни цін і якісна оцінка причин цих змін; аналітичні методи витрат-вигод / квазіфінансові методи; моделі потоків знань; опитування / інтерв'ю; оцінка складних і тривалих проєктів розвитку [4, С. 51].

Міжнародні норми щодо збору, представлення та використання даних про інновації, запропоновані у Керівництві ОСЛО 2018 (OECD/ Eurostat, 2018) [5], були розроблені лише для технологічних інновацій, які охоплюють нові продукти та процеси. Проте нині крім технологічних виділяються до розгляду маркетингові та організаційні інновації.

Загальне бачення ситуації та її розуміння, узагальнення вихідної інформації про інновації, вивчення характеру та ступеня варіації факторів, що впливають на інноваційну активність, є необхідною умовою вибору стратегії розвитку організації. У вирішенні поставлених у цій площині завдань важливу роль може зіграти застосування методів економіко-статистичного аналізу, що дозволяють відобразити стан інноваційної активності, а також масштаби та тенденції інноваційних процесів у різних сферах економіки.

Останнім часом при виробленні економічної політики України акцент робиться на стратегічну установку, відповідно до якої лише ефективний розвиток та використання інноваційного потенціалу країни здатне забезпечити її стійке економічне становище.

В даний час здійснено низку державних ініціатив, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності в Україні. З цією метою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 526-р схвалено «Стратегії розвитку сфери інноваційної

діяльності на період до 2030 року» [6], в якій зазначено, що до роботи по модернізації та технологічному розвитку економіки України повинні бути залучені усі наявні джерела фінансування, тобто кошти державного та місцевих бюджетів, кошти з інших джерел, не заборонених законодавством, зокрема залучених через механізм державно-приватного партнерства, а також із застосуванням можливостей фінансової та технічної допомоги, яку надають Україні міжнародні установи та іноземні держави. Це означає, що інноваційна активність підприємств та організацій має неухильно зростати. Проте фактична динаміка інноваційної активності, інших показників, що характеризують інноваційний розвиток, відстає від запланованих.

За даними Державної служби статистики України [7] частка інноваційно-активних підприємств, які здійснюють розробку та впровадження нових або вдосконалених товарів, робіт, послуг, у загальній кількості промислових підприємств у період з 2000 року до 2019 року коливалася від 6% у 2014 році (найнижчий показник) до 13,7% у 2004 році (відповідно найвищий показник). Таким чином, якщо на початку досліджуваного періоду, тобто у 2000 році доля інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств складала 7,3%, то наприкінці лише 7%. При цьому слід зазначити, що в чисельному вираженні доля інноваційно-активних підприємств дуже мала. Статистичні дані зведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Інноваційна активність промислових підприємств в Україні за 2000–2019 рр.

Рік	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств у %
2000	7,3
2001	8,8
2002	11,1
2003	12,8
2004	13,7
2005	10,5
2006	10,1
2007	8,8
2008	12,2
2009	13,6
2010	10,8
2011	9,4
2012	8,5
2013	6,9
2014	6,0
2015	10,1
2017	9,0
2019	7,0

Про незадовільний стан розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні свідчать й дослідження фахівців Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ). У опублікованому ВОІВ Глобальному інноваційному індексу 2023, в якому представлено останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 132 економік

світу, зазначено, що: у 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49 позицію), а також посіла 34 місце серед 39 економік Європи. У 2023 році відбулося незначне покращення, Україна посіла 55 позицію у рейтингу інновацій та 34 позицію серед 39 економік Європи [8].

За оцінками Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій економіки StartupBlink, який співпрацює з понад 50 муніципалітетами та урядами по всьому світу, у 2023 році Україна посіла 49-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2023. Країна погіршила свій рейтинг на 15 позицій у порівнянні з 2022 роком, коли зайняла 34 місце. StartupBlink, пов'язали таке різке зниження з повномасштабною війною у нашій країні, яка не могла не вплинути на українську систему стартапів [8].

Викладене свідчить про те, що лише незначна частина підприємств та організацій в Україні є інноваційно-активними, що негативно впливає на можливість переходу країни на інноваційний шлях розвитку.

Аналіз динаміки витрат промислових підприємств на інновації за період з 2000 до 2020 рр. показує, що витрати на наукові дослідження та розробки у різні роки склали від 7,5% до 26,3% [9], тобто 14,29% у середньому на рік (див. табл. 2). Основна частина витрат приходилася на придбання машин та обладнання, програмного забезпечення. Цю думку, поділяє у своїх дослідженнях й В. Р. Чаплінський [10, с. 6]. Такий підхід свідчить про слабку націленість вітчизняних промислових підприємств на розробку нових продуктів, технологій та використання їх для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Таблиця 2 – Витрати на інновації промислових підприємств в Україні за 2000–2020 рр.

Рік	Витрати на наукові дослідження та розробки	
	млн. грн.	у відсотках до загального обсягу витрат на інновації
2000	266,2	15,1
2001	171,4	8,7
2002	270,1	8,9
2003	312,9	10,2
2004	445,3	9,8
2005	612,3	10,6
2006	992,9	16,1
2007	986,4	9,1
2008	1243,6	10,4
2009	846,7	10,7
2010	996,4	12,4
2011	1079,9	7,5
2012	1196,3	10,4
2013	1638,5	17,1
2014	1754,6	22,8
2015	2039,5	14,8
2016	2457,8	10,6
2017	2169,8	23,8
2018	3208,8	26,3
2019	2918,9	20,5
2020	3486,3	24,2

Аналіз витрат на інновації за джерелами фінансування показує, що у структурі витрат переважають власні кошти промислових підприємств, у середньому понад 87% від загального обсягу витрат [11, с. 52]. Разом із тим слід зазначити, що незважаючи на те, що держава намагається вживати заходи щодо розвитку сфери інноваційної діяльності та витрачає значні кошти на її фінансування, таке джерело фінансування – як бюджетні кошти є найменшою часткою в абсолютному розмірі витрат в період з 2000 до 2020 рр. серед інших джерел. Про це свідчать статистичні дані за вказаний період, оприлюдненні на офіційному сайті Державної служби статистики України [7], а також наукові дослідження таких вчених як О.А. Стретович та Н.С. Скопенко [12, с. 24].

На нашу думку, таке становище обумовлено тим, що державна підтримка здійснюється переважно на етапах пошукових і прикладних досліджень. При цьому коштів для запровадження отриманих результатів інтелектуальної діяльності до господарського обороту інноваційно-активних підприємств явно недостатньо.

Проведений аналіз показує, що факторами, які стримують впровадження інновацій, насамперед є економічні чинники. Саме брак власних коштів чинить найбільший вплив на інноваційну активність підприємств.

До інших факторів, що негативно впливають на інноваційну діяльність підприємств можна віднести: високу вартість нововведень; нестачу фінансової підтримки з боку держави; високий економічний ризик; нестачу кваліфікованого персоналу; низький інноваційний потенціал.

При цьому, слід зазначити, що вплив внутрішніх факторів, що перешкоджають впровадженню інновацій – низький інноваційний потенціал, брак кваліфікованого персоналу, брак інформації про ринки збуту та нові технології – меншою мірою відчувають інноваційно-активні підприємства. Водночас вони стикаються з недостатністю нормативно-правової бази, що регулює та стимулює інноваційну діяльність, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури (посередницьких, інформаційних, юридичних, банківських та інших послуг) та практичною відсутністю системи управління ризиками. До проблем правового регулювання інноваційної діяльності, насамперед, доцільно віднести колізії правових норм щодо врегулювання відносин у сфері інтелектуальної власності, які містяться у Цивільному кодексі України та актах спеціального законодавства України, що регулюють зазначену сферу відносин.

Для встановлення стану інноваційної активності підприємств по областях було використано останні дані, опубліковані на офіційному сайті Державної служби статистики України [13]. У територіальному розрізі спостерігається значна нерівномірність кількості інноваційно-активних підприємств по регіонах. Провідне становище за цим показником займають м. Київ, Дніпропетровська, Харківська та

Львівська області. Найнижча кількість інноваційно-активних підприємств знаходиться у Чернівецькій, Житомирській та Волинській областях.

На кількість інноваційно-активних підприємств в регіоні безпосередньо впливає його інноваційний потенціал, пов'язаний із рівнем розвитку його виробничо-технологічної та науково-дослідної інфраструктури. Успішна інноваційна діяльність підприємств передбачає сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових, кадрових та інформаційних заходів.

Водночас зацікавленість бізнесу у нових продуктах та технологіях є важливою рушійною силою активізації інноваційної діяльності. При цьому відносно високий рівень попиту існує, насамперед, з боку великого бізнесу, у меншому обсязі з боку середнього та малого бізнесу. Таке становище обумовлено, більшою економічною спроможністю з боку представників великого бізнесу та готовністю інвестувати грошові кошти в інновації.

Статистична інформація про інноваційні процеси може мати неточності, відомості про інноваційну активність підприємств занижуються. Зокрема, підприємства належать до інноваційно активних, якщо вони мали протягом визначеного періоду завершені інновації, тобто нові чи значно удосконалені продукти (послуги), виробничі процеси, впроваджені у діяльність. Для повнішого статистичного відображення інноваційних процесів необхідно враховувати інновації, що знаходяться в стадії реалізації, маркетингові та організаційні інновації, чітко розмежовувати інноваційну діяльність та поточну операційну, вживати заходів до більш точного відображення питань фінансування інновацій.

На нашу думку, для успішного розвитку інноваційної діяльності необхідне вжиття наступних організаційно-економічних та правових заходів:

- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, зокрема, щодо захисту інтелектуальної власності та регулювання приватно-державного партнерства у сфері інноваційної діяльності;
- економічне стимулювання, зокрема, розробка системи податкових пільг під час реалізації інноваційних проектів, створення механізмів страхування фінансових ризиків підприємства;
- підвищення доступності кредитних ресурсів шляхом зниження процентної ставки за кредитами, виданими на реалізацію інноваційних проектів, збільшення обсягів довгострокового кредитування, а також спрощення процедури залучення позикових коштів;
- зниження ризиків кредитування, забезпечення фінансових гарантій повернення кредитів, зокрема державні гарантії;
- створення та розвиток венчурних, заставних та гарантійних фондів, у тому числі за участю державного капіталу;
- державна підтримка інноваційних підприємств малого та середнього бізнесу, особливо на

стартовому етапі реалізації інноваційних проектів, зокрема, запровадження системи пільг (з податків, орендної плати тощо), зниження ставки та збільшення строків банківського кредитування;

- створення та розширення інфраструктури впровадження інновацій – мережі бізнес-інкубаторів, інноваційних інкубаторів, технопарків, інноваційно-технологічних центрів, а також розвиток мережі консультаційних центрів для малого бізнесу;

- розвиток механізмів венчурного фінансування, що дозволяє малим підприємствам отримувати фінансові ресурси без надання застави;

- державна підтримка високотехнологічних галузей (фінансування з державного та регіонального бюджетів, формування державного замовлення на високотехнологічну продукцію);

- створення сучасної системи підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів;

- збільшення частки конкурсного фінансування науки у бюджеті країни, розробка механізму перерозподілу фінансових ресурсів серед наукових установ залежно від ефективності їхньої роботи.

**Висновки.** На підставі вищевикладеного можна констатувати, що для економіки України на теперішній час характерні: низький рівень інноваційної активності підприємств, недостатній розвиток сучасної інфраструктури підтримки інноваційної діяльності з боку держави, значна диференціація всіх показників інноваційної діяльності по областях. Серед основних детермінант низької інноваційної активності підприємств в Україні, насамперед, слід виділити, наступні:

- несприйнятливості підприємницького сектору до інновацій;

- висока вартість нововведень;

- високий ризик інноваційної діяльності;

- низька результативність науково-технічної діяльності;

- відсутність ефективного законодавства у сфері інноваційної діяльності;

- відсутність дієвих механізмів державного регулювання інноваційної діяльності;

- недостатньо ефективне використання бюджетних коштів у цій сфері;

- низька якість управління інноваційними процесами на всіх рівнях;

- відсутність кваліфікованих кадрів.

#### Список літератури

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
2. Christensen C., Clayton M. Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change. Boston, Massachusetts. USA: Harvard Business School Press, 2004. URL: <https://archive.org/details/seeingwhatsnextu00chri>.
3. The age of innovation : making business creativity a competence, not a coincidence by Janszen, Felix. London : Financial Times Prentice Hall, 2000. 230 p.
4. С. М. Шкарлет, В. П. Ільчук. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Чернівці : ЧНТУ, 2015. 308 с.
5. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

6. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Інноваційна активність промислових підприємств : дані з офіційного сайту ukrstat.gov. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2020/innov\\_akt\\_2000-2019.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2020/innov_akt_2000-2019.pdf).
8. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності : офіційний сайт Міністерства економіки України me.gov.ua / URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>.
9. Економічна статистика / Наука, технології та інновації : дані з офіційного сайту ukrstat.gov. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm).
10. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку // *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/102.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf).
11. С. О. Ішук, Л. Й. Созанський. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз). *Статистика України*. 2022. № 1. С. 47–58.
12. О. А. Стретович, Н. С. Скопенко. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. № 2. С. 21–32.
13. Банк даних : дані з офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF\\_INNOVATION\\_ENTERPRISE\\_ACTIVITY\(11.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_INNOVATION_ENTERPRISE_ACTIVITY(11.0.0)).

#### References (transliterated)

1. Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary dictionary of management]: navch. posib. / za red. D. M. Chervanova, O. I. Zhylinskoi. Kyiv : Nichlava, 2011. 624 p.
2. Christensen C., Clayton M. Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change. Boston, Massachusetts. USA: Harvard Business School Press, 2004. URL: <https://archive.org/details/seeingwhatsnextu00chri>.
3. The age of innovation : making business creativity a competence, not a coincidence by Janszen, Felix. London : Financial Times Prentice Hall, 2000. 230 p.
4. S. M. Shkarlet, V. P. Ilchuk. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Innovative development of the enterprise]: navch. posib. / Chernihiv : ChNTU, 2015. 308 p.
5. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
6. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.07.2019 r. [On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019] no 526-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (data zvernennia: 25.10.2024).
7. Innovatsiina aktyvnist promyslovykh pidpriemstv [Innovative activity of industrial enterprises]: dani z ofitsiinoho сайту ukrstat.gov. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2020/innov\\_akt\\_2000-2019.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2020/innov_akt_2000-2019.pdf).
8. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti [Information materials on the state of innovation activity]: ofitsiyni sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy me.gov.ua / URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>.
9. Ekonomichna statystyka / Nauka, tekhnolohii ta innovatsii [Economic Statistics / Science, Technology and Innovation]: dani z ofitsiinoho сайту ukrstat.gov. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm).
10. Chaplinskyi V. R. Innovatsiina aktyvnist v Ukraini, tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Innovative activity in Ukraine, trends and

- development prospects]// *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2020. no 12. URL:[https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/102.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf).
11. S. O. Ishchuk, L. Y. Sozanskyi. Porivnialna statystychna otsinka innovatsiinoi diialnosti promyslovoho sektoru ekonomiky Ukrainy (rehionalnyi rozriz) [Comparative statistical assessment of innovation activity in the industrial sector of the Ukrainian economy (regional breakdown)]. *Statystyka Ukrainy* [Statistics of Ukraine]. 2022. no 1. pp. 47–58.
12. O. A. Stretovych, N. S. Skopenko. Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Financing of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom* [Economics and Business Management]. 2023. no 2. pp. 21–32.
13. Bank danykh : dani z ofitsiinoho сайту Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL:[https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF\\_INNOVATION\\_ENTERPRISE\\_ACTIVITY\(11.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_INNOVATION_ENTERPRISE_ACTIVITY(11.0.0)).

Надійшла (received) 13.12.2024

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Перерва Петро Григорович (Pererva Petro)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-6256-9329; e-mail: petro.pererva@khpі.edu.ua

**Лисенко Андрій Миколайович (Lysenko Andrii)** – кандидат юридичних наук, професор, докторант Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», докторант; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0780-2148>; e-mail: andriy.lisenko@khpі.edu.ua

**Лисенко Ірина В'ячеславівна (Lysenko Iryna)** – кандидат юридичних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри «Права»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3392-6056>; e-mail: iryna.lisenko@khpі.edu.ua

**О. М. ЯЦЕНКО, К. О. ШМАТОВ**

### **УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сучасної глобальної економіки управління виробничою діяльністю підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та ефективності. Постійні трансформації в технологічному середовищі, нестабільність економічних і політичних умов, енергетична криза, зростання витрат на ресурси та посилення глобального конкурентного тиску вимагають від підприємств перегляду традиційних підходів до організації виробничих процесів. Українські підприємства опинилися в особливо складній ситуації через економічну і соціальну кризу, яка виникла на тлі воєнних дій, руйнування інфраструктури, вимушеної міграції населення та посилення залежності від зовнішніх ресурсів. Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до управління виробничою діяльністю агропромислових підприємств в кризових умовах. У результаті аналізу з'ясовано, що в результаті військових керівники змушені адаптувати виробничу діяльність до нових реалій, впроваджуючи інноваційні методи управління, спрямовані на забезпечення гнучкості, ефективності та стійкості виробничих систем. Наголошено, що сучасний стан економіки вимагає не лише оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці, а й впровадження інновацій, автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Ефективне управління виробничою діяльністю – це комплексний процес, що включає планування, організацію, контроль і координацію всіх виробничих операцій. Успіх підприємства залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін, реагувати на зовнішні виклики та досягати стратегічних цілей. Проаналізовано доречність використання сучасних інструментів управління та методи аналізу, що сприяють ефективному прийняттю рішень у багатофакторному середовищі. Запропоновано комплекс підходів до аналізу виробничих процесів, що дозволить оптимізувати ресурси, визначати пріоритети, виявляти слабкі місця та формувати ефективні стратегії розвитку. Використання інструментів стратегічного планування, аналізу альтернатив та прогнозування грає ключову роль у підвищенні якості управлінських рішень.

**Ключові слова:** виробнича діяльність; інноваційні методи; стратегічне планування; економічна стійкість; оптимізація витрат

**O. YATSENKO, K. SHMATOV**

### **MANAGEMENT OF PRODUCTION ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

In today's global economy, managing a company's production activities is a key factor in ensuring its competitiveness, sustainability and efficiency. Continuous transformations in the technological environment, unstable economic and political conditions, the energy crisis, rising resource costs and increased global competitive pressure require companies to review their traditional approaches to organizing production processes. Ukrainian businesses are in a particularly difficult situation due to the economic and social crisis that has emerged amidst military operations, infrastructure destruction, forced migration and increased dependence on external resources. The purpose of the study is to analyze modern approaches to managing the production activities of agro-industrial enterprises in crisis conditions. The analysis revealed that as a result, military leaders are forced to adapt production activities to new realities, introducing innovative management methods aimed at ensuring flexibility, efficiency and sustainability of production systems. It is emphasized that the current state of the economy requires not only cost optimization and increased labor productivity, but also the introduction of innovations, automation and digitalization of production processes. Effective production management is a complex process that includes planning, organization, control and coordination of all production operations. The success of an enterprise depends on its ability to quickly adapt to changes, respond to external challenges and achieve strategic goals. The appropriateness of using modern management tools and analysis methods that contribute to effective decision-making in a multifactor environment is analyzed. A set of approaches to analyzing production processes is proposed, which will allow optimizing resources, determining priorities, identifying weaknesses and forming effective development strategies. The use of strategic planning, alternative analysis and forecasting tools plays a key role in improving the quality of management decisions..

**Keywords:** production activities; innovative methods; strategic planning; economic sustainability; cost optimization

**Вступ.** Управління виробничою діяльністю підприємства є одним із найважливіших аспектів забезпечення його ефективного функціонування в умовах сучасної економіки. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, вплив глобальних криз, військових дій та зростаюча конкуренція ставлять перед керівниками завдання пошуку нових підходів до організації виробничих процесів. Особливо актуальним управління виробничою діяльністю стає в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до надзвичайних викликів, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації, щоб зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на ефективність управління виробничою діяльністю. Основними проблемами є низький рівень раціонального використання ресурсів, що проявляється у значних витратах матеріалів, втраті енергії та низькій продуктивності праці. В умовах економічної нестабільності та військових дій ці проблеми набувають ще більшої гостроти, оскільки підприємства змушені працювати в умовах обмежених ресурсів та

постійних ризиків. Крім того, використання застарілих управлінських практик і недостатня автоматизація виробничих процесів значно гальмують розвиток підприємств. Відсутність інтегрованих інноваційних рішень та чіткої стратегії ускладнює процес адаптації до змінних умов ринку.

**Мета роботи.** Метою роботи є аналіз сучасних підходів до управління виробничою діяльністю підприємства в кризових умовах економічної нестабільності під час військових дій в Україні.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблемі управління виробничою діяльністю підприємств присвячено значну кількість наукових праць, які досліджують різні аспекти цього питання. Зокрема, у працях О. Амоші [1] та Ф. Котлер [2] розглядаються стратегічні аспекти управління підприємствами, акцентуючи увагу на важливості адаптації до змінного зовнішнього середовища. Дослідження А. Осокіна [3] зосереджуються на вдосконаленні операційного менеджменту та підвищенні ефективності виробничих процесів.

І. Біла та В. Посна в своїх працях досліджують інноваційний розвиток як ключовий фактор повоєнної відбудови економіки України, наголошуючи на

важливості впровадження новітніх технологій для відновлення та зміцнення економічної системи країни [4]. Також варто зазначити дослідження С. Терещенко та А. Євтушенка, які спрямовані на оптимізацію ланцюгів постачання та покращення керування ресурсами [5].

#### Виклад основного матеріалу

Сьогодні можна впевнено стверджувати, що завдяки впровадженню інноваційних підходів і сучасних управлінських технологій багато підприємств змогли зберегти свою діяльність навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Особливо це стало можливим завдяки автоматизації процесів, використанню інформаційно-комунікаційних технологій та інтеграції систем управління ресурсами. В умовах війни та економічних криз ці інструменти набули критичного значення для забезпечення стійкості та ефективності виробничих процесів.

На думку багатьох дослідників, серед яких А. Осокіна [3] і Ф. Котлер [2], успішне управління виробничою діяльністю базується на інтеграції інновацій у процеси виробництва, при цьому підкреслюється важливість цифровізації як способу зменшення втрат і підвищення продуктивності.

Географічне розташування стало одним із визначальних чинників, що впливають на ефективність управління виробничою діяльністю. У західних регіонах України підприємства мали більше можливостей для зберігання добрив, використання автоматизації та налагодження безперебійної логістики, що дозволило досягти стабільності виробничих процесів. Навпаки, у прифронтових регіонах, таких як Харківська область, підприємства зіткнулися з дефіцитом ресурсів, перебоями у постачанні та втратою кваліфікованих кадрів, що суттєво вплинуло на їхню продуктивність.

Порівняльний аналіз умов і результатів діяльності підприємств у різних регіонах України ілюструє значну варіативність у пріоритетності та доступності ключових факторів. Так, стабільний доступ до ресурсів і можливість впровадження інновацій у західних регіонах створюють сприятливіші умови для ефективного управління, тоді як у прифронтових регіонах підприємства зосереджуються на короткострокових адаптивних заходах для підтримання

діяльності. Результати впливу географічного розташування та ресурсного забезпечення факторів на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни представлені у таблиці 1.

Результати таблиці 1 демонструють значну варіативність у впливі ключових факторів на ефективність управління виробничою діяльністю підприємств у різних регіонах України. У прифронтових регіонах обмежений доступ до ресурсів і часті перебої в енергопостачанні суттєво впливають на стабільність виробничих процесів, що призводить до зниження врожайності та продуктивності. Порушені транспортні маршрути та недостатнє використання сучасних технологій також ускладнюють ефективне управління.

У центральних регіонах доступ до ресурсів помірний, з можливими затримками через логістичні труднощі. Логістика відновлена частково, що дозволяє зберігати відносну стабільність виробничих процесів. Використання технологій залежить від стабільності інфраструктури, а кадри зберігаються, хоча навантаження на них зростає.

Західні регіони мають стабільний доступ до ресурсів і повністю налагоджену логістику, що дозволяє експортувати продукцію. Широке використання автоматизації та цифрових інструментів підвищує продуктивність і ефективність виробничих процесів. Наявність кваліфікованих кадрів завдяки внутрішній міграції сприяє підтриманню стабільності підприємств.

Для детального аналізу факторів та їхнього впливу на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни було проведено порівняння на основі трьох підприємств з різних регіонів України [8]. За приклад для прифронтової зони було обрано харківське ТОВ "Довжик", для центральних регіонів – кївське ДП "Чайка", а для західних регіонів – львівське ПП "Західний Буг". Цей підхід дозволить систематизувати умови діяльності підприємств, зокрема, в прифронтових, центральних та західних зонах, та оцінити варіативність факторів, таких як доступ до ресурсів, логістика, використання технологій та кадровий потенціал. Порівняння числових показників ефективності підприємств у регіонах України приведено в таблиці 2 (складено авторами на основі даних [9,10,11], станом на листопад 2023 р.).

Таблиця 1 – Вплив географічного розташування та ресурсного забезпечення факторів на ефективність управління виробничою діяльністю в умовах війни [7]

Види факторів	Прифронтові регіони	Центральні регіони	Західні регіони	Вплив на ефективність
Доступ до ресурсів	Обмежений доступ до добрив, часті перебої в енергопостачанні.	Помірний доступ, можливі затримки через логістичні труднощі.	Стабільний доступ до ресурсів, наявність складів і каналів постачання.	Найвищий вплив у прифронтових регіонах, де відсутність ресурсів критична.
Логістика	Порушені транспортні маршрути, ризик збоїв через бойові дії.	Логістика відновлена частково, але зберігаються затримки.	Повністю налагоджена, можливість експорту.	Значний вплив на доступність сировини і готової продукції.
Використання технологій	Мінімальне, через брак електропостачання і ресурсів.	Помірне, залежить від стабільності інфраструктури.	Широке використання автоматизації та цифрових інструментів.	Технології підвищують продуктивність, особливо в стабільних умовах.
Людський фактор	Зниження кількості кваліфікованих кадрів і кваліфікації через відтік персоналу.	Кадри зберігаються, але зростає навантаження.	Наявність кваліфікованих кадрів через внутрішню міграцію.	Висока роль у збереженні стабільності підприємств.
Врожайність/Продуктивність	70–80% від довоєнного рівня.	85–90% від довоєнного рівня.	100–110% за рахунок інтеграції інновацій.	Прямо залежить від стану ресурсів і технологій.

Таблиця 2 – Числові показники ефективності підприємств у регіонах України

Показник	ТОВ "Довжик"	ДП "Чайка"	ПП "Західний Буг"
Виробництво продукції (тон/рік)	43.000	51.000	90.000
Втрати продуктивності (%)	43	26	0
Чисельність працівників	120	150	200
Обсяги використання технологій	15-25 %	40-50%	75-85%
Врожайність (тон/га)	3,0-3,5	4,5-5,0	5,5-6,5
Енергоефективність	50-60%	70-80%	90-100%

Аналіз числових показників ефективності підприємств у різних регіонах України, наведений у таблиці 2, демонструє значні відмінності у порівнянні з аналогічним проміжком 2022 року. Виробництво продукції на харківському ТОВ "Довжик" знизилося з 60,000 до 43,000 тон/рік, що супроводжувалося зростанням втрат продуктивності з 20% до 43%. Кількість працівників скоротилася зі 150 до 120 осіб, а обсяги використання технологій знизилися з 20-30% до 15-25%. Врожайність зменшилася з 3,5-4,0 до 3,0-3,5 тон/га, а енергоефективність впала з 70-80% до 50-60% [9].

Київське ДП "Чайка" також зазнало змін: виробництво продукції знизилося з 60,000 до 51,000 тон/рік, втрати продуктивності зросли з 15% до 26%, а чисельність працівників зменшилася зі 180 до 150 осіб. Обсяги використання технологій знизилися з 50-60% до 40-50%, а врожайність – з 5,0-5,5 до 4,5-5,0 тон/га. Енергоефективність зменшилася з 80-90% до 70-80% [10].

На відміну від попередніх підприємств, львівське ПП "Західний Буг" зберегло стабільність у виробництві на рівні 90,000 тон/рік, втрати продуктивності залишилися на нульовому рівні. Чисельність працівників залишилася на рівні 200 осіб. Обсяги використання технологій зросли з 70-80% до 75-85%, а врожайність залишилася стабільною на рівні 5,5-6,5 тон/га. Енергоефективність підприємства також не змінилася і становить 90-100% [11].

Ефективне управління сучасними підприємствами значною мірою залежить від використання аналітичних інструментів, які забезпечують ухвалення зважених рішень у складних умовах. Серед таких методів виділяється метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволяє оцінювати альтернативи на основі критеріїв, таких як витрати, ризики й продуктивність. Не менш важливими є SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, ABC-аналіз, спрямований на класифікацію ресурсів за їхнім впливом на результати, а також PEST-аналіз, що оцінює зовнішні чинники, такі як політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище [12].

У межах нашого дослідження був застосований метод аналізу ієрархій (АНР), який дозволив визначити ключові пріоритети в управлінні ресурсами й процесами. Цей інструмент виявився ефективним для врахування багатофакторності середовища, що дало змогу оптимально розподілити ресурси навіть за умов обмежень.

Проведений аналіз стану виробничих ресурсів підприємства виявив низку проблем, які негативно впливають на його ефективність. Однією з найгостріших є низька родючість земель, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Основними причинами цього стали тривале використання ґрунтів без належного внесення мінеральних і органічних добрив, що є наслідком труднощів із постачанням необхідних матеріалів через нестабільну логістику в умовах війни. Як наслідок, якість ґрунтів продовжує погіршуватися, що призводить до зниження врожайності. Зокрема, врожайність зернових культур у цих регіонах впала на 20% порівняно із середніми галузевими показниками, скоротившись із 5 т/га до 4 т/га.

Оптимізація внесення добрив дозволяє збільшити врожайність культур, водночас зменшуючи витрати на одиницю продукції. Рациональне використання добрив сприяє покращенню властивостей ґрунту, зберігаючи його родючість у довгостроковій перспективі.

Водночас, зростання вартості мінеральних добрив та інших агрохімікатів обумовлює необхідність перегляду стратегій їх використання.

Аналіз динаміки цін на добрива за останній період, представлений на графіку (рисунок), демонструє чітку тенденцію зростання: вартість усіх основних видів добрив постійно зростає. У зв'язку з цим питання рационального використання добрив у сільськогосподарських підприємствах стає дедалі актуальнішим і вимагає особливої уваги.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано впровадити комплексну програму відновлення родючості земель, що включала проведення агрохімічного аналізу ґрунтів із використанням сучасних лабораторних методів для визначення дефіциту ключових елементів, таких як азот, фосфор і калій. На основі отриманих даних розроблялись індивідуальні схеми внесення добрив для різних ділянок поля, що передбачали цільове внесення як мінеральних добрив (NPK-комплекси), так і органічних речовин.

Результати впровадження цих заходів були відчутними вже протягом першого року. Врожайність зернових культур зросла до 4,6 т/га, що склало приріст у 15% порівняно з попереднім роком. Протягом наступних двох років очікується досягнення середньогалузевих показників у 5 т/га або навіть їх перевищення за умови стабільного фінансування програми.



Рисунок – Динаміка змін середніх цін на добрива на ринку України

Джерело: побудовано авторами на основі ринкових цін на добрива

У кризових умовах війни можливості підприємства щодо впровадження сучасних систем моніторингу залишалися обмеженими через перебої в енергопостачанні та логістичні труднощі. Тим не менш, завдяки використанню локальних заходів, таких як ручний відбір проб ґрунтів і аналіз у місцевих лабораторіях, призведе до значного поліпшення стану ґрунтів, що в свою чергу підвищить показники врожайності.

Для порівняння, підприємства у відносно стабільних регіонах, таких як Львівська й Івано-Франківська області, мали доступ до автоматизованих систем обробки даних і управління виробничими процесами, що дозволило їм збільшити врожайність на 10–15% у 2023 році. У прифронтових регіонах, таких як Харківська й Донецька області, врожайність залишалася на рівні 70–80% від довоєнних показників. Наприклад, середня врожайність соняшника в Харківській області знизилася з 2,6 т/га до 2,0 т/га, тоді як у Львівській області вона зросла з 3,0 т/га до 3,3 т/га.

Впровадження вищезгаданих заходів може мати значний позитивний вплив на підприємства, які знаходяться в прифронтових зонах. Завдяки інтеграції методів, таких як агрохімічний аналіз ґрунтів,

індивідуальне внесення добрив та застосування локальних заходів моніторингу, ці підприємства можуть не тільки зберегти сталі показники, але й поступово покращити їх. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як метод аналізу ієрархій (АНР), забезпечить оптимальний розподіл ресурсів і допоможе ухвалювати зважені рішення навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Це дозволить підприємствам ефективно протистояти викликам війни та економічної нестабільності, підвищуючи врожайність і знижуючи втрати продуктивності.

**Висновки.** Таким чином, проведено дослідження

показало, що ефективність управління виробничою діяльністю в умовах кризи значною мірою залежить від доступу до ресурсів, логістики, використання технологій та кадрового потенціалу. Підприємства у прифронтових регіонах стикаються з найбільшими викликами через обмежені ресурси та перебої в енергопостачанні, тоді як західні регіони мають кращу логістику та стабільний доступ до ресурсів, що сприяє вищій продуктивності. Інноваційні підходи, такі як автоматизація та використання аналітичних інструментів, допомагають підприємствам адаптуватися та підтримувати стабільність у кризових умовах.

#### Список літератури

- Амоша О. І. (2022) Стратегічні аспекти управління підприємствами. *Економіка та держава*. №3, 15–22. URL [https://www.researchgate.net/publication/330387175\\_Amosa\\_Oi\\_S\\_alomatina\\_LN\\_Innovacijnij\\_rozvitok\\_promislovih\\_pidpriemstv\\_u\\_r\\_egionah](https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosa_Oi_S_alomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_r_egionah) (дата звернення 06.11.2024).
- Kotler F. M., Keller K. L., Pavlenko A. F. (ed.) (2008) *Marketynhovy menedzhment*. [Marketing management] Kyiv: Khimgest" Publishing House, 720 p. URL [https://www.researchgate.net/publication/330986235\\_MARKETIN\\_GOVIJ\\_MENEDZMENT\\_Perse\\_ukrainske\\_adaptovane\\_vidanna\\_MARKETING\\_MANAGEMENT\\_First\\_Ukrainian\\_Adapted\\_Editio\\_n](https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETIN_GOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Editio_n) (дата звернення 08.11.2024).
- Осокіна, А., & Склим, М. (2022). Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та сусільство*, (45). URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70> (дата звернення 09.11.2024).
- Біла, І. С., Посна, В. С., Шевченко, О. О. (2023). Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 10–16. URL <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (дата звернення 11.11.2024).
- Терещенко С. І., Євтушенко А. М. (2024) Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26293> (дата звернення 10.11.2024).

6. Якушева О.В. (2017) Регіональні особливості економічного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. №8. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAxVcZ\\_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8\\_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbhw&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAxVcZ_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbhw&opi=89978449) (дата звернення 12.11.2024)
7. Khrystenko, O. i Oleksiienko, R. (2023) Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством, *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, (3(90), 76-81. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031). (дата звернення 14.11.2024).
8. Гонtareва, І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. (2023). Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). URL <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04> (дата звернення 16.11.2024).
9. Фінансові показники та звітність. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Довжик". (2024). URL [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00850566/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00850566/) (дата звернення 17.11.2024).
10. Фінансові показники та звітність Державне аграрне підприємство "Чайка" (2024). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31245250/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31245250/) (дата звернення 17.11.2024).
11. Фінансові показники та звітність Приватне аграрне підприємство "Західний Буг" (2024).. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32478033/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32478033/) (дата звернення 17.11.2024).
12. Данилова І.С., Букреев В.Ю., Оношко О.С. (2018) Застосування методу аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (17). URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/32.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/32.pdf) (дата звернення 19.11.2024).
- Ekonomichni nauky [Scientific notes of NaUKMA. Economic Sciences]. 8(1), 10-16. Available at <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (accessed 11.11.2024).
5. Tereshchenko S.I., Yevtushenko A.M. (2024) Lohistychnyi lantsiuh postachannia: upravlinnia ta optymizatsiia [ Logistics supply chain: management and optimization]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen* [Journal of Strategic Economic Studies]. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/379676987\\_LOGISTICNI\\_J\\_LANCUG\\_POSTACANNA\\_UPRAVLINNA\\_TA\\_OPTIMIZACIJA](https://www.researchgate.net/publication/379676987_LOGISTICNI_J_LANCUG_POSTACANNA_UPRAVLINNA_TA_OPTIMIZACIJA) (accessed 10.11.2024).
6. Yakusheva O.V. (2017) Rehionalni osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Regional peculiarities of economic development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. no. 8. Available at [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAxVcZ\\_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8\\_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbhw&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjb36fopfuJAxVcZ_EDHb9aMwkQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fecomyandsociety.in.ua%2Fjournals%2F8_ukr%2F79.pdf&usg=AOvVaw25PaepIsFLuqfP6cKFgbhw&opi=89978449) (accessed 12.11.2024)
7. Khrystenko O. Oleksiienko R. (2023) Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [Influence of external environment factors on the management of a modern enterprise] *Naukovyi zhurnal «Ekonomika i rehion»*. [Scientific journal "Economics and Region."]. Poltava: PNTU, Vol. 3(90). 76-81. doi Available at [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (accessed 14.11.2024).
8. Gontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., & Mykhaylenko, D. G. (2023). Osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v umovakh viiskovykh dii ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Peculiarities of entrepreneurship development in the conditions of military operations and post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and Management]. (7). Available at <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04> (accessed 16.11.2024).
9. Finansovi pokaznyky ta zvitnist. Silskohospodarske tovarystvo z obmezenoiu vidpovidalnistiu "Dovzhyk". [Financial indicators and reports. Dovzhyk Agricultural Limited Liability Company] (2024). Available at [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00850566/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00850566/) (accessed on 17.11.2024).
10. Finansovi pokaznyky ta zvitnist Derzhavne ahrarne pidpriemstvo "Chaika". [ Financial indicators and reporting of the State Agrarian Enterprise "Chaika" ]. (2024). Available at [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31245250/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31245250/) (accessed on 17.11.2024).
11. Finansovi pokaznyky ta zvitnist Pryvatne ahrarne pidpriemstvo "Zakhidnyi Buh" [Financial indicators and reports of the Private Agricultural Enterprise "Western Bug" ]. (2024). Available at [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32478033/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32478033/) (accessed 17.11.2024).
12. Danilova I.S., Bukreev V.Y., Onoshko O.S. (2018) Zastosuvannia metody analizu iierarkhii dlia pryiniattia upravlinskykh rishen v zovnishnoekonomichnii diialnosti [Application of the hierarchy analysis method for making managerial decisions in foreign economic activity]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management]. Vy'p 6 (17). Available at [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/32.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/32.pdf) (accessed 19.11.2024).

#### References(transliterated)

1. Amosha O. I. (2022) Stratehichni aspekty upravlinnia pidpriemstvamy [Strategic aspects of enterprise management.] *Ekonomika i derzhava* [Economy and state]. no 3. 15-22. Available at [https://www.researchgate.net/publication/330387175\\_Amosha\\_Oi\\_Salomatina\\_LN\\_Innovacijnij\\_rozvitok\\_promislovih\\_pidpriemstv\\_u\\_reghonah](https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosha_Oi_Salomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_reghonah) (accessed 06.11.2024).
2. Kotler F. M., Keller K. L., Pavlenko A. F. (ed.) (2008) *Marketingovy menedzhment*. [Marketing management] Kyiv: Khimgest Publishing House, 720 p. Available at [https://www.researchgate.net/publication/330986235\\_MARKETING\\_GOVII\\_MENEDZMENT\\_Perse\\_ukrainske\\_adaptovane\\_vidanna\\_MARKETING\\_MANAGEMENT\\_First\\_Ukrainian\\_Adapted\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETING_GOVII_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition) (accessed 08.11.2024).
3. Osokina, A., & Sklym, M. (2022). Systema operatsiinoho vdoskonalennia yak instrument postoiinoho pokrashchennia biznes-protsesiv kompanii [Operational improvement system as a tool for continuous improvement of the company's business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (45). Available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70> (accessed 09.11.2024).
4. Bila, I. S., Posna, V. S., & Shevchenko, O. O. (2023). Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA*.

*Nadiiшла (received) 14.12.2024*

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha)** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko@kphi.edu.ua

**Шматов Кирило Олексійович (Shmatov Kyrylo)** – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0009-0000-2398-5015 Kyrylo.Shmatov@emmb.kphi.edu.ua

**I.V. УГРИМОВА, К.В. СЕРГЕЙЧУК**

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління товарними запасами є ключовим аспектом ефективної діяльності підприємства, що впливає на його фінансові показники, рівень обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність. Оптимізація рівнів запасів дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, мінімізувати витрати на зберігання та уникнути ризиків, пов'язаних із затримками постачання або надлишками товарів. У статті розглядаються основні аспекти управління товарними запасами, зокрема прогнозування попиту, визначення економічного розміру замовлення, встановлення рівня безпечних запасів та використання сучасних технологій автоматизації. Особливу увагу приділено проблемам, які виникають під час управління товарними запасами, таким як коливання попиту, нестабільність постачання та висока вартість зберігання. Для їх вирішення пропонуються інструменти, що базуються на автоматизованих системах управління підприємством (ERP) та системах управління складом (WMS). Ці технології забезпечують своєчасний моніторинг запасів, автоматизацію процесів замовлення та оптимізацію ланцюгів постачання. У статті також підкреслюється роль співпраці з постачальниками та створення довгострокових партнерських відносин для зниження ризиків, пов'язаних із порушенням постачання. Розглядаються ключові показники ефективності управління запасами, серед яких обіг запасів, витрати на зберігання та рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, стаття охоплює як традиційні, так і інноваційні підходи до управління товарними запасами, спрямовані на забезпечення довгострокового успіху підприємств у динамічному ринковому середовищі. Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління запасами є системи автозамовлень, що базуються на технології штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації закупівель. Використання такої технології зменшить рівень невизначеності під час управління запасами та забезпечить точність прогнозів, що підвищить ефективність логістичних процесів. Автоматизація управління запасами може сприяти зниженню витрат і покращенню загальної продуктивності підприємства.

**Ключові слова:** товарні запаси; підприємство; ринок; постачальники; продукція; управління складом, автозамовлення

**I.V. UGRIMOVA, K.V. SERGEICHUK**

## THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE INVENTORIES

Inventory management is a key aspect of an enterprise's effective operations, affecting its financial performance, customer service level, and competitiveness. Optimizing inventory levels helps ensure business continuity, minimize storage costs, and avoid risks associated with delivery delays or excess inventory. The article discusses the main aspects of inventory management, including demand forecasting, determining the economic order size, establishing a safe stock level, and using modern automation technologies. Particular attention is paid to the problems that arise during inventory management, such as demand fluctuations, supply instability, and high storage costs. Tools based on enterprise resource planning (ERP) and warehouse management systems (WMS) are proposed to solve them. These technologies provide timely inventory monitoring, order process automation, and supply chain optimization. The article also emphasizes the role of cooperation with suppliers and the creation of long-term partnerships to reduce risks associated with supply disruptions. Key indicators of inventory management effectiveness are considered, including inventory turnover, storage costs, and customer satisfaction. Thus, the article covers both traditional and innovative approaches to inventory management aimed at ensuring the long-term success of enterprises in a dynamic market environment. One of the promising areas of improvement of the inventory management system is the auto-order system, which is based on artificial intelligence and machine learning technology for demand forecasting and procurement optimization. The use of such technologies will reduce the level of uncertainty during inventory management and ensure the accuracy of forecasts, which will increase the efficiency of logistics processes. Inventory management automation can help reduce costs and improve overall enterprise productivity.

**Keywords:** inventory; enterprise; market; suppliers; products; warehouse management, automatic orders

**Вступ.** Управління товарними запасами підприємства є критично важливим аспектом, який безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність організації. Сутність цього управління полягає в оптимізації рівнів запасів, що забезпечує безперервність операцій, зниження витрат та задоволення потреб споживачів. У сучасному динамічному ринковому середовищі підприємства стикаються з численними викликами, такими як коливання попиту, непередбачувані затримки постачання та зростаюча конкуренція. Тому ефективні методи управління запасами стають важливими для підтримки фінансової стабільності та оперативної гнучкості. Ця стаття розглядає ключові аспекти управління товарними запасами, включаючи прогнозування попиту, методи оцінки запасів та сучасні технології, які сприяють оптимізації цього процесу. Визначення та впровадження найкращих практик управління запасами здатні суттєво підвищити продуктивність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток на ринку.

**Аналіз стану питання.** Управління товарними запасами підприємства є складним процесом, що

впливає на фінансові результати, обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність. Основною проблемою є баланс між надлишком і нестачею запасів. Надлишок веде до витрат на зберігання, а нестача — до втрати клієнтів і упущених можливостей. Оптимізація управлінських процесів, таких як прогнозування попиту і контролю витрат, є критично важливою. Впровадження сучасних технологій також становить виклик, оскільки багато підприємств не можуть інтегрувати нові рішення у свої бізнес-процеси. Актуальність дослідження управління запасами обумовлена необхідністю розробки комплексного підходу для покращення цих процесів.

**Мета роботи.** Метою дослідження є поглиблене вивчення процесів управління товарними запасами на підприємстві з акцентом на вдосконалення механізмів їх організації та оптимізації. Враховуючи значення товарних запасів як одного з основних активів компанії, дослідження спрямоване на визначення ефективних підходів до прогнозування попиту, управління постачанням та зберіганням товарів. Особливий акцент зроблено на розробку стратегій замовлення товарів із використанням сучасних концепцій, таких як економічний розмір замовлення, визначення рівня

безпечного запасу та автоматизація бізнес-процесів.

Дослідження має на меті виявити ключові проблеми, з якими стикаються підприємства в управлінні запасами, і запропонувати рішення для їх подолання. Серед таких проблем — коливання попиту, нестабільність постачання, висока вартість зберігання та ризик морального зносу товарів. Аналіз існуючих підходів дозволяє розробити рекомендації щодо впровадження сучасних автоматизованих систем управління, які забезпечують точне відстеження товарів і підвищення оперативності процесів.

Ще одним аспектом дослідження є оцінка ефективності управління товарними запасами через ключові показники, такі як обіг запасів, витрати на зберігання та рівень задоволеності клієнтів. Особливу увагу приділено взаємодії підприємств із постачальниками та створенню стійких партнерських відносин, що сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із порушенням ланцюгів постачання.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Теоретичні та практичні аспекти в сфері економіки, аналізу торговельної діяльності підприємств, комерційної діяльності та управління товарними запасами були досліджені в роботах таких сучасних вчених, як Н.М. Богацька [3], Н.Т. Гринів [11], І.М. Вавдійчик [8], Н.М. Бондаренко, А.М. Яресько [4], О.М. Бондаренко, А.Д. Титаренко [5] та інших.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління товарними запасами підприємства є однією з найважливіших функцій, яка впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність організації. Суть управління запасами полягає в забезпеченні оптимального рівня товарів для задоволення потреб споживачів, що є критично важливим для збереження репутації компанії та підтримки безперервності бізнес-процесів. У сучасному динамічному ринковому середовищі, яке характеризується змінами попиту, нестабільністю постачання та жорсткою конкуренцією, підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління запасами, щоб знизити ризики та витрати, пов'язані із зберіганням товарів.

Управління товарними запасами є важливим компонентом операційного менеджменту, що впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Товарні запаси забезпечують безперервність виробничо-збутового процесу, допомагають уникати перебоїв у постачанні товарів, а також зменшують ризики, пов'язані з коливаннями попиту на продукцію. Однак їхній неправильний облік або надмірна кількість можуть призводити до значних витрат, таких як вартість зберігання, страхування чи псування продукції. Це робить питання управління запасами ключовим для забезпечення стабільної роботи та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління товарними запасами включає ряд важливих аспектів, зокрема аналіз попиту, планування закупівель, оптимізацію логістичних процесів та забезпечення своєчасного поповнення запасів. Основна мета полягає у досягненні балансу між надлишковими запасами та ризиком дефіциту продукції. Одним із базових принципів є розуміння типів запасів, серед яких можна виділити виробничі запаси, запаси

готової продукції, страхові запаси та транзитні ресурси. Кожен із цих видів має свої особливості й вимагає специфічного підходу до управління.

Серед факторів, що впливають на управління запасами, можна виділити сезонність попиту, конкуренцію, зміну цін на ринку, рівень інфляції, а також економічну ситуацію в країні. У роздрібній торгівлі сезонність є визначальним чинником, що впливає на обсяги замовлень і рівень запасів. У таких умовах важливим завданням є точне прогнозування попиту, яке дозволяє уникати надлишкових запасів або дефіциту продукції. Ефективне управління у цьому контексті потребує врахування даних про історичні продажі, поточні ринкові тренди та вплив зовнішніх чинників.

Також ефективне управління запасами передбачає використання стратегічних запасів, укладання довгострокових контрактів із постачальниками та впровадження механізмів управління ризиками. Особливу увагу слід приділяти оптимізації міжнародних ланцюгів постачання, що включає вибір надійних логістичних партнерів і використання сучасних технологій для відстеження руху товарів [1].

Перш за все, важливим аспектом управління товарними запасами є прогнозування попиту. Прогнозування базується на аналізі історичних даних про продажі, сезонних коливаннях, ринкових тенденціях та інших факторах. Ефективне прогнозування дозволяє підприємству планувати обсяги закупівель і уникати як надлишків, так і нестач товарів. Надмірні запаси можуть призвести до значних витрат на зберігання, втрачених можливостей через списання непроданих товарів, а також зниження ліквідності. У той же час, нестача товарів може призвести до незадоволеності клієнтів, втрати продажів та зниження ринкової частки. Тому, правильно налаштований процес прогнозування є основою для ефективного управління запасами [2].

Далі важливим елементом управління товарними запасами є розробка стратегій замовлення товарів. У цьому контексті широко використовуються концепції економічного розміру замовлення (EOQ), яка дозволяє підприємствам визначити оптимальний обсяг замовлення для зниження загальних витрат, пов'язаних з замовленням і зберіганням. Згідно з цією теорією, оптимальний розмір замовлення дозволяє зменшити витрати на зберігання, витрати на транспортування та витрати, пов'язані з управлінням запасами. Розрахунок EOQ враховує такі фактори, як витрати на замовлення, витрати на зберігання та рівень попиту.

Крім того, підприємствам необхідно визначити рівень безпечного запасу, що є обсягом товару, який підприємство повинно підтримувати для покриття непередбачених ситуацій, таких як раптове збільшення попиту чи затримка постачання. Визначення рівня безпечного запасу ґрунтується на статистичному аналізі даних про попит і постачання, а також на оцінці ризиків, пов'язаних із відсутністю товарів. Це дозволяє зменшити ризики нестачі товарів і забезпечити стабільність у виконанні замовлень.

Системи автоматизації, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) та WMS (Warehouse Management System), відіграють важливу роль у сучасному

управлінні товарними запасами. Ці системи дозволяють здійснювати моніторинг запасів у режимі реального часу, що забезпечує актуальну інформацію про рівні запасів, замовлення та постачання. Автоматизація процесів управління запасами допомагає зменшити людські помилки, підвищити оперативність реагування на зміни ринку і полегшити прийняття рішень [3].

Важливим аспектом управління товарними запасами є аналіз та оцінка ефективності. Показники, такі як обіг запасів, час обробки замовлень, витрати на зберігання та рівень задоволеності клієнтів, служать індикаторами ефективності управління запасами. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє виявляти проблеми в управлінні запасами та вживати коригувальних заходів. Наприклад, підвищення обігу запасів може свідчити про успішне управління, тоді як збільшення витрат на зберігання може вказувати на необхідність оптимізації процесів.

Крім того, важливим фактором є управління постачальниками. Налагодження довгострокових відносин з надійними постачальниками дозволяє знизити ризики, пов'язані з затримками постачання, і забезпечити стабільність у постачанні товарів. Важливо також проводити регулярний моніторинг постачальників, оцінюючи їхню здатність виконувати умови контракту, якість товарів і швидкість доставки [4].

Сучасні підприємства також повинні враховувати тенденції в галузі екологічної стійкості та відповідальності. У зв'язку з зростаючими вимогами споживачів до екологічно чистих товарів і методів виробництва, управління товарними запасами повинно включати в себе елементи сталого розвитку. Це може включати оптимізацію процесів зберігання для зменшення витрат на енергію, використання екологічно чистих упаковок та управління відходами. Такі практики не тільки підвищують репутацію компанії, але й допомагають залучати нових клієнтів.

Крім цього, зростаюча роль електронної комерції вимагає від підприємств переосмислення підходів до управління запасами. Онлайн-продажі передбачають швидке виконання замовлень і наявність товарів у режимі реального часу, що ставить нові вимоги до управлінських процесів. Інтеграція систем онлайн-продажу з системами управління запасами дозволяє підприємствам швидше реагувати на запити клієнтів і оптимізувати запаси на складі [5].

Аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища також є важливим елементом управління товарними запасами. Ринкові зміни можуть суттєво впливати на попит, тому підприємства повинні постійно моніторити ситуацію на ринку, щоб адаптувати свої стратегії управління запасами. Використання аналітичних інструментів для дослідження ринкових тенденцій і поведінки споживачів дозволяє компаніям краще прогнозувати зміни у попиті та відповідно коригувати свої запаси.

В умовах глобалізації, підприємства також стикаються з необхідністю управління міжнародними ланцюгами постачання. Це передбачає врахування різних аспектів, таких як митні правила, тарифи та культурні особливості. Зміни в міжнародній політиці,

економічних умовах або кліматичних чинниках можуть вплинути на постачання товарів, тому підприємства повинні бути готовими адаптувати свої стратегії управління запасами в умовах невизначеності [6].

Загалом, управління товарними запасами підприємства є комплексним процесом, який потребує інтеграції багатьох аспектів, включаючи прогнозування, аналіз, автоматизацію, управління постачальниками та оцінку ефективності. Ефективне управління запасами дозволяє знизити витрати, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища. Актуальність і складність даного питання зумовлюють необхідність постійного вдосконалення методів та інструментів управління запасами, що є важливим завданням для підприємств різних галузей. Тільки зважений підхід до управління товарними запасами забезпечить успішне функціонування бізнесу і його розвиток в умовах змінюваного ринку. Управління товарними запасами підприємства потребує не лише технічних знань, але й стратегічного мислення. Це зумовлено тим, що прийняття рішень у цій сфері безпосередньо пов'язане з багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами. Однією з ключових складових є управлінський підхід до складання бюджету запасів. Ефективне бюджетування дозволяє підприємствам планувати свої витрати, пов'язані з придбанням, зберіганням і обробкою товарів, а також визначати пріоритети у використанні фінансових ресурсів.

Також важливим аспектом є мотивація та підготовка персоналу, відповідального за управління запасами. Від кваліфікації співробітників залежать результати в управлінні товарними запасами. Систематичне навчання та підвищення кваліфікації допомагають працівникам засвоювати нові методи роботи, а також впроваджувати інноваційні рішення. Створення команд, які спеціалізуються на управлінні запасами, дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного середовища і підвищувати рівень ефективності [7].

Важливим чинником, що впливає на управління товарними запасами, є також внутрішня організація бізнес-процесів. Чітка структура, визначені функції та зобов'язання всіх учасників процесу дозволяють зменшити ризики та помилки. Кожен етап — від планування до постачання та реалізації товарів — повинен бути ретельно налаштований для досягнення максимальних результатів. Крос-функціональна взаємодія між відділами, такими як закупівлі, продажі, логістика та облік, забезпечує більш злагоджену роботу підприємства.

Технологічні інновації також відіграють важливу роль у трансформації управління запасами. Системи штучного інтелекту та машинного навчання активно використовуються для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє прогнозувати попит більш точно та своєчасно реагувати на зміни ринку. Ці технології можуть допомогти підприємствам виявляти приховані тенденції в поведінці споживачів та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов [8].

Крім того, управління запасами повинно враховувати вплив зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні та технологічні зміни. Глобалізація ринку

сприяє зростанню конкуренції, а це вимагає від підприємств підвищення гнучкості в управлінні запасами. Наприклад, зміни в політичних відносинах між країнами можуть вплинути на постачання товарів і послуг, тому компанії повинні бути готовими до швидкої адаптації своїх стратегій [9].

Сучасні підприємства також активно впроваджують концепції, пов'язані зі сталим розвитком, у своїй практиці управління запасами. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів вуглекислого газу та оптимізацію ресурсів. Дотримуючись принципів сталого розвитку, компанії не лише поліпшують свою репутацію на ринку, але й підвищують свою конкурентоспроможність [10].

Іншою важливою тенденцією є розширення використання блокчейн-технологій у сфері управління запасами. Ця технологія забезпечує прозорість і безпеку в ланцюгах постачання, дозволяючи підприємствам відстежувати переміщення товарів на всіх етапах — від виробництва до продажу. Завдяки блокчейн-технології компанії можуть зменшити ризик підробок, покращити управління запасами та забезпечити більш високий рівень довіри з боку споживачів [11].

Нарешті, важливим елементом управління товарними запасами є управління ризиками. Це передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з попитом, постачанням, фінансами та іншими факторами. Успішне управління ризиками дозволяє підприємствам більш впевнено реагувати на невизначеність, що знижує ймовірність збитків і підвищує стабільність бізнесу [12].

З метою оптимізації процесу управління запасами та зниження операційних витрат, пропонується впровадження автоматизованої системи автозамовлень. Ця система має значно спростити процес моніторингу запасів, прогнозування попиту та управління замовленнями. Автозамовлення дозволяють ефективно і своєчасно поповнювати запаси товарів, зменшувати ризики відсутності товару на складі, а також знижувати витрати на транспортування та складське зберігання [13].

Системи управління ресурсами (ERP-системи) забезпечують автоматизацію процесів обліку, моніторингу та аналізу запасів, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Використання таких систем зменшує ймовірність помилок, сприяє точності прогнозування та підвищує загальну продуктивність підприємства. Завдяки ERP-системам підприємства можуть забезпечити прозорість управління запасами, оптимізувати логістичні процеси та поліпшити контроль за рухом товарів [14].

Впровадження такого інструменту дозволить оптимізувати процес управління товарними запасами, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією, а також підвищити ефективність операційної діяльності компанії.

Управління товарними запасами є складним, але вкрай важливим процесом, що вимагає інтеграції різних методів і стратегій. Від прогнозування попиту до використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, — усі ці елементи взаємопов'язані і повинні працювати в єдиній системі. Актуальність та

складність управління запасами підкреслюють необхідність постійного вдосконалення процесів і адаптації до змінюваних умов ринку, що, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток підприємства. Саме завдяки грамотному управлінню запасами підприємства можуть досягати високих результатів, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати задоволення потреб споживачів у сучасному динамічному середовищі.

**Висновки.** Управління товарними запасами підприємства є критично важливим компонентом, який впливає на ефективність бізнес-процесів, фінансові результати та задоволеність споживачів. Основною метою управління запасами є забезпечення оптимального рівня товарів, що дозволяє знижувати витрати на зберігання та забезпечувати своєчасне виконання замовлень. Ефективне управління запасами вимагає комплексного підходу, що включає прогнозування попиту, аналіз ринкових тенденцій, розробку стратегій замовлення, а також інтеграцію сучасних технологій і систем автоматизації. Система управління товарними запасами повинна бути адаптивною до змін в зовнішньому середовищі, зокрема до коливань попиту та пропозиції, що зумовлює потребу в гнучкості та швидкості реагування.

Важливим аспектом є також співпраця з постачальниками, що забезпечує стабільність поставок і якість товарів. Створення довгострокових відносин з надійними партнерами може значно зменшити ризики, пов'язані із затримками та дефіцитом. Управління запасами також включає елементи сталого розвитку, які стають все більш важливими у сучасному бізнес-середовищі. Екологічні ініціативи, оптимізація ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище позитивно впливають на репутацію компанії та можуть стати конкурентною перевагою. Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, відкриває нові можливості для оптимізації управління запасами. Ці технології дозволяють підприємствам більш ефективно аналізувати дані, прогнозувати попит та автоматизувати процеси, що значно підвищує продуктивність та точність управлінських рішень. У підсумку, сутність управління товарними запасами полягає в необхідності інтеграції різноманітних методів і технологій, а також в адаптації до змін у ринковому середовищі. Збалансований підхід до управління запасами допомагає підприємствам знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та підтримувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі. Це є запорукою успішної діяльності та стабільності підприємства в умовах невизначеності і постійних змін.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління запасами є впровадження системи автозамовлень, що базується на технології штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації закупівель. Використання таких технологій дозволяє зменшити рівень невизначеності в процесах управління запасами, забезпечуючи точність прогнозів та підвищуючи ефективність логістичних процесів. Крім того, автоматизація управління запасами

може сприяти зниженню витрат і покращенню загальної продуктивності підприємства.

Загалом, управління товарними запасами є складним і багатограним процесом, що потребує постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку.

#### Список літератури

1. Чернявський В. О. Оптимізація витрат на зберігання продукції у логістичних системах. *Вісник економічної науки України*. 2020. №4. С. 48–53.
2. Безгінова Л.І., Олініченко К.С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібно торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 224–229.
3. Богацька Н.М. Удосконалення системи управління товарними запасами в діяльності вітчизняного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. Ч. 1. С. 77–80.
4. Бондаренко Н.М., Яреско А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 4. С. 273–281.
5. Бондаренко О.М., Титаренко А.Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2020/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/12.pdf)
6. Бровко О. Т. Економічна сутність товарних запасів та їх місце в системі управління товарними потоками підприємств торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. № 2. С. 12–21.
7. Бузак Н. Оцінка товарних запасів як елемент облікової політики торговельного підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 9. С. 48–50.
8. Вавдійчик І.М. Товарні ресурси підприємств роздрібно торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/18>
9. Воскобаєва А. В., Воскобаєва О.С. Стратегія управління товарними запасами. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 4 (58). С. 197–199.
10. Голіков К.Ю., Шульгіна Л.М. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві. *Young*. 2016. Т. 29. № 2. С. 89–104.
11. Гринів Н.Т., Кіндій М.В., Жданович Р.В. Актуальні проблеми управління запасами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 2. № 6. С. 168–172. 37
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1157/116>
13. Яковлев А. П. Інтеграція автоматизованих систем управління запасами. *Вісник Харківського національного університету*. 2019. С. 111–116.
14. Цимбалюк І. В. Планування запасів у логістичних системах підприємств. *Журнал економічних досліджень*. 2019. С. 93–98.

#### References (transliterated)

1. Chernyavskij V. O. Optimizaciya vitrat na zberigannya produkciji u logistichnih sistemah [Optimization of product storage costs in logistics systems]. *Visnik ekonomichnoyi nauki Ukraini* [Bulletin of the Economic Science of Ukraine]. 2020. no4. pp. 48–53.
2. Bezginova L.I., Olinichenko K.S. Konceptualna model upravlinnya tovarnimi zapasami na pidpriyemstvah rozdribnoyi torgovli [Conceptual Model of Inventory Management in Retail Enterprises]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2014. no 9. pp. 224–229.

3. Bogacka N.M. Udokonalennya sistemi upravlinnya tovarnimi zapasami v diyalnosti vitchiznyanogo pidpriyemstva [Improvement of the Inventory Management System in the Activities of Domestic Enterprises]. *Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Ser. Ekonomichni nauki* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences]. 2015. Issue. 10. Ch. 1. pp. 77–80.
4. Bondarenko N.M., Yaresko A.M. Sutnist ta klasifikaciya virobничих запасів на підприємстві [The Essence and Classification of Production Inventories at the Enterprise]. *Visnik Chernigivskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu* [Bulletin of Chernihiv State Technological University]. 2014. no 4. pp. 273–281.
5. Bondarenko O.M., Titarenko A.D. Ekonomichna sutnist ta klasifikaciya zapasiv: oblikovij ta upravlinskij aspekti [Economic Essence and Classification of Inventories: Accounting and Management Aspects]. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2020/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/12.pdf)
6. Brovko O. T. Ekonomichna sutnist tovarnih zapasiv ta yih misce v sistemі upravlinnya tovarnimi potokami pidpriyemstv torgovli [Economic Essence of Inventories and Their Place in the Inventory Flow Management System of Trade Enterprises]. *Visnik Chernivetskogo torgovelno-ekonomichnogo institutu* [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute]. 2019. no№ 2. pp. 12–21.
7. Buzak N. Ocinka tovarnih zapasiv yak element oblikovoyi politiki torgovelnogo pidpriyemstva [Evaluation of Inventories as an Element of the Accounting Policy of a Trade Enterprise]. *Ekonomichnij analiz* [Economic Analysis]. 2019. no 9. pp. 48–50.
8. Vavdijchik I.M. Tovarni resursi pidpriyemstv rozdribnoyi torgovli ta organizacijno-ekonomichni formi yih zabezpechennya [Inventory Resources of Retail Enterprises and Organizational-Economic Forms of Their Provision]. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/18>
9. Voskobayeva A. V., Voskobayeva O.S. Strategiya upravlinnya tovarnimi zapasami [Inventory Management Strategy]. *Visnik ZhDTU* [Bulletin of ZhDTU]. 2011. no 4 (58). pp. 197–199.
10. Golikov K.Yu., Shulgina L.M. Vdoskonalennya ocinki effektivnosti sistemi upravlinnya zapasami na pidpriyemstvi [Improving the Efficiency Evaluation of the Inventory Management System at the Enterprise]. *Young*. 2016. Vol. 29. no 2. pp. 89–104.
11. Griniv N.T., Kindij M.V., Zhdanovich R.V. Aktualni problemi upravlinnya zapasami [Current Issues of Inventory Management]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University]. 2011. vol. 2. no 6. pp. 168–172. 37
12. Grinko T.V., Gviniashvili T.Z. Strategichne upravlinnya zapasami torgovelnogo pidpriyemstva [Strategic Inventory Management of a Trade Enterprise]. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1157/116>
13. Yakovlyev A. P. Integraciya avtomatizovanih sistem upravlinnya zapasami [Integration of automated inventory management systems]. *Visnik Harkivskogo nacionalnogo universitetu* [Bulletin of the Kharkiv National University]. 2019. pp. 111–116.
14. Cimbalyuk I. V. Planuvannya zapasiv u logistichnih sistemah pidpriyemstv [Inventory planning in logistics systems of enterprises]. *Zhurnal ekonomichnih doslidzhen* [Journal of economic research]. 2019. pp. 93–98.

Надійшла (received) 17.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna)** - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: [iryna.uhrimova@khp.edu.ua](mailto:iryna.uhrimova@khp.edu.ua)

**Сергейчук Ксенія Вячеславівна (Sergeychuk Ksenia)** - студентка групи БЕМ-М523а ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: [Ksenia.Serheichuk@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Ksenia.Serheichuk@emmb.khpi.edu.ua)

**I. А. ЮР'ЄВА, Т.І. КОЧЕТОВА**

## **КОМПЛАСНС – МЕНЕДЖМЕНТ ТА НОРМИ ЕТИЧНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ**

У статті розглядаються основні підходи до комплаєнс – менеджменту та норми етичного бізнес середовища банківської сфери, наводиться необхідність застосування синергетичного підходу з кількох напрямків дослідження: питань системи етичного банківського бізнес середовища та стратегічної парадигми втілення провідного міжнародного досліду положень комплаєнс – менеджменту. Розкриття теми передбачає аналіз елементів комплаєнс-менеджменту, які включають: впровадження системи внутрішнього контролю, що забезпечує виконання правових та етичних стандартів; організацію регулярних тренінгів для персоналу з метою підвищення обізнаності про актуальні нормативні вимоги; розробку політик щодо конфіденційності, боротьби з корупцією, уникнення конфлікту інтересів тощо. Аналіз комплаєнс-менеджменту та етики бізнес-середовища банківської сфери демонструє важливість впровадження системи контролю за дотриманням правових та етичних норм. Сучасні банки зіштовхуються з дедалі жорсткішими вимогами регуляторів, зокрема щодо боротьби з відмиванням грошей, запобігання шахрайству та корупції. Основні методи вирішення цих завдань включають впровадження внутрішніх кодексів етики, створення систем внутрішнього контролю, навчання персоналу, використання сучасних технологій для моніторингу та автоматизації процесів, а також організацію незалежних зовнішніх перевірок. Підкреслюється, що особливу роль у формуванні етичної культури банку відіграє лідерство та особистий приклад керівників. Це створює основу для розвитку відповідальної та прозорої культури всередині установи, що сприяє довірі з боку клієнтів і партнерів. Українські та зарубіжні дослідники активно вивчають ці питання, публікуючи свої роботи в провідних журналах світа. Вони підкреслюють важливість комплаєнс-менеджменту в умовах сучасних викликів глобалізованої економіки. Ефективна система комплаєнс дозволяє банкам уникати значних фінансових і репутаційних втрат, забезпечуючи їхню стійкість на ринку.

**Ключові слова:** комплаєнс - менеджмент; 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

**I. YURIEVA, T. KOCHETOVA**

## **COMPLIANCE - MANAGEMENT AND NORMS OF ETHICAL BUSINESS ENVIRONMENT IN THE BANKING SECTOR**

The article examines the main approaches to compliance management and the norms of the ethical business environment of the banking sector, and highlights the need to apply a synergistic approach from several areas of research on the system of ethical banking business environment and the strategic paradigm for implementing the leading international experience of compliance management. The topic is covered by the analysis of the elements of compliance management, which include implementation of an internal control system that ensures compliance with legal and ethical standards; organization of regular trainings for staff to raise awareness of current regulatory requirements; development of policies on confidentiality, anti-corruption, avoidance of conflicts of interest, etc. An analysis of compliance management and ethics in the banking sector demonstrates the importance of implementing a system to monitor compliance with legal and ethical standards. Modern banks are facing increasingly stringent regulatory requirements, in particular in terms of anti-money laundering, fraud and corruption prevention. The main methods of solving these problems include the introduction of internal codes of ethics, the creation of internal control systems, staff training, the use of modern technologies for monitoring and automating processes, as well as the organization of independent external audits. It is emphasized that leadership and personal example of managers play a special role in shaping the bank's ethical culture. This creates the basis for the development of a responsible and transparent culture within the institution, which promotes trust on the part of customers and partners. Ukrainian and foreign researchers are actively studying these issues, publishing their work in the world's leading journals. They emphasize the importance of compliance management in today's globalized economy. An effective compliance system allows banks to avoid significant financial and reputational losses, ensuring their sustainability in the market

**Keywords:** compliance - management; banking sector; 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

**Вступ.** Реформування системи фінансів, обліку, оподаткування, банківської, правової системи України розпочалось з прийняттям у 1996 році Конституції України та продовжується і по цей час, що створює необхідні умови для формування нової парадигми взаємовідношень фінансової, облікової, правової системи із урахуванням міжнародних сучасних етичних трендів серед яких постають норми, підходи з етики ведення бізнесу. У цей час створена законодавча основа для розвитку всх складових бізнес середовища із урахуванням питань комплаєнс менеджменту. Однак слід зазначити, що поряд з істотними успіхами в роботі над законами й постановами держави, що стосуються іновативних заходів, які обумовлюються правовою системою України можна відмітити недоліки в застосуванні провідних підходів з етичного ведення бізнесу та комплаєнс-менеджменту. Тому розробка

нормативного підходу до цього питання є важливою складовою етичного бізнес-середовища в банківській сфері. Комплаєнс-менеджмент спрямований на забезпечення дотримання нормативно-правових актів, внутрішніх політик та стандартів, що регулюють діяльність фінансових установ. Основна мета комплаєнсу — запобігання ризикам юридичних порушень, фінансовим санкціям, втраті репутації та іншими негативними наслідками, що можуть виникнути в результаті невідповідності діяльності банку встановленим вимогам.

Комплаєнс-менеджмент також включає моніторинг етичних стандартів, спрямованих на забезпечення прозорості та доброчесності у відносинах з клієнтами, партнерами та регуляторами. Сучасні банки повинні створювати середовище, де всі працівники усвідомлюють важливість етичної поведінки і готові

дотримуватися встановлених норм.

**Постановка завдання.** Аналіз теми "Комплаєнс – менеджмент та норми етичного бізнес середовища банківської сфери" вимагає синергетичного підходу з кількох напрямків дослідження питань системи етичного банківського бізнес середовища та стратегічної парадигми втілення провідного міжнародного досліду положень комплаєнс – менеджменту. Розкриття теми передбачає аналіз елементів комплаєнс-менеджменту, які включають: впровадження системи внутрішнього контролю, що забезпечує виконання правових та етичних стандартів; організацію регулярних тренінгів для персоналу з метою підвищення обізнаності про актуальні нормативні вимоги; розробку політик щодо конфіденційності, боротьби з корупцією, уникнення конфлікту інтересів тощо. Таким чином, комплаєнс-менеджмент забезпечує стабільність і довіру до банківської сфери, сприяючи дотриманню законів і етичних стандартів на всіх рівнях діяльності.

**Аналіз стану питання.** Аналіз розкриття теми дослідження вітчизняними та закордонними вченими довів, що питання недостатньо висвітлено в наукових джерелах інформації. Дослідженням комплаєнс-менеджменту та етики бізнес-середовища банків та підприємств займалися як зарубіжні вчені, так і українські: А Mullineux, Y Mnif, M Tahari, F Al Sawalqa, Внукова Н.М., Момот Т., Коляда І., Перерва П., Кобелева Т.

Вони вивчали питання впровадження етичних норм, правових вимог та регулювання у фінансовій сфері та на підприємствах. В роботах А Mullineux досліджував питання корпоративного управління та комплаєнс у фінансовому секторі. Публікації: "Corporate Governance and Compliance in Financial Institutions", опублікована в журналі *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Основні ідеї: необхідність чіткого контролю за дотриманням регуляторних вимог для підтримки стабільності та етики в банківській діяльності. F. Al Sawalqa спеціалізується на питаннях етики та комплаєнс-менеджменту у банках. Публікація: "Compliance and Ethics: The Role of Financial Institutions in Modern Society", опублікована в *Journal of Business Ethics*. Основні ідеї: відповідальність банків за підтримання етичної поведінки та роль комплаєнс-менеджменту у запобіганні фінансовим порушенням. M Tahari - один із провідних фахівців у сфері ризик-менеджменту та комплаєнс. Публікація: "Financial Institutions and Ethical Standards: Global Compliance Challenges", *Harvard Business Review*. Основні ідеї: глобальні виклики у впровадженні етичних норм у фінансових установах та важливість впровадження комплаєнс-стандартів на міжнародному рівні. Внукова Н.М., провідний український експерт у сфері фінансів і банківського менеджменту. Основні ідеї: впровадження системи внутрішнього контролю у банках України для підвищення етичної відповідальності та зменшення ризиків правових порушень.

**Існуючі методи розв'язання задачі.** Існуючі методи вирішення задачі дотримання норм етики в бізнес-середовищі банків і комплаєнс-менеджменту

можна розділити на кілька основних підходів, кожен із яких спрямований на підтримку прозорості, відповідальності та етичної поведінки в банківській сфері.

По-перше це комплексний підхід, системний підхід, нормативний підхід із розкриттям поняття норми. По друге це впровадження внутрішніх кодексів етики. Це один із найпоширеніших методів забезпечення етичної поведінки в банках. Внутрішні кодекси етики визначають стандарти поведінки, яких повинні дотримуватися всі співробітники, керівники та менеджери. Основні пункти, що включаються до таких кодексів: дотримання законодавства; прозорість у фінансових операціях; запобігання конфліктам інтересів; відповідальність перед клієнтами та суспільством. Дотримання кодексу визначається нормуванням правил, інструкцій, чітких вказівок для персоналу, підтримки репутації та надійності банку. Напружена робота пов'язана з необхідністю регулярного оновлення кодексу відповідно до змін у законодавстві та бізнес-середовищі.

Застосування цих методів дозволяє банкам ефективно вирішувати питання дотримання етичних норм і вимог комплаєнс-менеджменту. Поєднання внутрішніх контролів, освітніх програм та автоматизації створює стійку основу для підтримки прозорості та відповідальності у фінансовому середовищі.

**Мета роботи.** Основною метою наукового дослідження є аналітика норм етичного бізнес середовища у сфері комплаєнс-менеджменту банківської сфери, вивчення механізмів, процесів та інструментів, які забезпечують відповідність діяльності банків правовим та етичним стандартам..

**Постановка задачі.** Дослідження охоплює такі ключові аспекти як поняття норми інтеграції комплаєнс-стратегій в управлінську структуру банківських установ. Це включає вивчення способів ефективного впровадження комплаєнс-політик, щоб вони органічно працювали з іншими управлінськими процесами; оцінку ризиків невідповідності законодавчим та етичним вимогам. Дослідження зосереджується на тому, як банки ідентифікують, оцінюють та мінімізують потенційні ризики, пов'язані з порушеннями нормативних актів та етичних норм. Вплив комплаєнсу на репутацію та стійкість банку. Це стосується аналізу того, як дотримання або недотримання норм впливає на фінансову стабільність, довіру з боку клієнтів та інвесторів, а також загальну репутацію установи. Порівняння міжнародних стандартів комплаєнсу та національних регуляцій. У дослідженні можуть розглядатися відмінності в підходах до комплаєнсу в різних країнах та рекомендації щодо адаптації глобальних стандартів. Загалом, дослідження спрямоване на пошук шляхів підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту для створення більш стійкого, етичного та відповідального банківського середовища.

**Результати дослідження.** Розглядаючи етичне бізнес середовище та систему комплаєнс – менеджменту в банківській сфері як впорядковане об'єднання організованої структури із заданими цілями,

взаємодія яких приводить до отримання певного кінцевого результату, необхідно мати на увазі потреби такого об'єднання із ознаками сучасних міжнародних стандартів в цій діяльності.

Виникає необхідність регуляції (нормування) кількісного перерозподілу кінцевого результату й упорядкування розподілу того, що визначає мета об'єднання в рамках необхідних і достатніх умов збереження існуючої банківської системи, що забезпечує подальше отримання кінцевого результату із забезпеченням норм комплаєнсу та етики бізнесу. Поняття "норма" має багатогранне значення і широко використовується в різних галузях знань, зокрема в праві, етиці, соціології, економіці та інших науках. У загальному сенсі, норма – це певне правило або встановлений стандарт поведінки, якого очікують дотримуватися в конкретному суспільстві, організації чи сфері діяльності. Нормативний підхід передбачає основні аспекти сутності поняття "норма", а саме правові норми – це встановлені державою загальнообов'язкові правила поведінки, які регулюють відносини між громадянами, організаціями та державою. Недотримання таких норм тягне за собою юридичну відповідальність. Етичні норми – це моральні принципи, які визначають, що вважається правильним або неправильним у поведінці людей чи організацій. Етичні норми часто не мають юридичної сили, проте вони є важливими для формування репутації, довіри та відповідальності. Соціальні норми – це неписані правила, яких дотримуються в суспільстві для підтримки порядку та гармонії у відносинах між його членами. Вони включають правила поведінки, традиції, звичаї, які формуються під впливом культури, релігії та історії. Економічні норми – стандарти та правила, які регулюють поведінку суб'єктів економічної діяльності. Вони можуть визначати етичні межі конкуренції, правила ведення бізнесу та відносин з клієнтами, зокрема в банківській сфері. Використання даного поняття в різних галузях знань і діяльності не є термінологічним збігом. У всіх випадках його застосування можна говорити про загальний змістовний характер. У різноманітних особистих контекстах еквівалентом терміна "норма" часто використовуються такі поняття як: "звичайний", "типовий", "середній", "масовий", "вірний", "стандартний", "ідеальний" та ін. Аналогічне положення можна відзначити і в інших мовах, що говорить про загальну норму їх формування як знакових систем. Таким чином, норма – це ключовий механізм, який визначає правила взаємодії в суспільстві чи бізнесі, впорядковуючи поведінку людей, організацій та інституцій для забезпечення стабільності, порядку і відповідальності, а нормативний підхід – це підхід, який орієнтується на встановлення, обґрунтування та дотримання певних норм, правил або стандартів у різних сферах діяльності. Його основна мета – визначити, якою має бути поведінка індивідів чи організацій відповідно до прийнятих або встановлених норм, щоб забезпечити порядок, стабільність та передбачуваність в суспільних відносинах або діяльності. За основними характеристиками нормативному підходу властива

регламентація поведінки, орієнтація на ідеал, вимірювання відповідності нормам, стабільність та непередбачуваність. Розкриємо вищевказані характеристики. З точки зору регламентації поведінки нормативний підхід передбачає, що певні правила та стандарти визначають, як повинні діяти суб'єкти у конкретних ситуаціях. Це може стосуватися як моральних норм (етичних стандартів), так і правових норм (законів і постанов). При орієнтації на ідеал нормативний підхід задає ідеальну модель поведінки, яка визначає, як слід діяти. Наприклад, етичні кодекси у банківській сфері вказують, що банки повинні бути прозорими, чесними і відповідальними перед клієнтами. Вимірювання відповідності нормам, де підхід дозволяє оцінювати дії суб'єктів з точки зору відповідності встановленим нормам. Наприклад, у фінансовому регулюванні дотримання норм законодавства та етики оцінюється через внутрішній та зовнішній аудит. Стабільність та передбачуваність відображається завдяки наявності чітких правил, де нормативний підхід сприяє забезпеченню стабільності та передбачуваності у діяльності організацій, суспільстві або певній системі. Суб'єкти знають, чого очікувати і які наслідки матимуть порушення норм. Нормативний підхід застосовується в багатьох сферах – від правознавства до економіки та соціології. У банківській сфері, наприклад, він регулює питання комплаєнс-менеджменту, забезпечуючи дотримання фінансових стандартів і правил. Наведемо приклади нормативного підходу, - у праві: закони, що визначають права і обов'язки громадян, є яскравим прикладом нормативного підходу, коли дії людей регулюються юридичними нормами, - у бізнесі: корпоративні кодекси поведінки, які зобов'язують співробітників дотримуватися певних етичних стандартів. Вивчення і аналіз норм у цей час дозволяє розкрити загальні закономірності змін заходів у процесі розвитку банківських систем, які адаптуються до провідних міжнародних новацій в системі надання якісних послуг. Поняття норми і аномалій можуть бути в інтегральній формі відбиті категоріями заходів з комплаєнс - менеджменту, але поняття норми не є лише синонімічним вираженням цих заходів. Дуже важливо мати уяву процесного підходу, а саме його розвитку, тому що рух заходів або вузлової лінії заходів з комплаєнсу відбиває лише форму розвитку, не вказуючи на механізми і джерела необхідного розвитку. Вузлові лінії заходів з комплаєнсу можна представити як дозвіл протиріччя норми та аномалій тому що "умови пізнання всіх процесів миру в їхньому саморусі є пізнання їх як єдності протилежностей", що становить принцип дихотомічної організації. Вузлова лінія заходів з комплаєнсу відображає перехід від одного заходу до іншої як своєрідне насичення якості кількісними змінами до такої межі, коли стає неможливим системі залишатися в колишньому якісному стані в збереженні встановленого єдності кількісних і якісних співвідношень. Коли відбувається якісний перехід критеріальних показників системи комплаєнс менеджменту, то це означає перехід до нової міри впорядкування системи комплаєнс менеджменту в банківському бізнес середовищі.

Для збереження рівноважного стану функціоналу банківської сфери, регуляція кінцевого результату із введенням норм комплаєнс - менеджменту повинно мати можливість перерозподілу його основних функцій за обсягом, часом, місцем (виявлення слабких та сильних сторін, рухливості та розповсюдження), що припускає наявність механізмів рівномірного та екстреного реагування комплаєнс – менеджменту на виклики з обліком необхідного режиму прояву ризиків за частотою і тривалістю дії. Комплаєнс-менеджмент припускає обов'язковість застосування нормативного підходу наявності регульованого діапазону, що визначає стійкість банківської системи в конкурентному середовищі. Банківському середовищу необхідно застосувати структурний підхід, а саме структуру системи комплаєнс – менеджменту, яка включає кілька ключових елементів від стратегічної концепції запровадження етичного банківського бізнесу із складовими функціями організації, планування, мотивації, координації, контролю, аудиту та процедур системи комплаєнсу, створення внутрішнього середовища контрольних органів, навчання персоналу, інформаційно - комунікаційного забезпечення, стимулювання відповідальної поведінки, встановлення партнерських взаємовідносин з контролюючими органами, зовнішніми організаціями, професійними об'єднаннями, зацікавленими сторонами, стейкхолдерами. Адаптивність до змін, тривалість відповідного регулювання, надійність функціонування впроваджених елементів системи етичного банківського бізнесу та комплаєнс менеджменту повина бути відпрацьована в режимі збереження рівноважного стану або стійкості і надійності виступають, що характеризуються показниками стану системи. Сукупність регульованих параметрів і структура їх взаємодії визначає складність керуючих дій над системою і є заходом його можливостей або характеристикою її впорядкованості. Вони відбивають динаміку стану і місце знаходження границі впорядкованої структури поведінки зацікавлених сторін. Комплаєнс відіграє вирішальну роль у формуванні репутації та стійкості банківської установи. Дотримання або недотримання регуляторних та етичних норм безпосередньо впливає на фінансову стабільність банку, довіру з боку клієнтів та інвесторів, а також його загальний імідж на ринку.

Вплив комплаєнсу на репутацію банку перед усім має прояв на формування довіри клієнтів, а саме дотримання комплаєнс-стандартів забезпечує прозорість і законність операцій, що сприяє підвищенню довіри клієнтів до банку. Клієнти віддають перевагу банкам, які ведуть свою діяльність відповідно до етичних та правових норм, оскільки це знижує ризики зловживань або шахрайства. Наприклад, дотримання політики боротьби з відмиванням грошей (AML) допомагає банку уникнути участі в незаконних операціях, що зміцнює репутацію надійної установи. AML – це абревіатура, яка розшифровується як Anti-Money Laundering, що в українському перекладі означає боротьба з відмиванням грошей. Це сукупність законодавчих, регуляторних і адміністративних заходів, спрямованих

на виявлення, запобігання та протидію процесам відмивання грошей, а також фінансування тероризму.

Основні аспекти діяльності AML – це визначення відмивання грошей: відмивання грошей – це процес, за допомогою якого незаконно отримані кошти намагаються "очистити", щоб зробити їх легітимними. Цей процес зазвичай включає три етапи: внесення (Placement): введення незаконних коштів у фінансову систему; каскадація (Layering): здійснення серії складних фінансових транзакцій для ускладнення відстеження походження коштів; інтеграція (Integration): повернення "очищених" коштів до економіки, де вони можуть бути використані легально.

Регуляторні вимоги передбачають, що багато країн мають законодавство, що вимагає від фінансових установ впровадження програм AML для виявлення та запобігання відмиванню грошей. Це включає ідентифікацію клієнтів, моніторинг транзакцій та звітування про підозрілі операції. Зобов'язання фінансових установ полягають у тому, що банки та інші фінансові установи зобов'язані розробити та підтримувати програми AML, які включають: Проведення перевірки (due diligence) клієнтів. Моніторинг транзакцій на предмет підозрілих дій. Проведення навчання співробітників щодо виявлення відмивання грошей. Звітування про підозрілі транзакції до відповідних регуляторних органів. Міжнародні стандарти передбачають, що багато міжнародних організацій, таких як Фінансова рада з боротьби з відмиванням грошей (FATF), розробили рекомендації щодо боротьби з відмиванням грошей, які приймаються багатьма країнами для впровадження у своїх національних системах. Вплив на бізнес полягає в тому, що неналежне дотримання норм AML може призвести до серйозних наслідків для фінансових установ, включаючи великі штрафи, втрату ліцензії, репутаційні ризики та юридичні наслідки. Це підкреслює важливість ефективних комплаєнс-програм. Прикладом може слугувати діяльність провідних банків, якщо вони зазнають значних репутаційних втрат після звинувачень у сприянні відмиванню грошей. Це спричиняє не лише великі штрафи, але й зниження довіри з боку клієнтів та інвесторів. Залучення інвесторів полягає у дотриманні норм комплаєнсу підвищує привабливість банку для інвесторів. Інвестори зацікавлені вкладати свої кошти в стабільні та прозорі установи, де ризик правових та фінансових санкцій мінімальний. Наявність ефективної комплаєнс-програми демонструє інвесторам, що банк управляє своїми ризиками та дотримується норм корпоративної відповідальності. Наприклад, після фінансової кризи 2008 року багато банків, які впровадили посилені комплаєнс-програми, змогли швидше відновити довіру інвесторів. Це було видно на прикладі таких банків, як JP Morgan Chase, який після значних фінансових втрат зміг стабілізувати своє становище завдяки підвищенню стандартів комплаєнсу. Репутаційні ризики через недотримання норм: недотримання норм комплаєнсу може призвести до значних репутаційних втрат. Скандали, пов'язані з порушенням етичних стандартів або регуляторних вимог, можуть призвести до штрафів, судових

розглядів та втрати клієнтів. В епоху інформаційних технологій подібні інциденти швидко поширюються у ЗМІ та можуть серйозно нашкодити репутації банку. Вплив комплаєнсу на фінансову стійкість банку полягає у зниженні ризиків правових санкцій, впровадження ефективної системи комплаєнс дозволяє банку уникати значних фінансових втрат, пов'язаних з штрафами, накладеними регуляторними органами за порушення законодавства. Дотримання норм комплаєнсу допомагає зменшити ризики участі у незаконних або ризикових операціях, що може вплинути на фінансову стабільність. Підтримка стабільної роботи: комплаєнс забезпечує постійний моніторинг за виконанням регуляторних вимог і дозволяє банку своєчасно адаптуватися до змін законодавства. Це забезпечує передбачуваність роботи банку, мінімізує ризики неочікуваних санкцій або проблем з регуляторами, що сприяє фінансовій стабільності. Управління репутаційними ризиками: Репутаційні ризики можуть мати прямий вплив на фінансову стійкість банку. Коли банк втрачає репутацію через скандали або правопорушення, це призводить до втрати клієнтів, падіння акцій і збільшення витрат на управління кризами. Ефективний комплаєнс дозволяє банкам уникати цих негативних наслідків, зберігаючи фінансову стабільність.

**Висновки.** Отже, комплаєнс-менеджмент у банківській сфері має на меті забезпечення правової, фінансової та етичної відповідності банку, управління ризиками, що можуть виникати через недотримання норм, а також збереження довіри клієнтів і партнерів. Нормативний підхід є важливим інструментом забезпечення порядку і регулювання поведінки у різних сферах життя. Він задає стандарти, які слід дотримуватися для досягнення бажаних результатів, підвищуючи відповідальність та прозорість у взаємодіях між суб'єктами. Комплаєнс є критично важливим елементом стратегії управління банком. Дотримання етичних та правових норм допомагає банкам підтримувати довіру клієнтів і інвесторів, що, у свою чергу, забезпечує стабільність і розвиток установи. Недотримання норм може призвести до серйозних наслідків, включаючи репутаційні та фінансові втрати, що підриває загальну стійкість банку на ринку. Тому впровадження ефективної комплаєнс-програми є обов'язковою умовою для довготривалого успіху банківської установи.

#### 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. Directive 2006/48/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions (recast). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NOT/?uri=CELEX:32006L0048&qid=1464258066229>.
3. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Основні напрями Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року
5. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>
6. Florek J. Strzelecka M. Przeciwdziałanie praniu pieniędzy a niezależny audyt procesów AML. URL: <https://www.rp.pl/Firma/304039993-Przeciwdzialanie-praniu-pieniedzya-niezalezny-audyty-procesow-AML.html>.
7. Slemrod, Joel. 2019. Tax Compliance and Enforcement. Journal of Economic Literature, 57 (4): 904–54. DOI: 10.1257/jel.20181437
8. Momot T., Koliada I. Compliance control for ensuring the financial security of banking institutions: state, problems, prospects Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. No 2 (2).
9. The FATF Recommendations. URL: <http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatf-recommendations.html>. – Дата доступу: 30.09.2024.
10. Кобелева Т. О. Дослідження взаємозв'язку комплаєнс-контролю з внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем на промисловому підприємстві. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2019. № 2(21). С. 81–91.

#### 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. Directive 2006/48/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions (recast). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NOT/?uri=CELEX:32006L0048&qid=1464258066229>.
3. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy [On the basics of national security of Ukraine: Law of Ukraine] vid 19.06.2003 №964-IV.
4. Osnovni napriamy Stratehii rozvytku finansovoho sektoru do 2025 roku [Main directions of the Financial Sector Development Strategy until 2025]
5. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>
6. Florek J. Strzelecka M. Przeciwdziałanie praniu pieniędzy a niezależny audyt procesów AML. URL: <https://www.rp.pl/Firma/304039993-Przeciwdzialanie-praniu-pieniedzya-niezalezny-audyty-procesow-AML.html>.
7. Slemrod, Joel. 2019. Tax Compliance and Enforcement. Journal of Economic Literature, 57 (4): 904–54. DOI: 10.1257/jel.20181437
8. Momot T., Koliada I. Compliance control for ensuring the financial security of banking institutions: state, problems, prospects Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. No 2 (2).
9. The FATF Recommendations. URL: <http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatf-recommendations.html>. – Дата доступу: 30.09.2024.
10. Kobielieva T. O. Doslidzhennia vzaiemozv'iazku komplaiens-kontroliu z vnutrishnim audytom ta vnutrishnim kontrolem na promyslovomu pidpriemstvi [Study of the relationship of compliance control with internal audit and internal control at an industrial enterprise]. *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna* [Scientific works of DonNTU. Series: economical]. 2019. no 2(21). 81–91 pp.

Надійшла (received) 18.12.2024

#### 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

**Кочетова Тетяна Іванівна (Kochetova Tetyana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5273-5066>; e-mail: tetyana.kochetova@khp.edu.ua

**Т.В. ПІСЕЦЬКА****ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні виклики породжують нові, більш ефективні методи, інструменти та ідеї для виживання бізнесу. Війна, руйнування підприємств і інфраструктури, спад економіки, переміщення людей в межах і за межі країни, збільшення кількості постраждалих – все це поряд з іншими чинниками є поштовхом до пошуку та застосування оптимізаційних механізмів, які сприяють збереженню економічної стабільності в межах допустимих параметрів.

У зв'язку з нагальною необхідністю швидкої адаптації до кризових умов та вирішення соціальних проблем, соціальне підприємництво стає ефективним інструментом для реалізації інноваційних підходів.

Однак для досягнення стійкості та максимального соціального впливу, важливо визначити ті складові бізнес-моделі соціального підприємства (СП), які б відображали як економічні, так і соціальні цілі підприємства. Важливим елементом в конструюванні бізнес-моделі для СП є оцінка соціального впливу.

Здійснено аналіз особливостей бізнес-моделі СП та запропоновано авторську концепцію побудови бізнес-моделі, яка, на відміну від класичної бізнес-моделі Остервальдера, доповнена 10 блоком – соціальний вплив СП. У цьому блоці запропоновано відповісти на такі питання: якого позитивного впливу ми хочемо досягти? яку конкретну соціальну чи екологічну проблему вирішує СП? як ви вимірюєте соціальний вплив вашої діяльності? які показники використовуєте для оцінки ефективності соціальних ініціатив? чи досягає СП потрібного результату діяльності «Прибуток, Люди, Планета»?

СП відрізняється від традиційного бізнесу та благодійної діяльності низкою особливостей. Хоча інструменти та принципи організації бізнес-процесів такі ж, як і в традиційному бізнесі, основною метою є не отримання прибутку, а реалізація соціальної місії. Ключовою характеристикою СП – є спрямованість на вирішення соціальної чи екологічної проблеми. У зв'язку з цим, підхід до організації бізнес-процесів в СП має специфічні особливості, які відрізняють його від інших форм господарювання.

Кожен елемент канви бізнес-моделі уточнено з точки зору соціального спрямування діяльності СП.

**Ключові слова:** підприємництво, соціальне, підприємство, бізнес-модель, місія, ефективність, оцінка, відновлення.

**TETIANA PISETSKA****FEATURES OF THE BUSINESS MODEL OF THE SOCIAL ENTERPRISE**

Challenging times give rise to new, more effective methods, tools and innovations for business survival. War, economic decline, displacement of people within and outside the borders of the country, increase in the number of victims - all this, including, is an impetus for the search and application of optimized mechanisms that contribute to the preservation of economic stability within acceptable parameters.

In connection with the need for quick adaptation to crisis conditions and solving social problems, social entrepreneurship becomes an effective tool for implementing innovative approaches.

However, to achieve sustainability and maximize social impact, it is crucial to identify the components of a social enterprise's business model that reflect both the economic and social goals of the enterprise. An important element in constructing a business model for a SE is the assessment of social impact.

An analysis of the peculiarities of the SE business model has been carried out, and an authorial concept for building the business model has been proposed. Unlike the classical business model by Osterwalder, this model is supplemented by a 10th block—social impact of the SE. In this block, it is proposed to answer the following questions: What positive impact do we want to achieve? What specific social or environmental problem does the SE address? How do you measure the social impact of your activities? What indicators do you use to evaluate the effectiveness of social initiatives? Does the SE achieve the triple bottom line of "Profit, People, Planet"?

A social enterprise differs from traditional business and charitable activities in a number of ways. Although the tools and principles for organizing business processes are the same as in traditional business, the primary goal is not profit generation but the fulfillment of a social mission. A key characteristic of an SE is its focus on addressing a social or environmental issue. As a result, the approach to organizing business processes in an SE has specific features that distinguish it from other forms of economic activity.

Each element of the business model canvas has been clarified in terms of the social orientation of the SE's activities.

**Keywords:** entrepreneurship, social, enterprise, business model, mission, effectiveness, evaluation, restoration.

**Постановка проблеми.** Поширення СП, діджиталізація економіки формують підґрунтя до створення інноваційних принципів та моделей організації бізнесу. Бізнес-модель в соціальному підприємстві – це одна із основних складових його успішного розвитку.

Соціальне підприємництво має подвійну природу – це бізнес, тому його варто будувати за принципами бізнесу, використовуючи інструменти, які дають змогу отримувати прибуток. Проте вирішення соціальних проблем – є пріоритетом діяльності.

Враховуючи складну економічну ситуацію варто більш ретельно обирати ті інструменти розвитку підприємства, які будуть більш ефективними конкретно для соціального підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Серед українських вчених, які досліджують проблеми соціального підприємства та аспекти соціальної відповідальності підприємств, можна відзначити

Галушку З. І. [8], Грішнову О.А. [10, 11], Лункіну Т. І. [16], Наумову М.О. [19, 20]. Дослідження сутності бізнес-моделей проводять Остервальдер А., Пінье Ів. [6, 7], Магомедова А. М. [17, 18], Скриль В.В. [25] та ін. вчені.

**Метою статті** є аналіз особливостей бізнес-моделі соціального підприємства та розробка авторської концепції побудови бізнес-моделі, яка б забезпечила максимальну соціальну ефективність та фінансову стійкість соціальних підприємств у контексті українських реалій та перспектив повоєнного відновлення економіки.

**Результати дослідження.** Соціальне підприємництво можемо визначити як сучасну, стійку та ефективну форму соціально-економічних відносин, яка сприяє прогресивному розвитку суспільства, створює додаткові можливості для місцевих громад забезпечувати власну економічну стабільність, самостійність і добробут.

Соціальне підприємництво - це форма господарської діяльності, спрямована на досягнення соціальних цілей та підвищення добробуту населення, яка використовує підприємницькі та інноваційні методи та поєднує соціальну, економічну та екологічну складові [22].

Соціальні підприємці вирішують соціальну проблему, але роблять це за допомогою бізнес-інструментів.

Соціальна місія – це ціль створення і діяльності СП. Але традиційне підприємництво – є інструментом для отримання прибутку. СП також працює за принципом рентабельності та збагачення, але в будь-якому разі його діяльність покликана вирішити соціальні проблеми. Тобто, соціальна місія – це мета СП, а отримання прибутку – інструмент для її досягнення. Для традиційного бізнесу соціальна діяльність є вторинною, оскільки спеціальний фонд (благодійництво, соціальні потреби) формується лише після акумулювання надлишкових прибутків. Натомість у соціальному підприємстві така діяльність виступає як основоположна складова його функціонування.

Тому бізнес-модель СП хоч і має всі ознаки традиційного бізнесу, але має зміщений фокус уваги. Вектором зацікавленості виступає не отримання прибутку, а ціннісна пропозиція, яка спрямована на отримання соціального ефекту.

У червні 2024 року в рамках проекту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» було здійснено дослідження, присвячене оцінці сприйняття соціального підприємництва серед молоді України [27]. Дослідження ґрунтувалося на анонімному онлайн-опитуванні, в якому взяли участь випускники різних років навчальних програм JA Ukraine. Найважливішими елементами успіху соціального бізнесу респонденти вважають продуману бізнес-модель/бізнес-план та вмотивовану команду. Решта варіантів набрали значно менше балів (це такі варіанти в порядку спадання: початковий капітал, креативна ідея, корисні контакти; стабільний попит на товари чи послуги; рекламна кампанія; залучення місцевої громади; екологічна стійкість; потенціал для масштабування бізнесу, цифрові рішення; яскрава історія про бізнес або його бенефіціарів; доступ до інвестицій; доступні кредити)

Як демонструє опитування, респонденти чітко вказують на необхідність продуманої бізнес-моделі та бізнес-плану для успіху СП. Це свідчить про розуміння того, що соціальний бізнес, незважаючи на свою соціальну місію, має бути фінансово стійким, а отже вимагає використання найефективніших інструментів для реалізації успішного і прибуткового бізнесу.

Бізнес-модель — це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх взаємозв'язків з метою вираження бізнес-логіки конкретного підприємства [6].

Існують різні види бізнес-моделей [25], кожна з яких має свої особливості та акценти. Кожна з них має загальні характеристики та складові.

В 2004 році теоретик бізнесу А. Остервальдер і його науковий керівник професор Університету Лозанни Ів Пінье запропонували дизайн бізнес-моделі. Підхід, який незабаром було названо **Canvas Business Model Canvas (BMC)**, є досить ефективним та розповсюдженим для побудови бізнес-моделі у традиційному підприємстві. Полотно бізнес-моделі **Canvas Business Model Canvas (BMC)** — це візуальний шаблон для організації різних елементів бізнес-моделі. А. Остервальдер та Ів Пінье розділили полотно на дев'ять складових, які відповідають за найважливіші бізнес-елементи кожної організації. Це полотно включає: сегменти клієнтів, ключові партнерства, ключові види діяльності, потоки доходів, ціннісні пропозиції, канали, ключові ресурси, відносини з клієнтами, структура витрат [7]. Концептуальні засади побудови бізнес-моделей, які описані в праці О.Остервальдера та Ів Пінье, розглядають як опис того, як саме компанія збирається заробляти або вже заробляє гроші. Автори основне призначення бізнес-моделі вбачають у визначенні споживчої цінності для різних груп сегментів, опису можливостей бізнесу, обґрунтуванні ресурсів для створення та просування цінності кінцевим клієнтам. Канва бізнес-моделі А.Остервальдера та Ів Пінье є найбільш застосованою в іноземних стартапах [6]. Модель допомагає знайти проблемні місця, виявити нові точки зростання, відстежувати взаємозв'язок бізнес-процесів та змінювати відносини між ними для підвищення ефективності бізнесу.

Як бачимо, лейтмотив цього інструменту – отримання прибутку, збільшення прибутковості, зменшення витрат. Тобто, це інструмент, який покликаний максимально ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку.

На нашу думку, СП має значні особливості, які вимагають іншого підходу до створення бізнес-моделі нового підприємства або розвитку вже діючого СП. Діяльність СП – це в першу чергу про місію, про соціальний ефект. Без відповіді на питання «Який вплив/соціальний ефект має це соціальне підприємство?» – ця організаційна форма перетворюється у традиційне підприємництво з його основним принципом діяльності задля отримання прибутку.

Однією із ознак СП є особливості бізнесового планування, яке має на меті потрійний результат діяльності «Прибуток, Люди, Планета» – англ. «PPP» – Profit, People, Planet). У 1994 році Джон Елкінгтон представив концепцію потрійного результату [2], щоб перевести бізнес-систему з фокусу фінансового обліку на більш комплексний підхід, який оцінює вплив і успіх. Завдяки теорії потрійного результату та її застосуванню підприємства почали визнавати зв'язок між соціальним добробутом, здоров'ям

навколишнього середовища та фінансовим успіхом і стійкістю організації, а не тільки зосереджувалися на отриманні прибутку.

Як пояснює Джон Елкінгтон, «потрійний результат — це система сталого розвитку, яка розглядає соціальний, екологічний та економічний вплив компанії». «Початкова ідея полягала в тому, щоб (...) заохочувати бізнес відстежувати та управляти економічною (не лише фінансовою), соціальною та екологічною доданою (або знищеною) вартістю» [3]. Це коротко пояснює, що означають ці 3 «РРР»: соціальний, екологічний та економічний вплив.

Як і в традиційному підприємстві, СП може працювати у різних формах, типах та сферах діяльності. Залежно від того, яким саме чином СП досягає соціального ефекту, можемо узагальнити такі типи діяльності:

1. **Генерація прибутку.** Основна мета такої діяльності заробляти гроші і скеровувати прибутки на вирішення соціальної або екологічної проблеми.

Яскравим прикладом такого СП є громадський ресторан у форматі Urban Space [24], де 80% прибутку ресторану направлено винятково на реалізацію громадських проєктів. Ще один приклад пекарня-кондитерська «Горіховий дім» – одне з перших соціальних підприємств у сучасній Україні. 40% від прибутку пекарня скеровує на соціальні проєкти Фонду «Горіховий дім» [26].

2. **Працевлаштування вразливих та соціально незахищених груп населення.** Такі СП сприяють залученню осіб, які через об'єктивні обставини не можуть конкурувати на ринку праці. Завдяки діяльності СП такі категорії населення отримують не лише робочі місця, а й можливості для соціальної адаптації та інтеграції.

Гарний приклад - Pizza Veterano [15]. Піцерія здійснює працевлаштування ветеранів та учасників бойових дій. На початку заснування піцерії ветерани склали 100% команди. Такий підхід не лише створює робочі місця, але й допомагає ветеранам адаптуватися до цивільного життя.

3. **Виробництво товарів чи надання послуг.** Такі СП фокусуються на створенні продуктів або наданні послуг, які безпосередньо сприяють вирішенню конкретних соціальних чи екологічних проблем.

Наприклад, СП «Медичний центр «Анвіта Клінік» [28]. надає комплекс діагностичних, лікувальних, реабілітаційних послуг. Соціальний компонент діяльності підприємства включає створення робочих місць для соціально незахищених верств населення, а також надання послуг медичної лабораторії із значними знижками або безкоштовно для соціально незахищених верств населення.

4. **Інноваційні ініціативи та просвітницька діяльність.** Ця категорія дозволяє включити в себе різноманітні проєкти, які використовують інноваційні технології або нестандартні підходи для досягнення соціального ефекту. Це можуть бути проєкти в галузі цифрових технологій, екологічного

дизайну, наукові дослідження, культурні ініціативи, створення нових освітніх платформ або заходів, що підвищують обізнаність з важливих соціальних чи екологічних проблем.

Наприклад, ГО "Україна без сміття" [23]. заснувала першу в Україні освітню сортувальну станцію, що пропонує послуги з роздільного збору відходів, екотоварів та вторсировини. Також ця громадська організація веде просвітницьку роботу на тему сортування, переробки відходів, екології та впливу наших дій на довкілля. Це дозволяє знижувати рівень забруднення та формувати у населення екологічну свідомість.

В міжнародному контексті для структурування основних типів діяльності СП, Європейська комісія пропонує таку класифікацію [4]:

- СП, для яких соціальна або суспільна мета загального блага є причиною комерційної діяльності, часто у формі високого рівня соціальних інновацій;
- СП, чий прибуток в основному реінвестується для досягнення цієї соціальної мети;
- СП, де метод організації або система власності відображає місію підприємства, використовуючи демократичні принципи чи принципи участі або зосереджуючись на соціальній справедливості.

СП може поєднувати різні типи діяльності в різних комбінаціях, наприклад, СП, яке працевлаштовує вразливі групи населення, також генерує прибуток для фінансування соціальних проєктів. Тип діяльності соціального підприємства безпосередньо впливає на формування його сегментів споживачів.

Для візуалізації та аналізу бізнес-моделей СП ми пропонуємо адаптовану версію інструменту канви бізнес-моделі Остервальдера (рис.), яка може бути використана для стратегічного планування, оцінки фінансової життєздатності та соціального впливу СП. Бізнес-модель в такому форматі допоможе підприємцям та інвесторам зрозуміти, як соціальний ефект інтегрується в бізнес-процеси і де саме відбувається баланс між соціальними та економічними цілями.

Розглянемо послідовність і особливості заповнення бізнес-моделі для СП.

### 1. Сегмент користувачів (Customer Segments).

Це перший блок канви Остервальдера. В науковій літературі немає класифікації сегменту користувачів для СП, тому ми пропонуємо своє бачення.

Сегмент користувачів в СП включають групи осіб, які мають особливі потреби або зацікавленні у вирішенні соціальної або екологічної проблеми. До основних типів споживчих сегментів належать:

- вразливі та соціально незахищені групи (люди з інвалідністю; діти з малозабезпечених сімей; внутрішньо переміщені особи; жінки та діти, які постраждали від насильства; члени родини в разі втрати годувальника за загиблих/померлих військовослужбовців та ін.);

<p><b>8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ (Key Partnerships)</b></p> <p>Мережа партнерів для посилення соціального впливу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- З ким ви співпрацюєте для досягнення соціальних цілей?</li> <li>- Які партнери допомагають вам створювати більшій соціальний ефект?</li> <li>- Взаємодія з органами державної влади і міжнародними організаціями.</li> <li>- Партнери для фінансування вашої соціальної чи екологічної місії.</li> <li>- Партнери в сфері інформування та освітньої діяльності щодо СП.</li> </ul>	<p><b>7. КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ (Key Activities)</b></p> <p>Діяльність, що сприяє досягненню соціального ефекту та отриманню прибутку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які основні дії необхідні для створення соціального ефекту та отримання прибутку?</li> <li>- Що ви робите для досягнення соціальних змін у ваших клієнтських сегментах?</li> <li>- Чи ефективна ваша діяльність для досягнення точки рентабельності СП?</li> </ul>	<p><b>2. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ (Value Proposition)</b></p> <p>Визначення соціальної чи екологічної проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Яку конкретну соціальну проблему вирішує ваше СП?</li> <li>- Що ваш продукт або послуга пропонує для вирішення соціальної або екологічної проблеми?</li> <li>- Яких конкретних соціальних чи екологічних змін ви прагнете досягти?</li> </ul>	<p><b>4. ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ (Customer Relationships)</b></p> <p>Розбудова довгострокових відносин на основі соціальної місії.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які стосунки ви будете з клієнтами для забезпечення спійкого впливу?</li> <li>- Як ви підтримуєте залучення ваших клієнтів до соціальної місії підприємства?</li> </ul>	<p><b>1. СЕГМЕНТ КОРИСТУВАЧІВ (Customer Segments)</b></p> <p>Розуміння особливого статусу осіб та вирішення соціальної чи екологічної проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хто є вашими основними клієнтами?</li> <li>- Як ваш продукт чи послуга допомагає конкретним соціальним групам?</li> <li>- Яку соціальну або екологічну проблему вирішує СП для свого сегменту користувачів?</li> </ul>
<p><b>9. СТРУКТУРА ВИПАТІВ (Cost Structure)</b></p> <p>Витрати на соціальну місію та операційні витрати</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Які витрати необхідні для досягнення вашої соціальної мети?</li> <li>- Які доцільні витрати має СП у зв'язку з виконанням соціальної місії?</li> <li>- Які витрати може покрити зовнішнє фінансування (гранти, міжнародні благодійні фонди тощо)?</li> </ul>	<p><b>10. СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ (Social Impact)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якою позитивною впливу ми хочемо досягти?</li> <li>- Яку конкретну соціальну чи екологічну проблему вирішує СП?</li> <li>- Як ви вимірюєте соціальний вплив своєї діяльності?</li> <li>- Які показники використовувате для оцінки ефективності соціальних ініціатив?</li> <li>- Чи досягає СП потреби результату діяльності «Прибуток, Люди, Планета»?</li> </ul>	<p><b>3. КАНАЛИ (Channels)</b></p> <p>Доступ до цільових груп</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Як ви доставляєте ваш продукт або послугу до клієнтів?</li> <li>- Які канали ви використовуєте для досягнення соціального впливу?</li> <li>- Як ви залучаєте канали доставки до вашої соціальної місії?</li> <li>- Чи є можливість у клієнта отримати ваш продукт чи послугу самостійно?</li> </ul>	<p><b>5. ПОТОКИ ДОХОДІВ (Revenue Streams)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Як ви генеруєте доходи при соціальній місії?</li> <li>- Які джерела доходу дають змогу забезпечити стійкість підприємства?</li> <li>- Баланс соціальних та фінансових цілей</li> <li>- Співпраця з фондами, міжнародними організаціями, органами державної влади</li> </ul>	

Рисунок - Канва бізнес-моделі соціального підприємства

Джерело: створено автором на основі Канви бізнес-моделі О.Остервалля, Пінксі І

- екологічно свідомі споживачі (люди, які обирають екологічно чисті продукти або послуги, які забезпечують охорону навколишнього середовища і сталий розвиток);

- соціально відповідальні споживачі (люди, які свідомо обирають товари та послуги, що мають позитивний вплив на суспільство, довкілля або економіку)

Саме на сегмент користувачів СП орієнтується для досягнення свого соціального та економічного ефекту.

## 2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition)

У цьому блоці бізнес-моделі Остервальдера пропонують описати ключові причини, за якими покупці купують товари саме у вас, а не у конкурентів. Для СП – основна складова, яка визначає яку соціальну чи екологічну проблему вирішує СП.

Згідно з нещодавнім дослідженням Cone Communications і Echo [14], які запропонували порівнянню ціну та якість, 91% споживачів у всьому світі змінили б бренди на бренди, пов'язані з доброю справою. А 92% опитаних споживачів сказали, що вони б купили продукт із соціальною чи екологічною вигодою, якби у них була така можливість, і більше двох третин (67%) сказали, що робили це протягом попередніх 12 місяців. Крім того, 90% опитаних заявили, що бойкотували б бренд за безвідповідальну поведінку.

Як бачимо, часто соціальна місія є вирішальною для споживачів. Це свідчить про значний вплив етичних цінностей на вибір товарів, що може бути важливим фактором для підприємств у процесі формування своєї стратегії і ціннісної пропозиції. Для СП орієнтуючись на соціальну відповідальність.

## 3. Канали (Channels)

Канали збуту показують яким чином клієнти отримують інформацію про ціннісні пропозиції підприємства. Канали збуту для СП мають свою специфіку, оскільки вони повинні враховувати не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Для СП діють загальні принципи розвитку бізнесу, тому варто також враховувати традиційні канали збуту.

## 4. Відносини з клієнтами (Customer Relationships)

Формування відносин із клієнтами в СП повинно бути орієнтованим на створення довгострокових, взаємовигідних стосунків, що базуються на спільних цінностях та інтересах. Відносини з клієнтами у СП є складною і багатогранною сферою. Вони повинні базуватися на довірі, взаємоповазі та спільних цінностях. СП повинні створювати взаємодію, що виходить за межі традиційного споживання товарів чи послуг, залучаючи клієнтів до соціально важливих ініціатив і надаючи їм можливість активно брати участь у досягненні соціальних цілей.

## 5. Потоки доходів (Revenue Streams)

Потоки доходів виникають завдяки успішним ціннісним пропозиціям СП. Потоки доходів можуть бути різноманітними і варіюються в залежності від виду діяльності та соціальної місії підприємства.

Основною метою таких потоків є не тільки досягнення фінансової самодостатності, але й ефективне використання прибутків для досягнення соціальних та екологічних цілей.

СП працює за принципом рентабельності та збагачення, але в будь-якому його діяльність покликана вирішити соціальні проблеми. СП важливо застосовувати традиційні інструменти для отримання прибутку, адже якщо СП перестане самоокупатися, його чекає ліквідація або перетворення в іншу форму діяльності.

## 6. Ключові ресурси (Key Resources)

Цей блок описує найважливіші активи, які необхідні, щоб бізнес-модель була життєздатною. Вважаємо, що основними ключовими ресурсами в СП – є людські ресурси.

Грішнова О.А. наголошує, що “Розвиток людського капіталу – це, насамперед, підвищення продуктивності та ефективності працівників шляхом набуття, оновлення, поглиблення знань та навичок” [12].

Окрім людських ресурсів, в цьому блоці варто враховувати матеріально-технічні, фінансові та інші ресурси, як і в традиційному підприємстві. Цей напрям потребує подальших наукових досліджень і узагальнень.

## 7. Ключові види діяльності (Key Activities)

У цьому блоці бізнес-моделі варто вписати всі ті види діяльності, в результаті яких з'являться потрібні СП ціннісні пропозиції. В залежності від обраного типу діяльності СП, види діяльності, операційні та організаційні процеси будуть відрізнятися.

## 8. Ключові партнери (Key Partners)

Цей блок описує всіх постачальників або партнерів, завдяки яким бізнес-модель успішно працює. Ключові партнери в СП є надзвичайно важливими для досягнення соціальних цілей підприємства. Співпраця з партнерами дозволяє СП забезпечити фінансування, отримати необхідні ресурси, досягти більш широкого соціального ефекту, а також подолати фінансові та операційні бар'єри.

Особливе значення мають міжнародні організації та державні програми, які надають фінансову підтримку СП та вирішують соціальну чи екологічну проблему через ініціативну діяльність СП [1, 21].

Узагальнення та класифікація ключових партнерів СП потребує подальших наукових розвідок.

## 9. Структура витрат (Cost Structure)

У цьому блоці бізнес-моделі описані всі витрати, які потрібні для роботи бізнес-моделі СП. Структура витрат формується як результат взаємодії всіх елементів бізнес-моделі.

В порівнянні з традиційним підприємством, у СП є додаткова потреба здійснювати додаткові витрати на обладнання офісу, навчання і перекваліфікацію, найм додаткових співробітників для супроводу працівників з вразливих груп населення і т.д.

Питання розподілу прибутку є основним в питанні розуміння особливостей СП.

### 10. Соціальний вплив (Social Impact)

На відміну від традиційної канви Остервальдера, наша модель має альтернативний підхід, виокремлюючи соціальний вплив як важливий елемент бізнес-моделі СП (відображено *курсивом* на рис.1). Такий підхід відображає специфіку СП, де соціальна цінність є первинною, а економічна стійкість – засобом її досягнення.

Ключовим елементом у розробці бізнес-моделі для СП є бажаний соціальний вплив – конкретний результат, якого прагне досягти СП, вирішуючи певні соціальні проблеми. Це той соціальний ефект, який буде мати СП, та проблема, яку вирішує таке підприємство, це місія, яку має нести СП [13].

Оцінка соціального впливу є систематичним процесом, який дає змогу виміряти ефективність діяльності підприємства, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також коригувати стратегію розвитку. Систему показників соціального впливу складають як кількісні (наприклад, кількість людей, яким надана допомога, рівень задоволеності клієнтів), так і якісні (наприклад, зміна соціальних норм, підвищення рівня довіри) показники, що відображають зміни в житті цільової аудиторії, досягнення соціальних цілей та ефективність використання ресурсів.

Особливу увагу слід приділяти оцінці людського капіталу [5, 9, 10, 12]. Питання оцінки соціального впливу потребує подальших досліджень та узагальнень.

**Висновки.** Соціальні підприємства успішно поєднують соціальну місію з підприємницькою діяльністю. Бізнес-модель допомагає визначити, як саме підприємство створює соціальну цінність і генерує дохід. На основі канви бізнес-моделі підприємства Остервальдера А., Пінье І. було запропоновано змістовне її наповнення для соціального підприємства. Традиційна бізнес-модель Остервальдера А., Пінье І. може бути адаптована до потреб соціальних підприємств шляхом додавання блоку, присвяченого оцінці соціального впливу та тематичному спрямуванню інших блоків на діяльність саме СП. Це допомагає більш чітко визначити, як підприємство досягає своїх соціальних цілей. Оцінка соціального впливу є невід'ємною частиною бізнес-моделі соціального підприємства. Вона дає змогу виміряти ефективність діяльності підприємства та вносити необхідні корективи в процесі діяльності підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Ключовим аспектом конструювання ефективної бізнес-моделі соціального підприємства є систематичне вимірювання та оцінка соціального впливу. Глибші наукові дослідження в цій галузі створять перспективу розробити більш точні інструменти та методологію для кількісної та якісної оцінки соціального впливу та соціальних змін, ініційованих підприємством.

#### Список літератури

- 1 “ГРАНТИ 2024” [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (дата звернення 18.12.2024 р)
- 2 Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- 3 Elkington, J., (1997) “Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone, [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir_esc=y) (дата звернення: 10.12.2024).
- 4 European Commission. Growth. Sectors of the Social economy in the EU: Social enterprises. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en) (дата звернення 18.12.2024 р)
- 5 O. Grishnova, I. Kondratiuk (2024) SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF USING THE NEWEST TECHNOLOGIES IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. Publishing House “Baltija Publishing”, 2024, 444-449, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefndmkaaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION\\_TECHNOLOGIES\\_AND\\_MANAGEMENT\\_2024\\_%D0%905.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefndmkaaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION_TECHNOLOGIES_AND_MANAGEMENT_2024_%D0%905.pdf) (дата звернення: 10.12.2024).
- 6 Osterwalder A. (2013) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. –John Wiley and Sons, 2013. – 408 p.
- 7 Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (дата звернення: 10.12.2024).
- 8 Галушка З. І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З. І. Галушка // Вісник серія. Економіка. – К. : ВПЦ «Київський національний університет» №148. – 2013. – С. 17.
- 9 Грішнова О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1, 10-13.
- 10 Грішнова О.А., Дерев'яно С. Ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. 2024. Випуск 2 (49). С. 47-65. Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefndmkaaj/http://tpe.econ.m.univ.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_05.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefndmkaaj/http://tpe.econ.m.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_05.pdf) (дата звернення: 19.12.2024).
- 11 Грішнова О. А., Лисенко В. Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»* №2(74), 2024. С.146-156 DOI:10.31732/2663-2209-2024-74-146-156 (дата звернення: 19.12.2024).
- 12 Грішнова О.А., Д. Марковець Д. (2024) ЦИФРОВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ) *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(73), 2024. – Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/680/690> (дата звернення: 10.12.2024).
- 13 Гуцол, Д., & Якимова, Н. (2023). ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Економіка та суспільство*, (58). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82> (дата звернення: 10.12.2024).
- 14 Дослідженням Cone Communications і Echo [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.marketingprofs.com/charts/2013/10966/consumers-prefer-brands-associated-with-good-causes> (дата звернення 18.12.2024 р)
- 15 ЗАСНОВНИК VETERANO PIZZA: «НАВІТЬ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС — В ПЕРШУ ЧЕРГУ БІЗНЕС» [Електронний ресурс] Режим доступу

- <https://media.zagoriy.foundation/speczproyekty/zasnovnyk-veterano-pizza-navit-soczialno-vidpovalnyj-biznes-v-pershu-cherhu-biznes/>, (дата звернення 18.12.2024 р)
- 16 Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти / Т. І. Лункіна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 297-303. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_51) (дата звернення: 19.12.2024).
  - 17 МАГОМЕДОВА А. (2022). КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ. Журнал Актуальні проблеми економіки, випуск 8, стр. 25-32. – Режим доступу: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22.\\_topic\\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22._topic_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf) (дата звернення: 10.12.2024).
  - 18 Магомедова А. (2024) Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. 2024. Випуск 2 (49). С. 87-94. Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_00.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_00.pdf) (дата звернення: 19.12.2024).
  - 19 Наумова М. О. Державна підтримка соціального підприємництва: світові тенденції та стратегічні напрями. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 36-40 – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://dspace.chm.nu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1333/1/2022.%20-%20%20E2%84%96%2024.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://dspace.chm.nu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1333/1/2022.%20-%20%20E2%84%96%2024.pdf) (дата звернення: 19.12.2024).
  - 20 Наумова М. О. Прогресивний міжнародний досвід розвитку соціального підприємництва та запозичення його в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2. С. 202-208.
  - 21 ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА В РАМКАХ ПРОГРАМИ REDPRENEURUA ОТРИМАЛИ ПЕРШІ ГРАНТОВІ КОШТИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://redcross.org.ua/news/2024/12/100386/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  - 22 Пісєцька, Т. (2024). СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА НАПРЯМИ СПРИЯННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (64). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16> (дата звернення: 10.12.2024).
  - 23 Про ГО "Україна без сміття" [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://nowaste.com.ua/projects/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  - 24 Про нас Urban Space [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://urbanspace.if.ua/uk#idea> (дата звернення 18.12.2024 р).
  - 25 Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація В. В. Скриль // Економіка і суспільство. – 2016. – №7. – С. 490-496. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf). (дата звернення: 10.12.2024).
  - 26 СОЦІАЛЬНА ПЕКАРНЯ-КОНДИТЕРСЬКА У ЛЬВОВІ [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://bakery.walnut.house/about-us/> (дата звернення 18.12.2024 р)
  - 27 Соціальний бізнес: думка молоді про новий напрямок підприємництва. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/104142/> (дата звернення: 10.12.2024).
  - 28 СП «Медичний центр «Анвіта Клінік» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.facebook.com/anvita.clinic>, (дата звернення 18.12.2024 р)
4. European Commission. Growth. Sectors of the Social economy in the EU: Social enterprises. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en) (data zvernennya 18.12.2024 r).
  5. O. Grishnova, I. Kondratiuk (2024) SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF USING THE NEWEST TECHNOLOGIES IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. Publishing House "Baltija Publishing", 2024, 444-449, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION\\_TECHNOLOGIES\\_AND\\_MANAGEMENT\\_2024\\_%D0%905.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://ismaitm.lv/wp-content/uploads/INFORMATION_TECHNOLOGIES_AND_MANAGEMENT_2024_%D0%905.pdf) (data zvernennya: 10.12.2024).
  6. Osterwalder A. (2013) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – John Wiley and Sons, 2013. – 408 p.
  7. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (data zvernennya: 10.12.2024).
  8. Halushka Z. I. Fenomen sotsial'noho pidpryyemnytstva: ponyattya ta perspektivy rozvytku v Ukraini / Z. I. Halushka // Visnyk seriya. Ekonomika. – K. : VPC "Kyivskyy natsional'nyy universytet" No 148. – 2013. – S. 17.
  9. Grishnova O. A. (2011). Nahromadzhennya lyudskogo, intelektual'nogo i sotsial'nogo kapitalu pidpryyemstva yak osnovna forma yogo kapitalizatsiyi. Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky ta prava, 1, 10-13.
  10. Grishnova O.A., Derevyanko S. Efektyvni sposoby utrymannya pratsivnykiv i zbrezhennya lyudskogo kapitalu na pidpryyemstvakh v umovakh viyny v Ukraini. Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats. 2024. Vypusk 2 (49). S. 47-65. Rezhym dostupu: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_05.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_05.pdf) (data zvernennya: 19.12.2024).
  11. Grishnova O. A., Lysenko V. Reintegratsiya uchasnykiv boyovykh diy u tsyvil'ne zhyttya: problemy zaaynatosti ta shlyakhy yikh rozv'iazannya. Vcheni zapysky Universytetu "KROK" No 2(74), 2024. S. 146-156 DOI:10.31732/2663-2209-2024-74-146-156 (data zvernennya: 19.12.2024).
  12. Grishnova O.A., Markovets D. (2024) TSIFROVIZATSIYA ROZVYTKU KORPORATYVNOHO LYUDSKOHO KAPITALU: TRENDY, VYKLYKY, EFEKTYVNIST' (NA PRYKLADE KONSALTYNGOVYKH KOMPANIY) Vcheni zapysky Universytetu "KROK", No 1(73), 2024. – Rezhym dostupu: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/680/690> (data zvernennya: 10.12.2024).
  13. Hutsul D., & Yakymova, N. (2023). DOSLIDZHENNYA SUCASNYKH MODELEY SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA. Ekonomika ta suspil'stvo, (58). – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82> (data zvernennya: 10.12.2024).
  14. Doslidzhenniam Cone Communications i Echo [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.marketingprofs.com/charts/2013/10966/consumers-prefer-brands-associated-with-good-causes> (data zvernennya: 18.12.2024).
  15. ZASNOVNYK VETERANO PIZZA: "NAVIT" SOTSIAL'NO VIDPOVAL'NY BIZNES — V PERSHU CHERHU BIZNES" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://media.zagoriy.foundation/speczproyekty/zasnovnyk-veterano-pizza-navit-soczialno-vidpovalnyj-biznes-v-pershu-cherhu-biznes/> (data zvernennya: 18.12.2024).
  16. Lun'kina T. I. Sotsial'ne pidpryyemnytstvo v Ukraini yak suchasny trend rozvytku: osoblyvosti, finansovi aspekty / T. I. Lun'kina // Infrastruktura rynku. - 2020. - Vyp. 39. - S. 297-303. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_51) (data zvernennya: 19.12.2024).
  17. MAHOMEDOVA A. (2022). KLYUCHOVI TENDENTSIYI ROZVYTKU INNOVATSIYNYKH BIZNES-MODELEY KOMPANIY. Zhurnal Aktual'ni problemy ekonomiky, vypusk 8, str. 25-32. – Rezhym dostupu: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22.\\_topic\\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22._topic_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf) (data zvernennya: 10.12.2024).

## References (transliterated)

1. "HRANTY 2024" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (data zvernennya 18.12.2024 r).
2. Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
3. Elkington, J. (1997) "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone, [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dJAbIM7XNcC&redir_esc=y) (data zvernennya: 10.12.2024).

- content/uploads/2022/08/08.22.\_topic\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf (data zvernennya: 10.12.2024).
18. Magomedova A. (2024) Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats. 2024. Vypusk 2 (49). S. 87-94. Rezhym dostupu: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2024\_49/zb49\_00.pdf (data zvernennya: 19.12.2024).
  19. Naumova M. O. Derzhavna pidtrymka sotsial'noho pidpryyemnytstva: svitovi tendentsiyi ta stratehichni napryamy. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2022. No 24. S. 36-40. – Rezhym dostupu: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dSPACE.chm.nu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1333/1/2022.%20-%20E2%84%96%2024.pdf (data zvernennya: 19.12.2024).
  20. Naumova M. O. Prohresyvnyy mizhnarodnyy dosvid rozvytku sotsial'noho pidpryyemnytstva ta zapozychennya yogo v Ukraini. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 2020. No 2. S. 202-208.
  21. ORGANIZATSIYI UKRAYINS'KOHO CHERVONOHO KHRESTA V RAMKAH PROHRAMY REDPRENEURUA OTRYMYLY PERSHI HRANTOVI KOSHTY DLYA PIDTRYMKY SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://redcross.org.ua/news/2024/12/100386/ (data zvernennya: 18.12.2024).
  22. Pisetska, T. (2024). SUTNIST' SOTSIAL'NOHO PIDPRYYEMNYTSTVA TA NAPRYAMY SPRYYANNYA YOHO ROZVYTKU. Ekonomika ta suspil'stvo, (64). – Rezhym dostupu: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16 (data zvernennya: 10.12.2024).
  23. Pro HO "Ukrayina bez smittya" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://nowaste.com.ua/projects/ (data zvernennya: 18.12.2024).
  24. Pro nas Urban Space [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://urbanspace.if.ua/uk#idea (data zvernennya: 18.12.2024).
  25. Skryl' V. V. Biznes-modeli pidpryyemstva: evoliutsiya ta klasyfikatsiya V. V. Skryl' // Ekonomika i suspil'stvo. – 2016. – No 7. – S. 490-496. – Rezhym dostupu: https://economyandsociety.in.ua/journals/7\_ukr/82.pdf. (data zvernennya: 10.12.2024).
  26. SOTSIAL'NA PEKARNYA-KONDITERS'KA U LVOVI [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://bakery.walnut.house/about-us/ (data zvernennya: 18.12.2024).
  27. Sotsial'nyy biznes: dumka molodi pro novyy napryamok pidpryyemnytstva. – Rezhym dostupu: https://gurt.org.ua/articles/104142/ (data zvernennya: 10.12.2024).
  28. SP "Medychnyy tsentr "Anvita Klinik" [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: https://www.facebook.com/anvita.clinic (data zvernennya: 18.12.2024).

Надійшла (received) 25.12.2024

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Пісецька Тетяна Вікторівна (Pisetska Tetiana)** – аспірантка економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4605-2880, e mail: t.pisetska@gmail.com

**М.В.ДРОБОВА, А.Р. МУЗИЧКА**  
**КРАФТОВИЙ БІЗНЕС ЯК ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ СОЛІДАРНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ :  
ГЕОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті розглянуто крафтовий бізнес як важливий чинник формування солідарного туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. Показано, що розвиток внутрішнього туризму, орієнтованого на підтримку місцевих громад, стає одним із ключових інструментів економічної та соціальної відбудови країни. Солідарний туризм визначено як модель відповідального подорожування, спрямовану на справедливий розподіл прибутків, збереження культурної спадщини, активізацію малого підприємництва й забезпечення сталого розвитку територій.

Доведено, що крафтове виробництво — це не лише економічний, а й культурний феномен, який сприяє зміцненню локальної ідентичності, розвитку фермерських господарств, розширенню асортименту унікальної продукції та формуванню позитивного іміджу регіонів. У роботі проаналізовано гео економічні аспекти крафтового бізнесу, зокрема його просторову диференціацію, використання місцевих ресурсів, вплив на зайнятість населення та міжрегіональну кооперацію. Виявлено, що найбільш динамічними осередками крафтового виробництва є західні та центральні області України, де поєднуються природно-рекреаційний, етнокультурний та аграрний потенціал.

Розкрито взаємозв'язок між розвитком крафтових підприємств і становленням туристичних кластерів, гастрономічних маршрутів та дегустаційних турів. Визначено, що синергія між крафтовим бізнесом і солідарним туризмом створює нові можливості для соціально-економічної інтеграції громад, підвищення рівня зайнятості, залучення інвестицій і формування сталих моделей розвитку. Проаналізовано діяльність українських онлайн-платформ і маркетплейсів («Неймовірна крафтова торбина», «Товариство Крафту», «Це Крафт»), які виконують роль інформаційних хабів і сприяють популяризації локальної продукції.

У межах дослідження запропоновано типологізацію регіональних особливостей крафтового виробництва та визначено гео економічний потенціал регіонів (Західного, Центрального, Північного) для розвитку солідарного туризму. Узагальнено основні види активностей, що поєднують крафтову діяльність і туризм: майстер-класи, дегустації, фандрейзингові заходи, участь у місцевих фестивалях, проживання в сімейних садибах і купівлю продукції у місцевих виробників.

Зроблено висновок, що крафтовий бізнес є стратегічним ресурсом гео економічного розвитку України, який формує соціальну згуртованість, підтримує децентралізовану модель економіки та посилює міжнародну привабливість українського туристичного простору. Його інтеграція з практиками солідарного туризму сприяє сталому відновленню територій, збереженню традиційних ремесел і зміцненню позитивного іміджу України у світовому туристичному просторі.

**Ключові слова:** крафтовий бізнес, солідарний туризм, гео економіка, сталий розвиток, локальні громади, гастрономічний туризм, децентралізація, культурна спадщина.

**M.V.DROBOTOVA, A.R. MUZYCHKA**  
**CRAFT BUSINESS AS A POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF SOLIDARITY TOURISM IN  
UKRAINE: GEO-ECONOMIC ASPECT**

The article explores the craft business as a significant driver for the development of solidarity tourism in Ukraine during the wartime and post-war recovery periods. The study emphasizes that the growth of domestic tourism, focused on supporting local communities, has become one of the key instruments for both economic and social reconstruction of the country. Solidarity tourism is defined as a model of responsible travel aimed at fair profit distribution, preservation of cultural heritage, promotion of small entrepreneurship, and achievement of sustainable regional development.

It is proved that craft production in Ukraine represents not only an economic but also a cultural phenomenon that strengthens local identity, supports rural households, expands the range of authentic products, and enhances the positive image of the regions. The article analyzes the geo-economic dimensions of craft business, particularly its spatial differentiation, reliance on local natural and human resources, influence on employment, and contribution to inter-regional cooperation. The western and central regions of Ukraine, which combine natural, ethnocultural, and agricultural potential, are identified as the most active centers of craft production.

The interconnection between the development of craft enterprises and the formation of tourist clusters, gastronomic routes, and tasting tours has been revealed. The synergy between craft business and solidarity tourism creates new opportunities for social and economic integration of communities, job creation, attraction of investments, and the formation of sustainable development models. The study highlights Ukrainian online platforms and marketplaces (“Incredible Craft Bag”, “Craft Society”, “It’s Craft”) that serve as informational hubs promoting local producers and their products.

A typology of regional characteristics of craft production is proposed, and the geo-economic potential of different regions (Western, Central, and Northern Ukraine) for the development of solidarity tourism is identified. The paper summarizes the main forms of solidarity tourism activities related to craft production — master classes, tastings, charity events, participation in local festivals, stays in family-owned homesteads, and direct purchases from artisans.

The research concludes that the craft business serves as a strategic resource for Ukraine’s geo-economic development, fostering social cohesion, supporting a decentralized economy, and enhancing the international attractiveness of the national tourism industry. Its integration with solidarity tourism contributes to the sustainable recovery of territories, preservation of traditional crafts, and strengthening of Ukraine’s positive image in the global tourism space.

**Keywords:** craft business, solidarity tourism, geo-economics, sustainable development, local communities, gastronomic tourism, decentralization, cultural heritage.

**Постановка завдання.** Розвиток туризму в Україні в сучасних умовах потребує переосмислення та трансформації, що обумовлено військовою агресією з боку росії.

Постає завдання щодо розвитку таких форм туризму які б допомагали збереженню туристичного потенціалу територій, підтримували діяльність туристичних

підприємств і місцевих громад, а також сприяли економічній підтримки регіонів. В таких умовах слід говорити про розвиток внутрішнього туризму і особливо про солідарний туризм та ресурсний потенціал його формування.

**Актуальність дослідження** солідарного туризму в Україні зумовлена сучасними соціально-економічними

викликами, що постали перед суспільством унаслідок війни, внутрішнього переміщення населення та потреби у відновленні соціальних зв'язків. Солідарний туризм виступає не лише формою подорожей, а й важливим інструментом підтримки місцевих громад, розвитку волонтерських ініціатив, міжрегіональної співпраці та культурного обміну.

В умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення такий тип туризму сприяє зміцненню почуття єдності, взаємодопомоги, формуванню позитивного іміджу регіонів і стимулює локальну економіку. Дослідження солідарного туризму дозволяє визначити ефективні моделі соціальної відповідальності в туристичній сфері, створити нові підходи до розвитку сталого туризму та підтримати інтеграцію різних верств населення через спільні подорожі та соціальні ініціативи

Тема солідарного та волонтерського туризму в Україні є відносно новою та недостатньо вивченими явищами в контексті внутрішнього туризму в Україні, оскільки розвиток стався у зв'язку із військовою агресією росії проти України. Дослідження в цій галузі лише розпочинаються, але вже є роботи, в яких досліджуються різні аспекти цих видів туризму, туризму в умовах кризи та відновлення після війни., вже існує ряд наукових праць, що досліджують їх роль у відновленні та розвитку постраждалих територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про увагу практиків та науковців до проблематики солідарного туризму. Цьому напряму присвячені праці Прилуцького А., Стойка В.[1]; Пацюк В. [2]. Частіше розглядають розвиток волонтерського туризму, або солідарного і волонтерського туризму разом, як наприклад такі автори як Пацюк В., Шука Г., Святецький В. [3,4]; Потапенко В., Двігун А [5], Смирнов І., Любіцева О. [6], Каднічанський Д., Халілова О. [7]. Потенціал і перспективи розвитку саме солідарного туризму залишаються поза увагою науковців.

**Мета дослідження** є обґрунтування ролі крафтового бізнесу як чинника розвитку солідарного туризму в Україні та визначення його гео економічного потенціалу для зміцнення місцевих громад, розвитку регіональних економік і формування стійких туристичних практик.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичні засади поняття солідарного туризму та його значення в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні.
- проаналізувати сутність і сучасний стан розвитку крафтового бізнесу як складової місцевої економіки та елемента туристичної привабливості територій.
- дослідити гео економічні особливості розміщення і функціонування крафтових виробництв в Україні.
- визначити можливості інтеграції крафтового бізнесу в систему солідарного туризму на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Із початком повномасштабної війни туристична діяльність в Україні істотно скоротилася. Водночас внутрішній туризм, особливо на рівні окремих громад, поступово почав відновлюватися: зростає інтерес до подорожей у більш безпечні регіони країни. Українці шукали можливості

для відпочинку та відновлення сил, обираючи спокійні й затишні місця, часто надаючи перевагу сільському туризму. Такі подорожі дозволяли відчувати єднання з природою, насолодитися тишею, працею на землі та знайти внутрішню гармонію після пережитого стресу. Альтернативним видом подорожей і потужним інструментом сталого розвитку в таких умовах став солідарний туризм, який є потенціалом для комплексної відбудови України як на економічному, так і на соціальному рівнях.

Солідарний туризм – це форма стійкого туризму, що ставить за мету справедливий розподіл фінансових вигод між туристами та місцевими жителями, підтримку місцевих громад та їх економіки. Він відрізняється від традиційного тим, що туристи свідомо обирають послуги, надані місцевими суб'єктами, такі як ночівля у сімейних хостелах, харчування в місцевих ресторанах та купівля товарів у місцевих виробників.

В солідарному туризмі у центрі уваги перебуває людина – це означає давати кошти на існування населенню того місця, яке турист вирішив відвідати [8].

**Ключові характеристики солідарного туризму:**

1. Підтримка місцевої економіки - гроші, витрачені туристами, залишаються в місцевій громаді, на відміну від корпорацій великих мереж;

2. Справедливий розподіл вигод - мета – забезпечити, щоб усі місцеві учасники, які створюють подорож, отримували справедливую вигоду;

3. Сталій розвиток - це частина концепції сталого туризму, яка прагне мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та культуру.

4. Активна участь туриста - туристи роблять свідомий внесок у регіональну економіку через свої витрати, а не просто споживають послуги.

Туристичні послуги як приклад солідарного туризму наступні: ночівля в місцевих хостелах або сімейних готелях; харчування в невеликих ресторанах, що належать місцевим жителям; купівля сувенірів та продуктів безпосередньо у місцевих ремісників і виробників; використання послуг місцевих гідів.

Віцепрезидентка Асоціації в'їзних туроператорів України, співзасновниця туристичної компанії «Орнамент України» Олена Казьміна розповіла про солідарний туризм наступне: «Солідарний туризм - це такий формат, коли в результаті поїздок відбувається усвідомлена підтримка місцевих громад і локальних бізнесів. Приміром, це може бути замовлення обідів у ресторані в Бучі, співробітники якого пережили окупацію, може бути оплата вхідного квитка якихось послуг, наприклад в екопарку. І ці кошти заклади використовують, щоб відновити свою територію, поповнити колекцію тварин» [9]. Також прикладом солідарного туризму наводяться - дегустаційні візити на грибні, равликові, козячі ферми, так як всі ці підприємницькі об'єкти передають свої продукти на потреби ЗСУ і ТрО.

Прилуцький А. М. та Стойка В. О. визначають солідарний туризм як перспективний вид внутрішнього туризму в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також обґрунтовують необхідність інтеграції солідарного туризму в загальну стратегію розвитку внутрішнього туризму в Україні, що є

надзвичайно важливим як для відновлення економіки, так і для соціально-психологічного відродження нації [1].

Усвідомлення важливості солідарного обумовлене засади функціонування та цілями, які досягаються від його реалізації [10]: збереження культурної спадщини; інформування світової спільноти про нещадні та руйнівні наслідки російського вторгнення; залучення коштів до місцевих бюджетів деокупованих територій; підтримка локального бізнесу, який опинився у складних економічних умовах; можливість висловити солідарність та підтримку; формування попиту на подальше відвідування України та всіх її регіонів.

Волонтерський і солідарний туризм - це перший та необхідний крок у напрямку відновлення туристичного потоку в умовах закінчення війни перемогою України.

Спільнота туристичних операторів із в'їзного туризму вбачає необхідність вже зараз на державному рівні спонукати туристів відвідати Україну саме з метою волонтерського та солідарного туризму, як тільки це буде можливо точки зору безпеки перебування в Україні. Це має стати основою нинішньої інформаційної та маркетингової стратегії в українському туризмі [10].

Україна має значний ресурсний потенціал для розвитку солідарного туризму, який поєднує соціальну взаємодію, підтримку місцевих громад і формування стійких моделей розвитку територій. Такий туризм базується на принципах співучасті, взаємопідтримки, волонтерства та спільного створення туристичного продукту, орієнтованого не лише на відпочинок, а й на соціальний ефект. В таблиці 1 представлено узагальнення основних груп ресурсів, що є потенціалом для розвитку солідарного туризму.

Сукупність представлених природних, соціальних, культурних, економічних і геоелектронічних ресурсів забезпечує Україні значний потенціал для становлення солідарного туризму як форми стійкого, соціально орієнтованого та економічно вигідного розвитку територій.

Розглянемо роль крафтового бізнесу для розвитку солідарного туризму в Україні, який може стати одночасно і туристичною атракцією, економічною опорою місцевих громад та інструментом збереження культурної ідентичності.

Сучасний бізнес відкриває безмежні можливості для творчого самовираження підприємців та їхнього фінансового розвитку. Одним з цікавих напрямків і є крафтарство.

Крафтовий бізнес — це невелике підприємство з виробництва та продажу унікальних товарів ручної роботи. Крафтову продукцію виробляють дрібними партіями з натуральних матеріалів за автентичними або авторськими технологіями.

Переважаю товари крафтарів мають попит серед споживачів, які цінують оригінальність та екологічність. Проте ціна на крафтову продукцію значно вища, ніж на товари масового виробництва. Крафтова продукція завжди дорожча, оскільки має особливий колір, смак і фасон, які неможливо повторити. Крафтове виробництво - це своєрідний симбіоз традицій та інновацій, який допомагає зберігати культурну спадщину, водночас створюючи нові цінності та форми. Саме ці особливості роблять крафтовий підхід таким привабливим та перспективним у сучасному світі.

Крафтарська справа допомагає розвивати бізнес в Україні. Наприклад, навесні 2022 року 100 українських крафтових виробників, які готові були залишатися в Україні та працювати попри війну, мали змогу отримати по \$1000 на підтримку своїх брендів. Анна Куценко, начальник управління туризму Київської ОДА, розповідає, що держава підтримує крафтовий бізнес, тому що такі підприємці створюють нові робочі місця, розвивають місцеву економіку, популяризують українську продукцію та збільшують податкові надходження [11].

Таблиця 1 – Ресурсний потенціал розвитку солідарного туризму в Україні

Група ресурсів	Призначення та використання
1. Природно-рекреаційні ресурси	Україна має різноманітні природні зони — Карпати, Полісся, Поділля, узбережжя Чорного та Азовського морів, заповідні території та національні парки. Їхнє використання в концепції солідарного туризму сприяє екологічній освіті, збереженню природи та популяризації сталих форм подорожей.
2. Культурно-історичні ресурси	Багата історико-культурна спадщина, традиційні ремесла, етнографічні особливості та місцеві фестивалі створюють можливості для залучення туристів до пізнання культурної різноманітності України через участь у локальних подіях і проєктах.
3. Людський та соціальний капітал	Високий рівень громадської активності, волонтерського руху та ініціатив з відновлення територій після воєнних дій формує основу для розвитку солідарного туризму. Українці демонструють готовність до співпраці, взаємодопомоги та підтримки місцевих економік
4. Економічний потенціал місцевих підприємств і крафтового виробництва	Розвиток крафтових господарств, фермерських садіб, локальних брендів харчової, ремісничої та гастрономічної продукції створює синергію між підприємництвом і туризмом. Вони стають точками тяжіння для туристів, зацікавлених у пізнанні автентичних практик і підтримці місцевих виробників
5. Інституційна та міжнародна підтримка	Реалізація проєктів у межах програм ЄС, ООН, USAID, Українського культурного фонду та інших організацій відкриває можливості для фінансування, навчання кадрів і просування солідарних туристичних ініціатив.
6. Геоелектронічний потенціал.	Різноманітність регіональних ресурсів, вигідне географічне положення та відновлення транспортної інфраструктури створюють передумови для формування внутрішніх туристичних маршрутів і мережевої взаємодії між громадами.

Джерело: таблиця розроблена авторами

Найпопулярніші види крафтового бізнесу: сироваріння та виготовлення молочних продуктів; виготовлення меду; випікання хліба; виробництво шоколаду або морозива; виробництво косметики та прикрас; виробництво декору та меблів; виробництво одягу, взуття, аксесуарів, іграшок тощо.

Геоелекономічний аспект крафтового виробництва в Україні формує перспективи розвитку солідарного туризму і його регіональні особливості. Крафтове виробництво виступає важливою складовою локальної економіки, що формує нову модель просторового розвитку та сприяє економічній децентралізації. З позицій геоелекономіки цей сектор відображає процеси регіональної спеціалізації, використання місцевих ресурсів і включення малих виробників у систему національних та міжнародних економічних зв'язків. Основні геоелекономічні характеристики крафтового виробництва важливі для солідарного туризму визначаємо наступні:

#### 1. Просторове розміщення крафтових виробництв.

Крафтовий бізнес має чітко виражену регіональну диференціацію. Найактивніше він розвивається у західних та центральних областях (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Київська, Вінницька), де поєднуються сприятливі природні умови, туристичний потенціал і висока концентрація локальних ініціатив. Географічна розосередженість таких виробництв створює передумови для формування мережових економічних зв'язків і кластерних моделей розвитку.

#### 2. Локальні ресурси як основа конкурентоспроможності.

Геоелекономічна специфіка крафтового виробництва визначається опорою на місцеві природні, сировинні, культурні й людські ресурси. Саме регіональна

унікальність — рецептури, традиції, технології — формує додану вартість продукції та забезпечує її конкурентність на внутрішньому ринку.

#### 3. Роль у розвитку регіональної економіки.

Крафтові підприємства стимулюють зайнятність населення у сільській місцевості, сприяють розвитку аграрного підприємництва, гастрономічного та сільського туризму. Вони формують внутрішні економічні зв'язки, активізують місцеві ринки праці та підвищують інвестиційну привабливість територій.

#### 4. Міжрегіональна та міжнародна взаємодія.

Геоелекономічний вимір крафтового виробництва проявляється також у формуванні партнерських мереж, участі у виставках, фестивалях і ярмарках, що сприяє просуванню локальних брендів на національному рівні. Вихід українських крафтових виробників на зовнішні ринки через участь у європейських програмах підтримки малого бізнесу посилює економічну інтеграцію країни у світовий ринок нішевих продуктів.

#### 5. Синергія з туризмом і культурною економікою.

Крафтове виробництво стає важливим елементом туристичної інфраструктури: дегустаційні тури, майстер-класи, гастрономічні маршрути й фестивали створюють додану вартість для територій. Таким чином, воно поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти розвитку, формуючи основу для сталих і солідарних моделей туризму.

Отже, геоелекономічний аспект крафтового виробництва полягає у його здатності формувати нові точки економічного зростання, активізувати місцеві ресурси, посилювати регіональну інтеграцію та сприяти міжнародній присутності українських виробників.

Узагальнені геоелекономічні характеристики розвитку крафтового виробництва в Україні наведено в табл. 2.

Таблиця 2 - Геоелекономічна характеристика розвитку крафтового виробництва в Україні

Регіон України	Основні види крафтового виробництва	Ресурсна база	Форми інтеграції з туризмом	Економічний потенціал / вплив на громади
Львівська область	Сири, мед, пиво, шоколад, м'ясні вироби	Гірські ферми, локальні сироварні, пасіки	Гастротури, фестивали «LvivCraftBeer», ярмарки	Висока концентрація брендів, розвиток гастрономічного туризму, створення робочих місць
Івано-Франківська область	Сири, трав'яні чаї, мед, карпатські настоянки	Природні ресурси Карпат, трави, фермерські господарства	Екотуризм, дегустаційні тури, майстер-класи	Підвищення доходів місцевих громад, підтримка зеленого туризму
Закарпатська область	Вина, сири, джеми, ковбаси	Гірське землеробство, виноградники	Винні тури, фестивали вина і меду	Розвиток крафтового експорту, туристична привабливість регіону
Вінницька область	Молочна та м'ясна продукція, мед	Агропідприємства, локальні ферми	Сільський туризм, екоферми	Активізація малого бізнесу, розвиток гастрономічних маршрутів
Київська область	Пиво, крафтова випічка, косметика, мед	Малі виробництва навколо столиці	Міський туризм, локальні ярмарки	Формування крафтових кластерів і локальних брендів
Полтавська область	Молочна, м'ясна, кондитерська продукція	Традиційні рецепти, локальні фермери	Етнофестивали, кулінарні маршрути	Підтримка регіональної ідентичності, розвиток агротуризму
Одеська область	Вино, сир, морські делікатеси	Чорноморське узбережжя, виноградники	Винні тури, гастрономічні фестивали	Високий туристичний потенціал, розширення ринків збуту
Черкаська область	Мед, сири, випічка, соки	Лісостепові ресурси, фермерські господарства	Екотуризм, маршрути «Смак Черкащини»	Підтримка локальних брендів, залучення туристів у громади
Харківська область	Пиво, випічка, м'ясні вироби	Малі підприємства, аграрний сектор	Урбан-туризм, дегустаційні події	Відновлення малого бізнесу, зміцнення громади
Чернівецька область	Сири, мед, трав'яні чаї, випічка	Гірські ресурси, етнокультурні традиції	Етнотуризм, фестивали ремесел	Розвиток локальної економіки, підвищення туристичної привабливості

Джерело: таблиця розроблена авторами

Крафтове виробництво в Україні має виражений регіональний характер: у західних областях воно тісно пов'язане з природними та етнокультурними ресурсами, у центральних і південних — з аграрним потенціалом та гастрономічними традиціями. Геоелементально цей сектор забезпечує диверсифікацію місцевих економік, стимулює розвиток солідарного та гастрономічного туризму, сприяє формуванню брендів територій і підсилює соціальну згуртованість громад.

В Україні існує низка цифрових платформ та онлайн-каталогів, які допомагають знайти інформацію про крафтових виробників та їхню продукцію. Ці ресурси є відмінними інструментами для підтримки місцевого бізнесу та розвитку солідарного туризму: платформу «Неймовірна крафтова торбина» онлайн видання AgroPortal.ua, маркетплейс крафтових та фермерських продуктів з усієї України «Товариство Крафту», інтернет-магазин та благодійний фонд «Це Крафт». З метою підтримки розвитку місцевих крафтових виробників в регіонах намагаються створити каталоги крафтових виробників. Вдалим прикладом є Сумська область та Івано-Франківська. Каталог Крафтових виробників Сумщини 2025 розроблено Агенцією регіонального розвитку Сумської області за підтримки Швейцарії у межах Швейцарсько-українського проекту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що втілюється через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB - <https://www.4business.com.ua/kraft-katalog>. В каталогі представлено 51 бренд [12].

Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради на власному сайті представив каталог крафтових виробників - представлена інформація про 16 виробників [13].

Онлайн видання AgroPortal.ua, за підтримки Посольства королівства Нідерландів в Україні, запустило платформу «Неймовірна крафтова торбина», де об'єднуються українські виробники крафтової продукції [14]. Ресурс відкритий також для партнерів, які бажають підтримати розвиток

крафтарів. В таблиці 3 узагальнено крафтових виробників в розрізі регіонів України.

На порталі згадується майже 25 виробників за областями, хоча в тексті зазначено «52 українські виробники», можна зробити висновок, що на сторінці конкретизовані не всі виробники (або подано їх уривками). Неможливість чітко зробити аналітичний опис даної сторінки обумовлено тим, що для деяких виробників регіон уточнений як громада чи село (вони були зараховані по областям), деякі виробники мають подвійне зазначення (Запоріжжя → Львів і зараховані як «Запорізька / Львівська»).

Маркетплейс крафтових та фермерських продуктів з усієї України «Товариство Крафту» - <https://tovarystvo-kraftu.com/>. Представлено близько 70 брендів крафтових виробників, нажалі в рубриці «По регіонам» представлена продукція всіх виробників, без зазначення конкретного бренду.

У березні 2020 р. було створено суспільно-соціальний бізнес-проєкт «Це Крафт» (<https://itscraft.com.ua>), що включає магазин крафтової продукції та благодійний фонд. Ініціаторами його створення на Херсонщині стали три ентузіасти — Павло Ярмій, Олексій Чірков та Вікторія Кулакова, які вирішили підтримати ремісників та крафтовиків України в той період, коли Україну торкнулася епідемія COVID-19. Спочатку травня 2020 року проєкт працював в Новій Каховці. З початком військових дій у травні 2022 р. вимушено переїхали з окупованої території до Черкаської області (м. Умань), втративши при цьому до 70% своїх постачальників.

Статистика соціального підприємства "Це Крафт"[15]:

- Динаміка кількості виробників на сайті:
  - на кінець 2024 р. — 150 брендів;
  - на кінець 2023 р. — 138 брендів;
  - на кінець 2022 р. — 74 брендів;
  - на травень 2022 р. — 15 брендів (релокація з Нової Каховки через окупацію, відновлення в Умані);
  - на кінець 2021 р. — 51 брендів

Таблиця 3 - Розподіл крафтових виробників по регіонах України

Область	Кількість виробників
Дніпропетровська	4 (Маломиколаївка, Дніпропетровщина; пасіка Дніпропетровська; бренди на Дніпропетровщині)
Сумська	1 (село Залізняк, Сумська область)
Одеська	2 (село Трояндове, Одеська область; виноробня «Chateau Pinot», Одещина)
Хмельницька	3 (кооператив «Ягідний рай», ТМ «Мармарос», інше)
Вінницька	1 (фермерка Катерина Олійник, Вінницька область)
Полтавська	2 (садиба Country house, Полтавщина; ТМ «Найдорожче сало в Україні», Полтавщина)
Львівська	4 (фермерка Юлія Малекс, Львівщина; СФГ «Галицька сорока», Львівщина; ФГ «Костів», Львівщина; сімейна ферма Львівщина)
Запорізька / Львівська	1 (виробництво Divo Maslo — Запоріжжя → Львів)
Чернігівська	2 (зелена ферма «Копиця сіна», Чернігівська; СФГ «Сонячна земля», Чернігівська)
Київська	5 (виробники зі Київщини: чай, шоколад, батончики, тощо)
Волинська	1 (фермерка Олеся Костюшко, Волинська область)
Буковина / Чернівецька	1 (пасіка Mellifera — Чернівецька/Хмельницька)
Кіровоградська	1 (бренд «Літо цілий рік», Кіровоградщина)
Житомирська	1 (сироварня Надія Призюк, Житомирщина)
Івано-Франківська	2 (сироварня «Будз баран», Івано-Франківська; бренд Gregit.UA, Івано-Франківщина)

Джерело: таблиця укладена авторами на основі [14]

2. На січень 2025 р. в асортименті нашого магазину налічується 4700 різних товарів, їх кількість та асортимент постійно зростає за рахунок додавання нових брендів.

3. На червень 2025 р. із крафтовиків-постачальників – 16% соціальні підприємства.

4. За період роботи БФ «Це Крафт» надано 19 грантів на суму 415 500 грн та видано 2 збірки творів на основі теми історії і легенд України.

«ЦЕ КРАФТ» – соціальне підприємство за складеною моделлю «підприємство + благодійний фонд», де 50% прибутку підприємства ідуть на благодійні проекти та інші 50% ідуть на організаційний розвиток. Соціальну складову впроваджує Благодійна організація «Благодійний фонд «Це Крафт» - посилення комерційної спроможності ремісників та крафтовиків (онлайн-магазин і маркетплейс для продажу і просування виробів мікротовиробників та ремісників), посилення організаційної спроможності ремісників та крафтовиків (програми фінансові підтримки, просування на публічних заходах, консалтинг, тренінги, розвиток партнерства між майстрами), культурно-освітні спецпроекти (організація літературних конкурсів та видавництва художньої літератури, підтримка художників через артрезиденції і виставки-продажі) [15].

Соціальний вплив 2020 - 12. 2023 рр. проекту ілюструється такими цифрами: 125 виробників на платформі, щомісяця додаються нові крафтьєри; 6 підприємств отримало поворотні гранти на суму 130 000 грн.; 5 осіб отримали мінігранти на виготовлення прототипів творчих виробів; 72 художники прийняли участь у благодійному мистецькому проекті на підтримку окупованих територій.

Таким чином бізнес-проект «Це Крафт» сприяє культурному та економічному розвитку митців через програми підтримки, сприяє розвитку мікропідприємств у сфері агропереробки та креативних індустрій за допомогою консультацій, просування, стимуляції продажів та організацію партнерських заходів.

На сайті проекту є вкладка «Виробники за регіонами» де виробники регіонів України - Захід

України, Південь України, Північ України, Схід України, Центр України - пропонують свою оригінальну продукцію.

Від особливостей конкретного регіону залежить виробництво того чи іншого товару/продукції. Наприклад, в одному регіоні можливо доступ до унікальних місцевих ресурсів або технологій виробництва, в іншому регіоні вони будуть недоступні. Однак одночасно можливі проблеми з поставками матеріалів і компонентів через віддаленість від основних центрів виробництва, а також складнощі з пошуком у віддалених регіонах кваліфікованої робочої сили. Переваги виробництва продукції по регіонах формуються за рахунок таких факторів - доступ до місцевих ресурсів; зменшення витрат на доставку; скорочення часу на доставку товарів споживачеві та ін. Крім того, виробництво товарів по регіонах в Україні сприяє створенню місцевих робочих місць та підвищенню економічного розвитку у регіоні.

На основі аналізу сайту бізнес-проекту «Це Крафт» представлені типові переважні крафтові продукти за регіонами (табл.4).

Хоча представлене узагальнення не може вважатись стовідсотково достовірним, воно ілюструє гео економічні особливості українського крафтового виробництва.

Локації зосередження крафтових виробників часто становляться туристичними атракціями, або навпаки в місцях створення туристичних локацій логічно з'являються підприємці, що хочуть створювати унікальні або традиційні крафтові вироби (послуги) і сприяти розвитку туризму в громадах і одночасно отримувати доходи. Багато туристичних активностей, які і раніше пропонувались галуззю, сьогодні можна зберегти і розвинути, але додавши соціальну складову при популяризації туризму.

Активності солідарного туризму охоплюють широкий спектр дій, які поєднують подорожі з підтримкою місцевих громад, відновленням країни та соціальною взаємодією. Основні види активностей солідарного туризму пов'язані з крафтовим виробництвом узагальнені авторами і представлено в таблиці 5.

Таблиця 4 – Типові крафтові продукти регіонів України (за сайтом бізнес-проекту «Це Крафт»)

Північ України	Південь України	Центр України	Захід України
1. Ароматне та смачне плодове вино (в асортименті). 2. Вироби з шоколаду (білий, молочний, чорний) з корисними та смачними добавками (горіхи, курага, родзинки, кокос тощо). 3. Вироби, виготовлені з дерева: — незвичайні лежанки та будиночки для котів; — виконані в оригінальному дизайні дерев'яні світильники, призначені для вітальні, дитячої/дорослої спальні, бібліотеки, робочого кабінету; — ключиці з дерева та ін 4. Оригінальні листівки на всі урочистості. 5. Аксесуари та прикраси.	1. Тверді сири різних сортів місцевого виробництва. 2. Херсонська кава в зернах/мелена — екологічно чистий продукт. 3. Керамічний посуд (чашки), виготовлені з місцевої сировини. 4. Гідролати рослинні (чебрецю, петрушки, соняшнику та ін.) — це побічний продукт при виробництві ефірних олій. Використовуються в косметології, ароматерапії, медицині та в кулінарії. 5. Різні косметичні засоби догляду за тілом, виготовлені з урахуванням органічного сировини, цілющої глини, морепродуктів	1. Вино різних сортів. 2. Сири тверді козячі різних сортів. 3. Оригінальні подарункові набори, що включають вино, сир, в'ялені томати та ін., які можуть використовуватися як подарунок на свята. 4. Декоративні вироби для оздоблення інтер'єру (посуд, фігурки та інший декор). 5. Варення фруктові різних сортів. 6. Печиво, пастили та багато іншого.	1. Сири різних сортів місцевого виробництва. 2. Вино різних сортів. 3. Мед і продукти бджільництва. 4. Настоянки та наливки на ягодах, травах, меду. 5. Сушені фрукти, ягоди, трав'яні чаї з Карпат. 6. Карпатські трав'яні чаї та збори. 7. Косметичні продукти (мило, креми на основі трав і меду). 8. Крафтове пиво.

Джерело: таблиця укладена авторами на основі [15]

Таблиця 5 – Основні види активностей солідарного туризму пов'язані з крафтовим виробництвом

Напрямок	Активність	Зміст
<b>Участь у майстер-класах та освітніх заходах</b> Ці активності не тільки розважають, але й сприяють збереженню культурної спадщини та забезпечують дохід майстрам.	Крафтові майстер-класи	Навчання гончарству, вишивці, ткацтву, різьбярству, сироварінню, виноробству тощо. Туристи отримують нові навички та підтримують майстрів фінансово
	Кулінарні майстер-класи, дегустації	Вивчення рецептів традиційної регіональної кухні, що сприяє збереженню гастрономічної спадщини
	Лекції та екскурсії	Участь в освітніх програмах про історію регіону, його видатних особистостей, культурні особливості та виклики сьогодення
<b>Купівля місцевої продукції та послуг</b> Свідоме споживання є формою солідарності, що стимулює місцеву економіку	Придбання крафтових виробів	Купівля сувенірів, одягу, предметів побуту, продуктів харчування безпосередньо у місцевих виробників на ярмарках, у майстернях або невеликих крамницях
	Використання місцевих послуг	Проживання в приватних садибах або невеликих готелях, харчування в локальних кафе та ресторанах, користування послугами місцевих гідів та транспорту
<b>Соціальна взаємодія та культурний обмін</b> Ці активності спрямовані на подолання ізоляції та зміцнення соціальних зв'язків	Спілкування з місцевими жителями	Обмін досвідом, історіями, що допомагає туристам краще зрозуміти контекст та потреби громади, а місцевим жителям – відчуття підтримки
	Відвідування культурних подій	Участь у місцевих фестивалях, концертах, виставках, що сприяє відродженню культурного життя регіону.
	Психологічна підтримка	Неформальна взаємодія з ВПО та постраждалими людьми, що сприяє їхній соціалізації та інтеграції
<b>Участь у фандрейзингових заходах</b> Туристи можуть долучитися до збору коштів на конкретні потреби громади або окремих крафтових бізнесів	Благодійні аукціони	Купівля унікальних крафтових виробів, кошти від продажу яких йдуть на благодійність
	Донорство	Організація або участь у зборі коштів для підтримки конкретного проєкту (наприклад, закупівля нового обладнання для майстерні, відновлення виробництва)

Джерело: таблиця розроблена авторами

Представлені активності роблять солідарний туризм потужним інструментом для відбудови України, поєднуючи приємне з корисним та перетворюючи кожну подорож на акт підтримки та солідарності. Вони можуть бути адаптовані до різних регіонів України, зокрема з урахуванням місцевого крафтового бізнесу.

Відносно безпечними для внутрішнього туризму на сьогодні в Україні вважаються західні та деякі центральні області, розташовані далеко від лінії фронту та кордонів з агресором.

До цих областей, на нашу думку, належать: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька, Тернопільська, Волинська та Рівненська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська.

Узагальнюючи регіональні особливості крафтового виробництва і активності солідарного туризму пропонуємо визначення перспективних регіонів, які потребують подальшої популяризації та розробки стратегічних заходів щодо включення в загальнонаціональну стратегію відновлення туризму (табл.6).

Таким чином, вважаємо що солідарний туризм в Україні під час війни та в післявоєнний період є важливим елементом підтримки економіки та морального відновлення, особливо в тих регіонах, де війна залишила значні сліди. Але для його сталого розвитку необхідні зусилля з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства для забезпечення безпеки, підвищення інфраструктурних можливостей і ефективного залучення ресурсів.

Таблиця 6 – Геоелекономічний потенціал розвитку солідарного туризму в Україні

Регіон	Області	Крафтові виробництва	Перспективні активності солідарного туризму для розвитку в регіоні
Північна Україна	Житомирська	М'ясні вироби, Шоколад та кондитерські вироби, Безалкогольні напої Сироваріння	Крафтові майстер-класи Лекції та екскурсії Придбання крафтових виробів Психологічна підтримка
Центральна Україна	Черкаська, Вінницька	Сироваріння Мед та продукти бджільництва Крафтові солодощі (шоколад) Натуральні солодощі (джеми, варення)	Крафтові майстер-класи Лекції та екскурсії Придбання крафтових виробів Використання місцевих послуг
Західна Україна	Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька, Тернопільська, Волинська та Рівненська, Хмельницька	Сироваріння, Виноробство, Мед і продукти бджільництва. Настоянки та наливки на ягодах, травах, меду. Карпатські трав'яні чаї та збори. Косметичні продукти (мило, креми на основі трав і меду).	Крафтові майстер-класи Кулінарні майстер-класи, дегустації Придбання крафтових виробів Спілкування з місцевими жителями Відвідування культурних подій

Джерело: таблиця розроблена авторами

**Висновки.** Крафтовий бізнес в Україні виступає одним із ключових чинників розвитку солідарного туризму, формуючи основу для поєднання соціальної взаємодії, економічної децентралізації та збереження культурної ідентичності регіонів. У сучасних умовах воєнного та післявоєнного періоду крафтове виробництво не лише підтримує локальні громади, а й сприяє підвищенню їх самозайнятості, формуванню сталих моделей розвитку територій і розширенню туристичної привабливості України.

Геоелектронічний аналіз засвідчив, що регіональні особливості крафтового виробництва визначають напрями формування мережевих туристичних ініціатив, гастрономічних маршрутів, екоферм і дегустаційних турів. У західних регіонах крафторство тісно пов'язане з природними ресурсами та етнокультурними традиціями, у центральних — з аграрним потенціалом і локальними гастрономічними брендами, а в північних — із відродженням малих виробництв і фермерських господарств. Така територіальна диференціація створює нові точки економічного зростання та сприяє міжрегіональній кооперації.

Солідарний туризм, інтегрований із крафтовим бізнесом, має значний соціально-економічний ефект: він стимулює внутрішній попит, забезпечує збереження традиційних ремесел, формує позитивний імідж українських територій і сприяє залученню інвестицій у місцеву інфраструктуру. Важливо, що кожна подорож у межах такого туризму перетворюється на акт підтримки громади, відбудови країни та культурної дипломатії.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з оцінкою потенціалу крафтових брендів у формуванні соціальної згуртованості, підтримці локальних громад та розвитку сталого туризму, а також розробкою практичних рекомендацій щодо використання крафтового бізнесу як інструменту активізації солідарного туризму в Україні.

#### Список літератури

- Прилуцький А.С., Стойка В.О. Солідарний та волонтерський туризм як перспективні види внутрішнього туризму в Україні в сучасних умовах. *Успіхи і досягнення у науці*. № 9(9) (2024): DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1263-1275](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1263-1275)
- Василенко, А. І., & Пацюк, В. С. (2024). Волонтерський та солідарний туризм в Україні, їх специфіка та значення. *Освітні й наукові виміри географії та туризму*: матер. III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. Полтава: ПНПУ ім. В.Г. Короленка, с. 140–144.
- Пацюк, В., Шука, Г., & Василенко, А. (2024). Волонтерський туризм: Теоретичний дискурс. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 4(4). <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.117>.
- Пацюк, В., Василенко, А., & Святецький, В. (2024). Волонтерський туризм: концептуальні засади. *Географія та туризм*: Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції Харків. нац. пед. ун-ту ім. Г.С. Сковороди Харків, С. 447–452.
- Потапенко, В., & Двігун, А. (2022). Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>.
- Смирнов, І., & Любіцева, О. (2022). Волонтерський туризм як напрямок альтернативного туризму в умовах російської агресії проти України. *Міждисциплінарні інтеграційні процеси у системі географічної, туристологічної та екологічної науки*: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка. С. 45–46.
- Каднічанський, Д. А., Халілова, О. М. (2023). Волонтерський туризм у мотивах туристичних подорожей. Сучасний контекст. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: тези доповідей X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 6–7 квітня, Київ: Вид. центр КНУКіМ, С. 167–169.
- Солідарний туризм. Колотуха О.В. *Спортивний туризм та активна рекреація: географія, систематизація, практика* (словник-довідник). URL: <https://geohub.org.ua/node/5887>.
- Що таке солідарний туризм і як розвивають галузь під час війни. Медіа-портал Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3720542-so-take-solidarnij-turizm-i-ak-rozvivaut-galuz-pid-cas-vijni.html> (дата звернення 10.10.24).
- Усвідомлення важливості солідарного та волонтерського туризму. Сайт асоціації в'їзних туристичних операторів України. URL: <https://surl.li/msrpkf> (дата звернення 12.10.24)
- Крафтовий бізнес в Україні: які є перспективи для підприємців. Київстар Бізнес Хаб — це корпоративний блог для бізнесу від Київстар. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftoviy-biznes-v-ukrayini-yaki-ye-perspektivy-dlya-pidpryemciv> (дата звернення 12.10.24).
- Каталог Крафтових виробників Сумщини 2025. Сайт ГО «Бізнес асоціація "4BUSINESS"». URL: <https://www.4business.com.ua/kraft-katalog>. (дата звернення 15.10.24)
- Крафтові виробники. Офіційний сайт Департаменту інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради. URL: <https://invest-if.com/biznes-ta-investyciyi/industriyi/kraftovi-virobniki> (дата звернення 15.10.24)
- Неймовірна крафтова торбина. Онлайн-видання AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/project/neymovima-kraftova-korzina> (дата звернення 13.10.24)
- Інтернет-магазин і благодійний фонд "Це крафт". URL: <https://itscraft.com.ua> (дата звернення 16.10.24)

#### References (transliterated)

- Prlyutskiy, A. S., & Stoika, V. O. (2024). *Solidarniy ta volonter'skyi turizm yak perspektyvni vydy vnutrishnoho turizmu v Ukraini v suchasnykh umovakh* [Solidarity and volunteer tourism as promising types of domestic tourism in Ukraine under current conditions]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi, i nauksi*, 9(9). <https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9%289%29-1263-1275>
- Vasylenko, A. I., & Patsiuk, V. S. (2024). *Volonter'skyi ta solidarniy turizm v Ukraini, yikh spetsyfyka ta znachennia* [Volunteer and solidarity tourism in Ukraine, their specifics and significance]. In *Osvitni y naukovy vymiry heohrafiy ta turizmu* (pp. 140–144). Poltava: PNPU im. V. H. Korolenka.
- Patsiuk, V., Shchuka, H., & Vasylenko, A. (2024). *Volonter'skyi turizm: Teoretychnyi dyskurs* [Volunteer tourism: Theoretical discourse]. *Heohrafichnyi Chasopys Volynskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 4(4). <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.117>
- Patsiuk, V., Vasylenko, A., & Sviatetskiy, V. (2024). *Volonter'skyi turizm: Kontseptualni zasady* [Volunteer tourism: Conceptual foundations]. *Heohrafiia ta turizm: Materialy VII All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 447–452). Kharkiv: H. S. Skovoroda KhNPU.
- Potapenko, V., & Dvihun, A. (2022). *Analiz ukraïnskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv* [Analysis of Ukrainian volunteering based on the methodology of new social movements]. *National Institute for Strategic Studies*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>
- Smyrnov, I., & Liubitseva, O. (2022). *Volonter'skyi turizm yak napriamok alternatyvnoho turizmu v umovakh rosiiskoi ahresii proty Ukrainy* [Volunteer tourism as a form of alternative tourism under Russian aggression]. *Mizhdystyplinarni intehtratsiini protsesy u systemi heohrafichnoi, turizmolozhichnoi ta ekolohichnoi nauky* (pp. 45–46). Ternopil: Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University.
- Kadnichanskyi, D. A., & Khalilova, O. M. (2023). *Volonter'skyi turizm u motyvakh turystychnykh podorozhei. Suchasnyi kontekst* [Volunteer tourism in the motives of tourist trips: Modern context].

- In *Hospitality, Service, Tourism: Experience, Problems, Innovations* (pp. 167–169). Kyiv: KNUKiM Publishing Center.
8. Kolotukha, O. V. (2024). *Solidarnyi turizm* [Solidarity tourism]. *Sportyvnyi turizm ta aktyvna rekreatsiia: heohrafiia, systematyzatsiia, praktyka (Slovyk-dovidnyk)*. Retrieved from <https://geohub.org.ua/node/5887>.
  9. *Shcho take solidarnyi turizm i yak rozvyvaiut haluz pid chas viiny* [What is solidarity tourism and how the industry develops during the war]. (2024). *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3720542-so-take-solidarnij-turizm-i-ak-rozvivaut-galuz-pid-cas-vijni.html>
  10. *Usvidomlennia vazhlyvosti solidarnoho ta volonterskoho turyzmu* [Awareness of the importance of solidarity and volunteer tourism]. (2024). *Association of Inbound Tour Operators of Ukraine*. <https://surl.li/msrpkf>(<https://surl.li/msrpkf>)
  11. *Kraftovy biznes v Ukraini: yaki ye perspektyvy dlia pidpriiemtsiv* [Craft business in Ukraine: Prospects for entrepreneurs]. (2024). *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftovyj-biznes-v-ukrayini-yaki-ye-perspektyvy-dlya-pidpriumcziv>.
  12. *Katalog Kraftovykh Vyrobnivkiv Sumshchyny 2025* [Catalog of Craft Producers of Sumy Region 2025]. (2024). *Business Association "4Business"*. (<https://www.4business.com.ua/kraft-katalog>)
  13. *Kraftovi vyrobniky* [Craft producers]. (2024). *Department of Investment Policy, Projects, International Relations, Tourism and Promotion of Ivano-Frankivsk City Council*. <https://investif.com/biznes-ta-investiciyi/industriyi/kraftovi-virobniki>.
  14. *Neimovirna kraftova torbyna* [Incredible Craft Bag]. (2024). *AgroPortal.ua*. <https://agroportal.ua/project/neimovirna-kraftova-korzina>
  15. *Internet-mahazyn i blahodiinyi fond "Tse Kraft"* [Online store and charitable foundation "It's Craft"]. (2024). <https://itscraft.com.ua>

Надійшла (received) 18.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Дроботова Марина Володимирівна (Drobotova Maryna)** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, м. Черкаси, Україна; ORCID: : <https://orcid.org/0000-0003-2676-0588>; тел.: (093) 418-75-43; e-mail: [marinadrobotova2@vu.cdu.edu.ua](mailto:marinadrobotova2@vu.cdu.edu.ua).

**Музичка Андрій Романович (Muzychka Andrii)** – аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, спеціальність 051 Економіка, кафедра туризму і готельно-ресторанної справи; м. Черкаси, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2854-2708>; тел.: (098) 222-52-50, e-mail: [muzychka.andrii423@vu.cdu.edu.ua](mailto:muzychka.andrii423@vu.cdu.edu.ua)

**І.Ю. КОЧУМА, В.А. КРАСНОМОВЕЦЬ**

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ЧИННИК ПОСТПАНДЕМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ В ІТАЛІЇ: АКЦЕНТ НА СТАЛИХ МОДЕЛЯХ РОЗВИТКУ ТА МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІАЛОЗІ**

У статті розкрито роль міжнародного співробітництва як стратегічного чинника формування та підсилення туристичного потенціалу Італії. Визначено ключові форми і механізми взаємодії з наднаціональними інституціями, міжнародними організаціями, двосторонніми партнерами та приватним сектором. Схарактеризовано вплив європейських програм підтримки, культурної дипломатії, трансграничних проєктів та інвестиційних угод на розвиток туристичних дестинацій, інфраструктури, маркетингу та стійкості італійської туристичної системи. Підкреслено позитивні результати, стратегічні ризики, а також окреслено рекомендації щодо посилення ефективності міжнародної взаємодії у сфері туризму.

**Ключові слова:** міжнародне співробітництво, міжнародний туризм, міжкультурний діалог, міжкультурні комунікації, сталий розвиток туризму, стала модель розвитку.

**I.Y. KOCHUMA, V. A. KRASNOMOVETS**

## **INTERNATIONAL COOPERATION AS A DRIVER OF POST-PANDEMIC TRANSFORMATION OF TOURISM IN ITALY: EMPHASISING SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODELS AND INTERCULTURAL DIALOGUE**

Italy remains one of the world's leading tourism destinations, where the sector functions not only as an economic system but also as a cultural interface. However, the post-COVID reality has demonstrated that the return to growth does not reproduce pre-pandemic trajectories. Instead, the recovery has unfolded within a more regulated, multi-level and partnership-oriented environment, where supranational coordination (EU, UNWTO, OECD) increasingly shapes national decision-making. As a result, tourism development in Italy has gradually shifted from volume-centric expansion towards evidence-based management, spatial balancing, cultural landscape protection and the prioritisation of low-carbon transition measures.

The purpose of this article is to examine how international cooperation has become a structural driver of the post-pandemic transformation of Italy's tourism sector, and how it supports the consolidation of sustainable tourism models and intercultural dialogue as integral elements of strategic development.

The analysis confirms that international cooperation mechanisms — from EU recovery instruments to normative frameworks, standards and certification procedures — have evolved into an institutional resource for internal restructuring. These mechanisms expand access to financial support, digitalisation, decarbonisation technologies and expertise-based policy tools. Italy actively integrates those instruments to achieve better governance of tourist flows, promote lesser-visited regions, support SMEs, reduce pressure on overloaded iconic destinations, and strengthen community-embedded, place-based tourism experiences. The post-COVID period thus illustrates a progressive redefinition of “internationalisation”: not as competition for markets, but as shared risk management and coordinated development.

The novelty lies in conceptualising post-pandemic tourism transformation as a shift from quantitative growth to controlled, partnership-based sustainability, where intercultural dialogue is not a normative declaration but a practical governance tool that increases resilience, cultural authenticity and regional inclusiveness. The research also emphasises the role of multi-level cooperation as a driver of institutional innovation, not merely as an external factor of market expansion.

Post-COVID recovery in Italy has become a turning point which triggered not only sectoral stabilisation, but also a change in development logic. International cooperation now functions as a strategic mechanism for balancing tourism's economic benefits with environmental limits, cultural heritage integrity and social value. In this context, the transformation of Italian tourism should be interpreted not as a return to “normal”, but as a transition to a more coherent model where growth is conditional on sustainability, territorial equilibrium and meaningful intercultural mediation.

**Keywords:** international cooperation, international tourism, intercultural dialogue, intercultural communication, sustainable tourism development, sustainable development model.

**Постановка завдання.** Італія традиційно належить до провідних туристичних держав світу, а туристична галузь є важливим системоутворюючим сегментом її економічної моделі та інструментом культурного впливу. Після пандемічного шоку 2020–2022 рр. саме міжнародний вимір взаємодій — участь у програмах ЄС, співпраця з UNWTO, залучення до міжрегіональних кластерних ініціатив, партнерства у сфері цифровізації туристських сервісів та сталих моделей управління дестинаціями — став ключовим фактором відновлення та переформатування стратегічних пріоритетів італійської туристичної політики.

Постпандемічний етап розвитку туризму в Італії висвітлює кілька суттєвих тенденцій: відхід від моделі масового туризму на користь низької екологічної інтенсивності; впровадження стандартів ESG та esocerts; розширення ролі культурної дипломатії як способу балансування туристичних потоків та інтеграції локальних спільнот у глобальні культурні

маршрути; опора на цифрові платформи як «м'яку інфраструктуру» міжкультурного діалогу і підтримки транснаціональних мереж співпраці. У цих процесах міжнародні партнерські механізми перестали бути «зовнішнім доповненням» — вони фактично стали стрижнем трансформації.

**Актуальність дослідження.** Для України, яка нині перебуває у зовсім іншому контексті — війни та ускладненої перспективи економічного відновлення — саме італійський кейс постпандемічного переформатування туристичного сектору є методологічно важливим: він демонструє, що стійкість туристичної системи у XXI ст. конструюється через міжнародні мережі, а не виключно через внутрішні політики. Саме тому вивчення італійських практик та інституційних інструментів міжнародного партнерства — від Програми відновлення та стійкості (PNRR) до ініціатив типу Eco-Tandem — може виступати не просто прикладом «чужого досвіду», а методичною

платформою для розуміння нової логіки відбудови українського туризму у післявоєнний період.

Таким чином, актуальність теми зумовлена системною зміною логіки розвитку туризму: міжнародне співробітництво вже не є допоміжним механізмом — воно стає основою стратегічної стійкості та каналом формування міжкультурної взаємодії як ресурсу економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика міжнародного співробітництва у сфері туризму на сьогодні має певну традицію висвітлення у вітчизняному науковому полі. Після 2020 року, коли пандемія COVID-19 змусила уряди країн, вчених і туристичний бізнес по-новому переосмислювати логістику подорожей, механізми погодження транскордонних взаємодій та моделі безпечної мобільності, акцент у публікаціях українських дослідників відчутно змістився. Якщо до кризи ключовими були питання розвитку міжнародних туристичних потоків та просування національного туристичного продукту, то після пандемії більш системно почала розгортатися проблематика інституційної координації, стійкості системи та міжкультурного виміру комунікацій. Зокрема, у публікаціях вітчизняних науковців, таких як О. Харченко О. В. [1], В. Ільницький, Р. Корсак, І. Годя [2] та ін. розглянуто форми кооперації туристичних організацій у європейських мережах співробітництва, включно з практиками, які запроваджуються у рамках транснаціональних туристичних кластерів.

Сталий розвиток туризму як самостійний сегмент активно аналізується українськими дослідниками уже понад десять років, але після 2020 року ця проблематика набула практично-прикладного фокусування. Дослідження І. Соловія, О. Адамовського, І. Дубовіча [3], Н. Павліхи [4]. простежується логіка «туризму із відповідальністю» — тобто моделей, де споживча поведінка туриста стає частиною системи забезпечення екологічних і соціальних стандартів. наголошують на тому, що постпандемічне відновлення туризму може бути не просто поверненням до попередніх трендів, а якісною зміною самої базової архітектури взаємодії DESTINACIЙ з ринками.

Окремий блок — міжкультурні комунікації як присутня, але недостатньо розроблена складова сучасних туристичних студій. У публікаціях Ф. Бациевича [5], О. Бойчука [6], О. Гутиряк [7], Б. Слющинського, О. Стаднік, С. Щербини [8], а також В. Аксьонової [9]. розкрито теоретичні засади міжкультурної взаємодії та інтерпретації смислів у транскордонному середовищі. Водночас проблематика трансформації міжнародного співробітництва у сфері туризму в постпандемічний період — зокрема у контексті переходу до стійких моделей розвитку та інтеграції міжкультурного діалогу як невід'ємного елемента цього процесу — досі не отримала належного висвітлення ні у вітчизняних, ні у зарубіжних наукових дослідженнях.

**Мета дослідження** - аналіз форматів міжнародного співробітництва, реалізованих в Італії у постпандемічний період, в контексті переходу до сталих моделей розвитку туризму й посилення міжкультурного діалогу, визначення можливостей адаптації цих підходів для перспективної моделі повоєнного відновлення туристичного сектору України.

**Виклад основного матеріалу.** Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним шоком для туристичної галузі Італії, яка до 2019 року забезпечувала близько 13% ВВП країни [10] і мала одні з найвищих показників в'їзного туризму в Європі. Через суворі обмеження на пересування та зупинку значної частини інфраструктури гостинності вже в 2020 році обсяг туристичних потоків скоротився майже на 60%, а падіння іноземного туризму перевищило 70% [11] (рис.1).

Найбільше постраждали далекомагістральні ринки, круїзна індустрія, гірськолижні курорти та великі культурні міські центри — зокрема Венеція, Мілан, Флоренція, Рим.

Водночас внутрішній туризм відіграв ключову компенсаторну роль: населення змістило попит на відпочинок у межах країни, надаючи перевагу безпечнішим, «ближчим» DESTINACIЯM — горам, озерам, природним ландшафтам, кемпінгам та агротуризму. Це стало катализатором переорієнтації на моделі низької щільності та сталі практики. На тлі державної підтримки (податкові пільги, гранти, кредитні гарантії) сектор продемонстрував відносно високу адаптивність та поступове відновлення — у 2021 році туристичний потік зріс на 31% порівняно з 2020 роком [13].

Таким чином пандемія не лише спричинила глибоке падіння туристичних доходів, але й прискорила трансформацію туристичної політики Італії в напрямі постпандемічних стратегій сталості, безпеки, регіонального вирівнювання та переоцінки міжнародного співробітництва. Формується нова модель: інтернаціоналізація туризму — але з сильнішим акцентом на безпечний досвід, локальні мережі, міжкультурний діалог та диверсифікацію ринків.

Після завершення пандемії COVID-19 туризм Італії перейшов у фазу структурного відновлення з поступовим виходом на рівні, вищі за докризові значення. Це підтверджують офіційні статистичні дані, згідно з якими у 2023 році кількість прибуттів до засобів розміщення в країні перевищила показник 2019 року на 3 млн осіб (+2,3%), а кількість туристів — на 14,5 млн (+3,3%). Водночас у порівнянні з 2022 роком приріст становив +16 млн прибуттів (+13,4%) та понад +39 млн ночівель (+9,5%) [14]. Така динаміка підтверджує не лише відновлення мобільності, але й переорієнтацію попиту на «якісні подорожі» з довшою тривалістю перебування, що є характерною ознакою постпандемічної поведінки туристів ЄС.

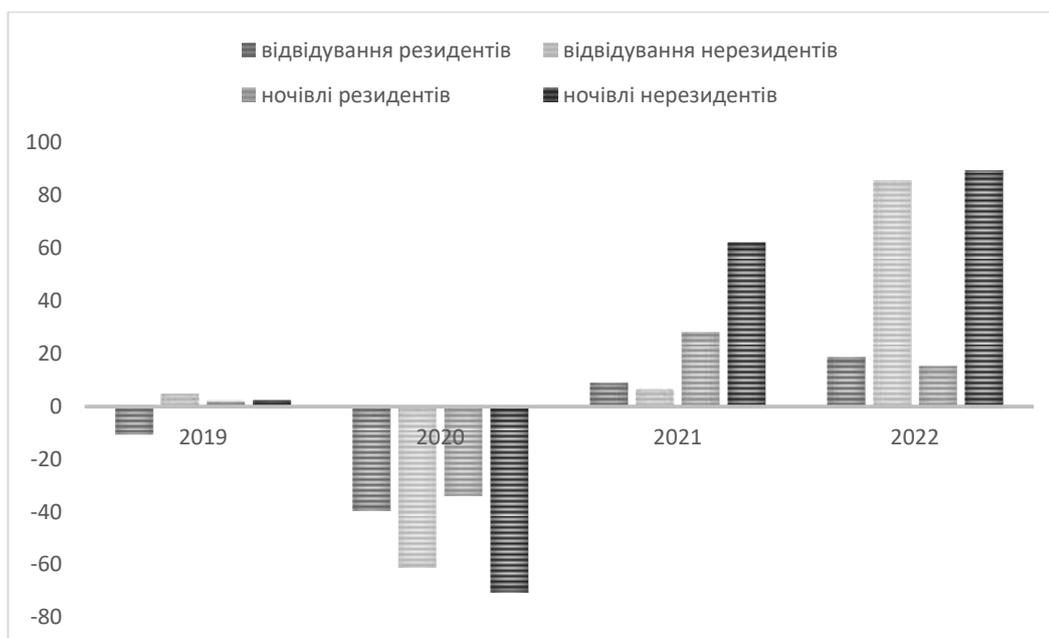


Рисунок 1. - Динаміка туристичних потоків 2019-2022 рр. (% до попереднього року).

Джерело складено авторами на основі [12].

Посилення економічного впливу туристичного сектору спостерігається і через зростання доходів від індустрії гостинності: 36,6 млрд євро в 2023 р. та 41,2 млрд євро — за попередніми оцінками у 2024 р. [14]. З точки зору міжнародної конкурентоспроможності Італія утримує другу позицію в Європі за кількістю іноземних туристів та демонструє один із найвищих темпів приросту тривалості їх перебування (+15%) [14]. Це означає зміну структури витрат: мандрівники витрачають більше — проте рідше обирають багаторазові короткі поїздки. З 85,7 млн іноземних туристів у 2023 році, близько 15 млн перебували в країні у бізнес-цілях, майже 35 млн — у рекреаційних, і понад 11 млн — для відвідин родичів та друзів [14]. У 2023 році на відпочинок іноземці витратили 32 млрд євро, що становило 62,2% від усіх туристичних витрат (+21% до 2022 року) [14]. Це характеризує структурну домінацію рекреаційного туризму як ключового драйвера доходності галузі.

У 2024 році загальний туристичний потік зріс ще на 2,5% (до 458 млн осіб), зокрема за рахунок +6,8% прибуттів іноземних туристів, що компенсувало падіння внутрішнього туризму на 2,2%, спричинене інфляцією, зниженням купівельної спроможності італійців та реалізацією «відкладеного попиту» на закордонні поїздки [14]. Сегментаційний аналіз

показує, що ключовими генераторами потоків є туристи з Німеччини (61 млн) та США (15 млн) [14], а пріоритетами вибору є: відпочинок (63,7% туристів), культурно-мистецькі центри (46,8%), морські узбережжя (17,3%) та гірські місцевості (12,3%). Геопросторова концентрація попиту залишається надзвичайно високою: лише Рим у 2024 році прийняв майже 27 млн туристів (6,4% національного обсягу) [14]. Серпень 2024 року став рекордним для країни — доходи від туризму сягнули 7,5 млрд євро, а кількість туристів у 7 разів перевищила населення Італії [14].

Однак, економічне зростання не є синонімом

сталості. Постпандемічне відновлення виявило приховані системні дисбаланси попередніх десятиліть: нерівномірність розподілу туристичних потоків між регіонами та всередині дестинацій, перевантаження однотипних “масових” точок тяжіння, зростання навантаження на природні та культурні ресурси. Для Італії наявність такого дисбалансу дедалі частіше означає загрозу сталому розвитку територій та втрату аутентичності. Показовим є співвідношення: на 15% муніципалітетів припадає 86% усіх туристів, а 70% іноземних прибуттів концентруються на 1% площі країни [15].

Саме в цьому контексті феномен овертуризму — термін уперше запропонований Рафатом Алі у 2016 р. [16] — з «медійного» поняття перетворився на реальну економічну проблему. Його наслідки в Італії вже є системними: деградація інфраструктури, комерціалізація історичних кварталів, зростання вартості оренди через Airbnb, транспортні колапси, деградація ремісничих традицій, витіснення населення із центрів міст, а нерівномірний розподіл вигод призводить до ситуації, коли туристична індустрія генерує великі прибутки, але не для територій, а для транснаціонального капіталу.

Отже, постпандемічне відновлення туризму Італії є не просто поверненням обсягів, а переходом у фазу, де зростання стало тригером загострення кризових точок. Це свідчить про необхідність переосмислення парадигми розвитку: від екстенсивних моделей нарощування кількості до інтенсивних моделей регульованого зростання, із фокусом на захисті культурної спадщини, сталому управлінні потоками та інтервенціях у перенавантажені дестинації.

Постпандемічне відновлення змінило не лише масштаби міжнародних туристичних потоків, а й характер глобальної координації у сфері туризму. Якщо до COVID-19 співпраця держав і міжнародних організацій здебільшого була орієнтована на зростання

ринків, маркетингову капіталізацію брендів дестинацій та конкуренцію за туристів, то після пандемії акценти змістилися. Нові формати взаємодії дедалі більше базуються на спільній відповідальності за стійкість розвитку, управління ризиками, безпеку мандрівника, збереження культурної автентичності та підтримку ціннісного міжкультурного діалогу.

Це означає, що міжнародне співробітництво у туризмі перестає бути лише інструментом просування — і перетворюється на платформу узгодження стандартів, політик та розвитку компетенцій, спрямованих на баланс між економічними ефектами, екологічною стійкістю та якістю міжкультурної взаємодії. Саме в цьому контексті сформувалися основні прояви трансформації, які виявилися після COVID-19 — від нових механізмів регуляторної гармонізації до інвестицій у «зелені» інновації та культурну дипломатію як інструмент відбудови довіри.

Слід зазначити, що міжнародне співробітництво та координація зусиль європейських країн стало одним з визначальних факторів відновлення світової туристичної галузі. Насамперед, воно було спрямовано на регуляторну гармонізацію та розробку інструментів для безпечних поїздок. Одним з таких технічних рамочних інструментів, спрямованих на відновлення свободи пересування в межах Шенгену, стала запроваджена ВООЗ 1 липня 2023 року система цифрової сертифікації ЄС щодо COVID-19, до якої негайно приєдналась Італія. Digital COVID Certificate (вакцинація/тест/видужання) став прикладом регіональної координації стандартів для міжнародних подорожей [17]. Подібні домовленості між державами і «пул» взаємно визнаних сертифікатів значно знизили невизначеність у період відкриття кордонів і прискорили відновлення турпотоків.

Важливим напрямом міжнародного співробітництва Італії у сфері туризму є фінансова координація з іншими країнами та наднаціональними інститутами, що спрямована на підтримку «зеленого» та цифрового переходу, а також зміцнення міжкультурної взаємодії. У цьому контексті показовим є Європейський пакет відновлення на 2021–2027 рр. — Italian Recovery and Resilience Plan (PNRR / Next Generation Italia), який було розроблено як результат багатосторонньої взаємодії Італії та ЄС [18]. Погодження і фінансування PNRR у межах механізму NextGenerationEU закріпило курс Італії на інтеграцію в наднаціональні механізми управління постпандемічним відновленням та відобразило зміщення акценту від виключно національних політик до спільних європейських рамок розвитку.

PNRR містить окремі інвестиційні компоненти, що безпосередньо стосуються туристичної сфери (зокрема «Tourism and Culture 4.0»), що підтверджує стратегічний статус туризму у системі економічного відновлення. Особливістю цієї програми є чітка орієнтація на сталість: цифровізація малого і середнього туристичного бізнесу, «зелені» механізми модернізації готельної інфраструктури, підвищення енергоефективності туристичних об'єктів, оновлення культурних ресурсів. Це означає, що ціль PNRR виходить за межі простого повернення сектору до параметрів 2019 р.; натомість йдеться про структурний

перехід до моделей низького екологічного навантаження (low-impact tourism).

Крім того, PNRR посилює міжнародний діалог у туризмі через адаптацію до спільних європейських стандартів — зелених сертифікацій, декарбонізаційних підходів до мобільності, цифрових стандартів обміну даними, ESG-критеріїв. Ідеться не лише про «м'які» форми культурної дипломатії, а про імплементацію «жорстких» інституційних інструментів — єдиних правил, індикаторів, метрик, що забезпечують порівнюваність та узгодженість рішень.

Отже, PNRR виступає не просто фінансовою програмою, а інституційним механізмом переосмислення розвитку туризму: міжнародне співробітництво (EU governance, узгодження з рекомендаціями OECD, імплементація методичних рамок UNWTO) перетворюється на інструмент трансформації сектору — з моделі «зростання заради зростання» до моделі зростання, що зберігає природне середовище та підтримує міжкультурний баланс. Для Італії це означало можливість запуску проєктів, які підвищують стійкість туристичної системи, сприяють розвитку міжнародних партнерств та формують нові стандарти якості у сфері туризму [19].

Ключовими центрами збору й поширення політик постпандемічного відновлення, рекомендацій щодо відновлення авіації, безпечного відкриття кордонів та стимулювання регіонального туризму в постпандемічний період, стали Міжнародні організації — насамперед UNWTO та OECD. Їхня координаційна роль забезпечила можливість італійському уряду синхронізувати рішення з урядами інших країн та організаціями, що посилює ефективність антикризового управління галуззю, сприяло уніфікації підходів до сталого розвитку та міжкультурної інтеграції..

Італія з 1978 року є членом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) і неодноразово входила до її Виконавчої ради. Країна долучалася до розробки Глобального кодексу етики туризму та приймала в Римі Центр його промоції. У 2022 році Італія виступила господарем двох значущих міжнародних подій UNWTO — Глобального саміту молодіжного туризму в Сорренто та Глобальної конференції з винного туризму в Альбі [20].

.., що мало концептуальне значення в контексті переорієнтації на більш сталі моделі розвитку туризму. По-перше, молодіжний туризм розглядається UNWTO як драйвер соціальних інновацій та промоутер міжкультурного обміну, оскільки саме молоді покоління демонструють більшу чутливість до питань етичного споживання, збереження спадщини, «відповідальної мобільності» та низьковуглецевих практик подорожування. Фактично, через молодіжний сегмент Італія інституційно підсилює вектор на формування нової культури подорожей — орієнтованої не лише на відвідування, а на співучасть, взаємодію та культурну інтеграцію.

По-друге, винний туризм є однією з найбільш сталих форм тематичного туризму, який поєднує локальні ландшафти, гастрономічну спадщину, сільські території, креативні індустрії, фермерство та агротуризм — а отже напряду підтримує регіональний

розвиток, циркулярну економіку та збереження культурних ландшафтів (у т.ч. захищених як об'єкти UNESCO). Італія, маючи *винні регіони світового значення*, використала цю подію як платформу для просування моделі туризму «beyond the city cores» — тобто диверсифікації потоків за межі Риму, Флоренції та Венеції й зняття тиску з перенавантажених урбаністичних дестинацій.

Отже, участь Італії у проведенні цих заходів не була лише іміджевою. Це було демонстрацією стратегічної настанови на:

- перерозподіл туристичних потоків у бік регіонів;
- стимулювання локальних економік;
- збереження культурних ландшафтів;
- інтеграцію молоді як суб'єкта сталого туризму, а не лише споживача

Таким чином, обидві події стали не тільки внеском у глобальний діалог UNWTO, а й інструментом внутрішньої політики Італії щодо зміцнення міжкультурних зв'язків та формування довгострокової моделі туристичного розвитку, яка узгоджена із принципами сталості.

Пандемія продемонструвала потребу у швидкому, стандартизованому обміні даних (про потоки, здоров'я, завантаження інфраструктури). Це підштовхнуло країни і міжнародні агенції до інвестування у вдосконалення туристичної статистики, цифрові платформи для моніторингу й системи раннього попередження. У випадку Італії — посилена співпраця між Італійським національним інститутом статистики (далі – ISTAT), регіонами, Міністерством туризму й міжнародними партнерами, а також ініціативи ОЕСР/ООН щодо покращення даних [21]. Саме вона стала ключовим інструментом для *доведення на емпіричному рівні* масштабів просторової концентрації туризму, що є базовим фактором виникнення овертуризму.

Регулярні обстеження ISTAT щодо національного та іноземного туризму, диференційовані по територіях, цілях прибуття, тривалості перебування та щільності прибуттів на одиницю площі, дозволили Італії не тільки ідентифікувати критичні точки перенавантаження (Венеція, Флоренція, Чінкве-Терре), але й обґрунтувати для OECD *необхідність переорієнтації політик* з «туристичного зростання» на «територіально збалансоване зростання». У результаті саме статистичний модуль Італії став одним із аргументів для OECD щодо розробки рекомендацій 2023–2024 рр. про диверсифікацію потоків та підтримку регіонів, які є недостатньо освоєними туристично (under-tourism zones).

Таким чином, статистика в цьому випадку виступає не лише інструментом вимірювання, а й механізмом управління — тобто дані ISTAT стали основою для прийняття регуляторних рішень щодо обмеження денних в'їздів у Венецію, введення квот у пікові періоди та перерозподілу маркетингових бюджетів на користь малих міст і локальних культурних ландшафтів.

Більше того, цей підхід створює потенційно новий формат міжкультурного діалогу — не декларативного, а операційного: адже через дані (data-driven governance)

локальні громади стають не лише носіями культурної спадщини, а *учасниками процесу ухвалення політик*. Це означає, що взаємодія між туристами і приймаючою спільнотою перестає бути спонтанною — вона підпорядковується стратегічним моделям сталого управління, де культура не «споживається», а *підтримується, репрезентується і відтворюється* за участю самих носіїв.

Отже, участь Італії в Комітеті OECD та її статистичний досвід ISTAT — це не лише технічний внесок у міжнародне співробітництво, а й важливий концептуальний внесок у переосмислення глобальної моделі туризму: від експансійного зростання — до evidence-based sustainability.

Важливим напрямом міжнародного партнерства є взаємодія з Радою Європи. Підписання у 2021 році UNWTO та Ради Європи меморандуму про співпрацю в межах програми «Культурні маршрути» створило додаткові можливості для реалізації спільних проєктів в Італії, спрямованих на інтеграцію культурної спадщини та сучасних практик сталого туризму. Одним із таких прикладів став Фінікійський маршрут [22], який об'єднує середземноморські території та акцентує увагу на міжцивілізаційних зв'язках регіону.

Розширення участі Італії у програмі «Cultural Routes of the Council of Europe» також включає низку інших міжнародних маршрутів, що проходять через її територію, зокрема: «Via Francigena», «Routes of the Olive Tree», «Iter Vitis – винні культурні маршрути», «Via Romea Germanica». Ці маршрути є не лише туристичними продуктами, але й платформами міжнародного діалогу — вони об'єднують країни-учасниці через спільні дослідницькі, реставраційні, освітні та промоційні ініціативи. Завдяки цьому культурний туризм позиціонується як інструмент підтримки локальної ідентичності у глобальному контексті, а туристичні маршрути стають засобом не споживання, а інтерпретації й переосмислення європейської спадщини.

Така співпраця Італії з Радою Європи у форматі «культурних маршрутів» зміцнює її роль як активного учасника європейської політики сталого туризму: ці проєкти сприяють диверсифікації туристичного попиту, розвитку «slow tourism», підтримці периферійних територій та їх економічній реанімації, а також формуванню культурної емпатії та міжкультурних зв'язків між туристами й локальними спільнотами. В результаті міжнародне партнерство не обмежується «обміном практиками», а стає інструментом довгострокової трансформації підходів до розвитку туризму — від простору масового відвідування до простору культурного діалогу та сталого управління ресурсами.

Міжнародна співпраця реалізується також на рівні бізнесу та державно-приватного партнерства. Італійські туристичні агенції та регіони виступають ініціаторами проведення спільних маркетингових кампаній, виступають в якості організаторів та учасників світових виставок. Зокрема, під егідою Урядової туристичної ради Італії (далі ENIT) лише за червень-вересень 2024 року відбулось понад 4000 концертів, фестивалів, конференцій та спортивних заходів, які відвідало понад 28 мільйонів туристів, як

національних, так і міжнародних. Загалом, щороку в Італії проводиться 20 тис. фестивалів, які відвідують 48 млн. людей, переважно молодь (31 %) та сім'ї (45 %). Каталізаторами туризму є приблизно 290 спортивних заходів, на рік (понад 17 млн учасників), 2000 музичних вистав (понад 5 млн відвідувачів). 4,5 млн глядачів відвідало у 2024 році концерти. Щорічно в Італії проходить понад 800 фестивалів та 100 виставок в яких, в середньому бере участь близько, які залучили цього року 3,7 та 1,7 млн учасників, відповідно. За даними ENIT, понад 4000 концертів, фестивалів, конференцій та спортивних подій у період з червня по вересень 2024 року мають привабити понад 28 млн відвідувачів, як національних, так і міжнародних [23].

Однак постпандемічна трансформація не обмежилася лише офлайн-формами — саме криза COVID-19 стала каталізатором появи нових форматів культурної взаємодії, включно з онлайн-співпрацею та гібридними моделями культурної дипломатії. У цей період культурні установи та музеї посилили міжнародні партнерства (цифрові експозиції, спільні онлайн-проекти, дистанційні культурні програми), що дозволило підтримувати міжкультурні комунікації навіть за умов обмеженого фізичного пересування. Водночас ці практики продовжують застосовуватися й сьогодні як додатковий канал просування дестинацій та розширення присутності Італії у глобальному культурному просторі (що підтверджують тематичні кейси ENIT та міжнародних виставок).

Ще одним прикладом нової якості міжнародної співпраці туристичного сектора Італії став, запущений у липні 2020 року, у межах програми COSME / EU, що фінансується ЄС, проект EU ECO-TANDEM з підтримки малого й середнього бізнесу у переході до екологічно відповідальних моделей [24]. Центральна ідея проекту — створення «тандемів» між туристичними бізнесами та інноваційними екологічними стартапами з реалізації «зелених» рішень

(зниження вуглецевого сліду, енергетична ефективність, еко-продукти тощо), а також поширення нових компетенцій через тренінги, менторство, інноваційні акселераційні модулі та міжнародні мережі. Для країни це стало інструментом конкретної підтримки малих і середніх підприємств, які переважають на італійському туристичному ринку, та реальним механізмом впровадження «зеленої» трансформації в їх операційну діяльність.

ECO-TANDEM став прикладом працюючої моделі міжнародного співробітництва, у якій інструментарій ЄС (фінансування, коучинг, методики оцінки сталості, екологічної сертифікації тощо) стали засобом зміни бізнес-поведінки у туристичному секторі Італії. Проект сприяв формуванню єдиного словника «сталого туризму» між країнами-учасницями, підтримав міжкультурний діалог через спільні тренінги й практики peer-learning, та інтегрував Італію у ширший європейський дискурс post-COVID відновлення, де пріоритетом є не повернення до pre-COVID моделі масового туризму, а перехід до «low-impact» та культурно чутливих моделей зростання.

Таким чином (див. рис. 2), міжнародне співробітництво постає не як зовнішній фон, а як системний драйвер зміни самої логіки розвитку туризму: відновлення після пандемії не повертає Італію до доковідних практик, а переводить галузь у режим структурного переформатування, де політика ЄС, проектні взаємодії та стандартизовані практики формують єдину траєкторію сталого зростання. Стратегічне фінансування та регуляторні рамки Євросоюзу задають орієнтири й параметри, в яких індустрія перебудовує свої бізнес-моделі; міжнародні проекти етапують цей перехід у прикладні інструменти та протоколи роботи на рівні підприємств і територій; а стандарти сталості та міжкультурної взаємодії інтегрують ці зміни у глобальні мережі й практики взаємного визнання.

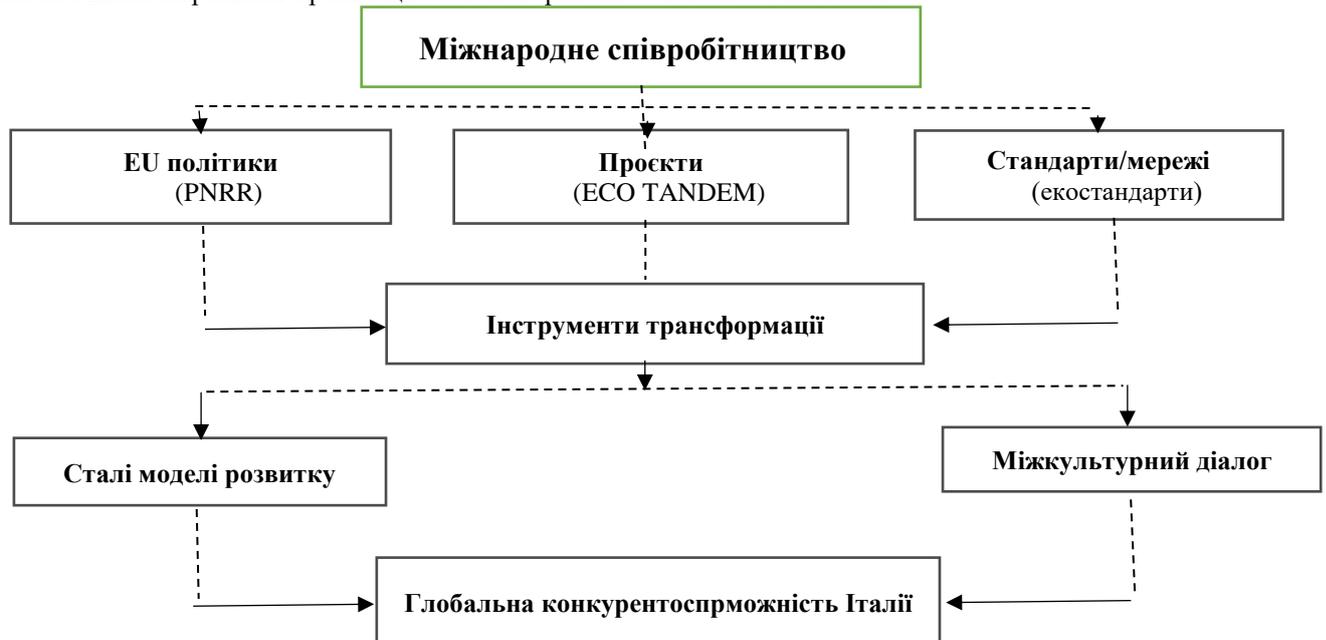


Рисунок 2. – Механізм постпандемічної трансформації туризму Італії під впливом міжнародного співробітництва

Джерело складено авторами

Таким чином, взаємодія Італії із зовнішніми партнерами стає механізмом трансформації — міжнародна кооперація «перекладає» політичні рішення у нові правила функціонування туристичної галузі, а ці правила, у свою чергу, забезпечують стійкість, екологічну відповідальність та зміцнення міжкультурного діалогу як природний (а не декларативний) результат переформатування туристичної системи. Постпандемічна трансформація міжнародного співробітництва в туризмі — це перехід від ситуативних, розрізнених реакцій до більш системної, багаторівневої координації: регуляторна уніфікація, фінансова інтеграція (відновлення й «зелена» модернізація), цифрова взаємодія та спільні маркетингові й сталі ініціативи. Цей комплексний підхід підвищує готовність галузі до майбутніх шоків і створює простір для міжнародного партнерства, орієнтованого не лише на відновлення обсягів, але й на стійкість і якість туристичного розвитку.

**Висновки.** Проведений дає змогу зробити висновок, що пандемія стала не лише точкою обвалу для італійського туризму, а й моментом стратегічного перезавантаження. Після різкого падіння попиту відбулося повернення сектору до зростаючих траєкторій, однак відновлення вже не копіює довоєнні моделі: приріст туристичних обсягів супроводжується розширенням ролі регуляторної координації, розвитком партнерств на наднаціональному рівні та поглибленням уваги до просторового балансу, культурних ландшафтів і впливу на місцеві громади. Динаміка останніх років підтвердила, що пріоритет переходить від «кількості туристів» до «якості туристичного досвіду» і керованості потоків.

Ключовим чинником стали міжнародні інструменти — від механізмів відновлення ЄС до діяльності UNWTO та OECD. Спільні рамкові рішення (стандарти, сертифікації, підтримка цифровізації і декарбонізації) фактично сформували нову логіку інтернаціоналізації: не конкурентна боротьба за потоки, а узгоджене управління ризиками й ресурсами. У цьому контексті Італія демонструє готовність використовувати міжнародне співробітництво як важіль для внутрішніх змін — підтримки МСП, регіонів поза масовими центрами, впровадження низьковуглецевих технологій та переорієнтації туристичних моделей у бік місцевих економік.

Таким чином, постпандемічна траєкторія італійського туризму — це не просто відновлення показників, а перехід до більш складної, багаторівневої архітектури управління, де економічне зростання розглядається як допустиме лише за умови збереження культурної автентичності, екологічної обмеженості та рівноважного просторового розподілу. Власне, ця інституційна зміна підходів і є головним результатом: COVID-19 став рамкою, що перевела італійський туризм з моделі експансії — у модель контрольованої, доказової та партнерської сталості

## Список літератури

- Харченко О. В. Туристичний простір як складова організації економіки регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 253–260. URL: <https://surl.li/yrvucv> (дата звернення: 29.03.2024).
- Корсак Р. В., Годя І. М. Міжнародна співпраця України та ЄС у сфері туризму та гостинності. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи*. Т. XVII. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 230–232. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66614> (дата звернення: 29.03.2024).
- Соловій І. П., Адамовський О. М., Дубовіч І. А. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <file:///C:/Users/newas/Downloads/2433-Текст%20статті-2347-2-10-20230613.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
- Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyuzm\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyuzm_2022.pdf) (дата звернення: 29.03.2024).
- Бацевич Ф. С. Словник термінів міжкультурної комунікації. Київ: Довіра, 2007. 205 с. URL: <https://surl.li/mqzwie> (дата звернення: 29.03.2024).
- Бойчук В. С. Дефініційний аналіз феномену міжкультурної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2022. Вип. 2 (51). С. 28–31. URL: <file:///C:/Users/newas/Downloads/267562.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
- Гутиряк О. Міжкультурна комунікація: до визначення поняття. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 47, т. 2. С. 205–208. URL: <https://surl.li/gwzhvf> (дата звернення: 29.03.2024).
- Щербина С. С., Слощинський Б. В., Стаднік О. Ф. Міжкультурна комунікація як віддзеркалення культури суспільства сучасної України. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 90. С. 55–65. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/90/7.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
- Аксюнова В. Міжкультурна комунікація як атрибут соціокультурної життєдіяльності суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2011. № 45. С. 128–140. URL: <https://surl.li/qqclov> (дата звернення: 29.03.2024).
- Turismo miniera d'oro italiana, pesa il 13% del Pil. AGI, 29.12.2020. URL: <https://surl.li/gzbpqd> (дата звернення: 29.03.2024)
- EU tourism sector during the coronavirus crisis. URL: <https://surl.li/rdmbqn> (дата звернення: 29.03.2024)
- Italy Tourism Statistics. Road Genius. URL: <https://roadgenius.com/statistics/tourism/italy/> (дата звернення: 29.03.2024)
- Valentini M., Landi Hanno S., Recchia A., Pennini D., Sbaraglia M.N., Mazzà R. Il lavoro nel turismo italiano attraverso l'era COVID. *SL&A turismo e territorio*, 2024. 204 p. URL: <https://surl.li/oloqhy> (дата звернення: 29.03.2024)
- Istituto Nazionale di Statistica. *Annuario statistico italiano 2024*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 2024. 908 с. URL: [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/ASI\\_2024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/ASI_2024.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
- Doge M. I flussi turistici di massa e l'overtourism. Quali i problemi e come risolverli. *L'Albergo*, 02.08.2024. URL: <https://surl.li/gtlmfi> (дата звернення: 29.03.2024)
- Russo M. Overtourism in Italia: come arginare l'emergenza e non perdere ricchezza. *BuoneNotizie.it*, 16.08.2024. URL: <https://surl.li/tlosbw> (дата звернення: 29.03.2024)
- European Commission. EU Digital COVID Certificate. URL: <https://surl.li/cc/narrmh> (дата звернення: 29.03.2024)
- Italia. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR / Next Generation Italia). Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020. URL: <file:///C:/Users/newas/Downloads/PNRR%20Aggiornato.pdf> (дата звернення: 29.03.2024)
- Recovery Fund. Italy Next Generation. URL: <https://surl.li/miucrp> (дата звернення: 29.03.2024)
- Partecipazione ad organismi internazionali Organizzazione Mondiale del Turismo – UNWTO / UN Tourism. Ministero del

- Turismo, 2023. URL: <https://surl.li/gcywtl> (дата звернення: 29.03.2024)
21. OECD. Strengthening the tourism statistics and data system in Italy. OECD Tourism Papers, 2025-07-11. OECD Publishing, Paris. URL: <https://surl.li/gcknoa> (дата звернення: 29.03.2024)
  22. Itinerari culturali. Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT). URL: <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/world-tourism-organization> (дата звернення: 29.03.2024)
  23. ENIT. Estate 2024: oltre 4 mila eventi e 28 milioni di partecipanti trascinano il turismo. 17.06.2024. URL: <https://surl.li/xpvlje> (дата звернення: 29.03.2024)
  24. THE EU ECO-TANDEM CONSORTIUM PARTNERS. ECO-TANDEM. URL: <https://www.eu-ecotandem.eu/who-we-are> (дата звернення: 29.03.2024)

#### References (transliterated)

1. Kharchenko O. V. Turystychnyi prostir yak skladova orhanizatsii ekonomiky rehionu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2020. № 5. S. 253–260. URL: <https://surl.li/yrvyvc> (дата звернення: 29.03.2024).
2. Korsak R. V., Hodia I. M. Mizhnarodna spivpratsia Ukrainy ta Yes u sferi turyzmu ta hostynnosti. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy. T. XVII. Konin – Uzhhorod – Peremyshl – Mykolaiv: Posvit, 2024. S. 230–232. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66614> (дата звернення: 29.03.2024).
3. Solovii I. P., Adamovskiy O. M., Dubovich I. A. Stalyi turizm: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vyp. 50. URL: <file:///C:/Users/news/Downloads/2433-Tekst%20statti-2347-2-10-20230613.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
4. Pavlikha N. V., Tsybaliuk I. O., Savchuk A. Yu. Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky u perspektyvy dlia Ukrainy: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk, 2022. 211 s. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz\\_m\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz_m_2022.pdf) (дата звернення: 29.03.2024).
5. Batevych F. S. Slovyk terminiv mizhkulturalnoi komunikatsii. Kyiv: Dovira, 2007. 205 s. URL: <https://surl.li/mqwzie> (дата звернення: 29.03.2024).
6. Boichuk V. S. Definiitsiyni analiz fenomenu mizhkulturalnoi komunikatsii. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota. 2022. Vyp. 2 (51). S. 28–31. URL: <file:///C:/Users/news/Downloads/267562.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
7. Hutryiak O. Mizhkulturalna komunikatsiia: do vyznachennia poniattia. Aktualni pytannia humanitarnykh nauk. 2022. Vyp. 47, t. 2. S. 205–208. URL: <https://surl.li/gwzhvf> (дата звернення: 29.03.2024).
8. Shcherbina S. S., Sliushchynskiy B. V., Stadnik O. F. Mizhkulturalna komunikatsiia yak viddzerkalennia kultury suspilstva suchasnoi Ukrainy. Sotsialni tekhnolohii: aktualni problemy teorii ta praktyky. 2021. Vyp. 90. S. 55–65. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/90/7.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).
9. Aksyonova V. Mizhkulturalna komunikatsiia yak atrybut sotsiokulturalnoi zhyttiedialnosti suspilstva. Humanitarnyi visnyk ZDIA. 2011. № 45. S. 128–140. URL: <https://surl.li/qqlclov> (дата звернення: 29.03.2024).
10. Turismo miniera d'oro italiana, pesa il 13% del Pil. AGI, 29.12.2020. URL: <https://surl.li/gzbpqd> (дата звернення: 29.03.2024)
11. EU tourism sector during the coronavirus crisis. URL: <https://surl.li/rdmbqn> (дата звернення: 29.03.2024)
12. Italy Tourism Statistics. Road Genius. URL: <https://roadgenius.com/statistics/tourism/italy/> (дата звернення: 29.03.2024)
13. Valentini M., Landi Hanno S., Recchia A., Pennini D., Sbaraglia M.N., Mazzà R. Il lavoro nel turismo italiano attraverso l'era COVID. SL&A turismo e territorio, 2024. 204 p. URL: <https://surl.li/oloqhy> (дата звернення: 29.03.2024)
14. Istituto Nazionale di Statistica. Annuario statistico italiano 2024. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 2024. 908 c. URL: [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/ASI\\_2024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/ASI_2024.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
15. Doge M. I flussi turistici di massa e l'overtourism. Quali i problemi e come risolverli. L'Albergo, 02.08.2024. URL: <https://surl.li/gtlfmi> (дата звернення: 29.03.2024)
16. Russo M. Overtourism in Italia: come arginare l'emergenza e non perdere ricchezza. BuoneNotizie.it, 16.08.2024. URL: <https://surl.li/tlosbw> (дата звернення: 29.03.2024)
17. European Commission. EU Digital COVID Certificate. URL: <https://surl.li/cc/narrmh> (дата звернення: 29.03.2024)
18. Italia. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR / Next Generation Italia). Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020. URL: <file:///C:/Users/news/Downloads/PNRR%20Aggiornato.pdf> (дата звернення: 29.03.2024)
19. Recovery Fund. Italy Next Generation. URL: <https://surl.li/miucsrp> (дата звернення: 29.03.2024)
20. Partecipazione ad organismi internazionali Organizzazione Mondiale del Turismo – UNWTO / UN Tourism. Ministero del Turismo, 2023. URL: <https://surl.li/gcywtl> (дата звернення: 29.03.2024)
21. OECD. Strengthening the tourism statistics and data system in Italy. OECD Tourism Papers, 2025-07-11. OECD Publishing, Paris. URL: <https://surl.li/gcknoa> (дата звернення: 29.03.2024)
22. Itinerari culturali. Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT). URL: <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/world-tourism-organization> (дата звернення: 29.03.2024)
23. ENIT. Estate 2024: oltre 4 mila eventi e 28 milioni di partecipanti trascinano il turismo. 17.06.2024. URL: <https://surl.li/xpvlje> (дата звернення: 29.03.2024)
24. THE EU ECO-TANDEM CONSORTIUM PARTNERS. ECO-TANDEM. URL: <https://www.eu-ecotandem.eu/who-we-are> (дата звернення: 29.03.2024)

Надійшла (received) 19.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кочума Інна Юрійвна (Kochuma Inna)** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, м. Черкаси, Україна. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4416-3333>, тел.: (067) 473-71-31; e-mail: [innkoc@gmail.com](mailto:innkoc@gmail.com).

**Красномовець 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](mailto:krasnomovets_v_a@ukr.net)

**Р.В.ЖИРНИЙ**

## **МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ**

У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до мотивації працівників інтелектуальної праці в контексті глобальної інтелектуалізації економіки, визначено ключові стабільні та змінні чинники, що впливають на інтелектуальну активність персоналу з метою розробки ефективних мотиваційних механізмів для підвищення творчої складової трудової діяльності. Ефективне застосування відповідного типу мотивації є критично важливим для формування позитивного ставлення працівників до виконання професійних завдань. Такий вплив проявляється у зростанні продуктивності, підвищенні рівня задоволеності роботою, посиленні організаційної ідентифікації та добровільному прагненні залишатися в межах організації. У сукупності ці чинники сприяють покращенню загальної результативності діяльності установи. Водночас, попри тривалу наукову дискусію, дослідницька спільнота не досягла консенсусу щодо того, які мотиваційні чинники є найбільш релевантними для окремих груп працівників, потреби яких формуються під впливом економічних та соціально-психологічних змін у динамічному середовищі. У даній статті розглядаються сучасні виклики та концепції мотивації працівників інтелектуальної праці. Ідентифіковані ключові мотиваційні чинники, згруповані у п'ять узагальнених категорій. Крім того, аналіз показав, що більшість академічних досліджень, заснованих на класичних теоріях мотивації, переважно використовують кількісні методи як основний інструмент емпіричного аналізу.

**Ключові слова:** мотивація працівників, мотиваційний чинник, мотиваційна теорія, інтелектуальна праця

**ROMAN ZHYRNYI**

## **MOTIVATION OF INTELLECTUAL LABOR IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INTELLECTUALIZATION: THEORETICAL APPROACHES AND MANAGERIAL CHALLENGES**

The article presents a comprehensive analysis of theoretical approaches to motivating knowledge workers in the context of the global intellectualization of the economy. It identifies key stable and variable factors influencing employees' intellectual activity, with the aim of developing effective motivational mechanisms to enhance the creative dimension of labor.

The effective application of an appropriate type of motivation is critically important for fostering a positive attitude among employees toward the fulfillment of professional tasks. This influence is reflected in increased productivity, higher levels of job satisfaction, stronger organizational identification, and a voluntary desire to remain within the organization. Collectively, these factors contribute to enhancing the overall performance of the institution. However, despite an extensive academic discourse, the research community has not reached a consensus on which motivational factors are most relevant for specific groups of employees, whose needs are shaped by economic and socio-psychological changes in a dynamic environment. This article explores contemporary challenges and conceptual approaches to motivating intellectual labor. Key motivational factors are identified and grouped into five generalized categories. Furthermore, the analysis reveals that the majority of academic studies based on classical motivational theories predominantly employ quantitative methods as the primary tool for empirical investigation.

**Keywords:** employee motivation, motivational factor, motivation theory, intellectual labor

**Постановка проблеми.** Інтелектуалізація світової економіки, що на початку XXI століття набула характеру сталої тенденції глобального господарського розвитку, виступає одним із ключових чинників соціально-економічного прогресу як на рівні держави, так і окремих суб'єктів господарювання та індивідуальних працівників. Ці трансформаційні процеси спричинили суттєві зміни в системі соціально-трудова відносин на мікрорівні, зокрема — зумовили переорієнтацію трудової діяльності на переважання інтелектуальної та творчої праці, що базується на домінуванні розумових зусиль. У зв'язку з цим, ефективне управління інтелектуальною працею персоналу, зокрема через впровадження сучасних мотиваційних підходів до стимулювання інтелектуальної активності, стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз публікацій і досліджень.** Мотивація має глибокі історичні корені та знайшла своє відображення у численних мотиваційних теоріях, що формувалися протягом століть. Водночас, питання мотивації інтелектуальної праці персоналу належать до новітньої наукової проблематики, що набуває особливої актуальності в контексті глобальних процесів інтелектуалізації. Дослідженням окремих аспектів мотивації творчої діяльності присвячені праці В.М.Гейця, О.А.Гришнєвої, А.М.Колота,

Е.М.Лібанової, І.Л. Петрової, М. В. Семікіної[5,6], А. В. Василика [1], Г. Й. Островської[4], Л.С. Лісогор [2] та інших учених. Проте наявні виклики, з якими стикаються українські підприємства у сфері управління творчим потенціалом працівників, засвідчують потребу в подальшому науковому опрацюванні цієї теми. Водночас спостерігається суттєвий розрив між теоретичними напрацюваннями та їх практичним застосуванням: організації часто не інтегрують новітні наукові знання у реальні управлінські процеси. Така нерішучість може бути зумовлена як недостатнім рівнем обізнаності з теоретичними концепціями, так і надмірною складністю самих теорій. Додатковими бар'єрами виступають обмеженість ресурсів та неефективні підходи до управління мотивацією персоналу.

**Мета дослідження.** Здійснити комплексний аналіз теоретичних підходів до мотивації працівників інтелектуальної праці в контексті глобальної інтелектуалізації економіки, а також визначити ключові стабільні та змінні чинники, що впливають на інтелектуальну активність персоналу, з метою розробки ефективних мотиваційних механізмів для підвищення творчої та самомотиваційної складової трудової діяльності на рівні підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах сучасного наукового дискурсу виокремлюють

два провідні теоретичні підходи до мотивації працівників: класичний (традиційний), що репрезентує «класичну теорію мотивації», та голістичний (сучасний), який формує основу «сучасної теорії мотивації». Класичні концепції, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу та теорія Х і Y Д. МакГрегора, акцентують увагу на окремих мотиваційних чинниках, що спонукають індивіда до дії. Сформовані на межі XIX–XX століть, ці теорії досі активно застосовуються як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці. До інших класичних моделей, що зберігають актуальність, належать теорія очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б. Скіннера, теорія самодетермінації Е. Десі, а також концепції мотиваційного процесу, розроблені Врумом і Дж. Адамсом. Усі вони базуються на задоволенні потреб вищого порядку — самореалізації, автономії та прагненні до досягнень.

Натомість сучасні голістичні теорії мотивації ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що інтегрує знання з нейробіології, психології та соціології. Такий підхід дозволяє глибше осмислити мотиваційні механізми, особливо в контексті інтелектуалізації трудової діяльності, яка передбачає домінування творчої, розумової праці. Інтелектуальна активність працівників — як індивідуальна, так і групова — значною мірою детермінується сукупністю стабільних і змінних чинників. До стабільних належать психологічний тип особистості, природна схильність до певного виду діяльності (фізичної, розумової чи духовної), а також рівень інтелектуального потенціалу[3]. Змінні чинники, що піддаються управлінському впливу, можуть бути ефективно використані для оптимізації процесів інтелектуалізації праці на підприємстві.

Серед таких змінних чинників виокремлюють:

— фізико-психологічні умови: стан здоров'я, емоційний стан, ситуація в сім'ї;

— мотиваційні аспекти зацікавленості: очікування підвищення статусу, відповідність завдань особистим інтересам (саморозвиток, професійне зростання), перспектива розширення впливу, розвиток комунікативних зв'язків, новизна та соціальна значущість роботи, інтуїтивне підвищення самооцінки;

— фактори зовнішнього середовища: природні умови (пора року, погода, час доби), а також ергономічні характеристики робочого простору (кількість осіб у приміщенні, рівень шуму, освітлення, динаміка просторових змін, розташування робочого місця, доступність інформаційних ресурсів).

Таким чином, можливість управління як умовно-постійними, так і змінними чинниками, що впливають на інтелектуальну активність працівників, має бути обов'язково врахована при розробці заходів, спрямованих на підвищення рівня самомотивації персоналу, а також при формуванні ефективних мотиваційних механізмів на рівні організації. Особливу увагу слід приділяти

стимулюванню творчої активності, яка значною мірою залежить від внутрішньої мотивації індивіда до інтелектуальної праці. Це зумовлено специфікою творчої трудової діяльності, що передбачає пошук нестандартних рішень і високий рівень розумової концентрації, які складно піддаються прямому зовнішньому регулюванню[1].

Як зазначає Лісогор Л.С., недостатня мотивація як з боку роботодавців, так і самих працівників щодо зміни професійної траєкторії, суттєво стримує професійну мобільність працівників, знижуючи їхню здатність адаптуватися до технологічних змін. Низький рівень розвитку системи безперервної освіти не сприяє можливостям оновлювати навички та їх участь в освітніх програмах. Особливо помітним є зниження рівня охоплення працівників промисловості програмами підвищення кваліфікації, що пов'язано з економічними труднощами, обмеженим фінансуванням та низькою зацікавленістю керівництва у розвитку людського капіталу[2].

Внутрішні мотиваційні імпульси працівника формуються під впливом комплексу індивідуальних характеристик, серед яких: структура актуальних потреб, система ціннісних орієнтацій, рівень освіти та професійної кваліфікації, набутий досвід, вік, сімейний стан, соціальний статус і матеріальне становище. Для представників інтелектуальної праці — інноваторів, авторів ідей, розробників проектів — визначальним чинником мотивації найчастіше виступає змістовне наповнення та соціальна значущість виконуваної роботи[4].

Як зазначає Семикіна М.В., мотивація працівників до інтелектуальної праці є складним багатофакторним процесом, що формується на перетині індивідуальних прагнень, організаційних умов та особливостей знання як ресурсу. Самомотивація персоналу промислових підприємств може бути зумовлена пізнавальними та творчими потребами, прагненням до наукового пошуку, самореалізації, визнання, професійного зростання, здобуття конкурентних переваг на ринку праці, а також очікуванням кращих умов праці та винагороди. Водночас мотивація формується не лише на індивідуальному рівні, а й у межах мікроекономічного контексту, що передбачає створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві[6].

Інтелектуальна праця, як правило, не має лінійного характеру: ідеї та рішення можуть виникати спонтанно, поза межами робочого простору, у стані розслаблення. Це ускладнює прогнозування результатів та їх управління, особливо в умовах стресу, часових обмежень і високої когнітивної навантаженості. Важливим аспектом є розуміння природи знання, яке має явну (формалізовану) та неявну (інтуїтивну, досвідну) складові. Саме неявне знання, що часто є несвідомим навіть для самого працівника, визначає якість і результативність інтелектуальної діяльності, але водночас є складним для управління. З огляду на це, менеджери не можуть повністю контролювати

процеси творчої праці, а знання, що належить працівнику, втрачається разом із його виходом з організації.

Наукові дослідження свідчать, що працівники інтелектуальної праці зазвичай мають високий рівень внутрішньої мотивації, орієнтованої на досягнення, самореалізацію та автономне управління власною діяльністю. Проте різні працівники реагують на різні стимули, що потребує індивідуалізованого підходу до мотивації. Менеджери часто недооцінюють значення мотиваційних механізмів для цієї категорії працівників, не враховуючи їхню специфіку — здатність знати більше про свою роботу, ніж керівники, та схильність до самостійного прийняття рішень.

Ефективний мотиваційний механізм має поєднувати самомотивацію з зовнішніми стимулами, враховуючи високі інтелектуальні та психологічні витрати, потребу в постійному навчанні, рефлексивному осмисленні діяльності та прагненні до визнання. Особливу роль відіграє комунікація: взаємність, симетричний обмін інформацією, зворотний зв'язок із лідером — усе це сприяє креативності та залученості. Основними мотиваційними чинниками виступають досягнення цілей, характер роботи та незалежність, тоді як демотивацію можуть спричинити неефективне використання потенціалу працівника та низький моральний рівень керівництва[6].

У сучасних умовах зростає значення нового типу творчих працівників, орієнтованих не на організацію, а на проект, над яким вони працюють. Їхня лояльність формується через професійне визнання, а не через матеріальні стимули. Тому підприємства, зацікавлені в залученні та утриманні таких фахівців, мають розробляти гнучкі, адаптивні та персоналізовані мотиваційні стратегії, здатні підтримувати інтелектуальну активність і забезпечувати інноваційний розвиток.

Матеріальне стимулювання інтелектуальної праці передбачає використання широкого спектра гнучких форм оплати, які дозволяють адаптувати систему винагород до індивідуальних досягнень працівників. До таких форм належать: комісійні виплати, премії за досягнення визначених цілей, механізми участі персоналу в прибутку підприємства, програми розподілу прибутку, акції та опціони, індивідуальні винагороди, системи оплати за знання та компетентність, а також аналітичні моделі формування заробітної плати[5].

Серед ефективних мотиваційних інструментів, що сприяють активізації творчої діяльності, особливе місце займає система диференційованої оплати праці з використанням «плаваючого» коефіцієнта. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити реальний внесок працівника в колективні результати, його ініціативність та креативність. Працівники можуть отримувати додаткову винагороду за покращення характеристик продукції, оновлення товарного асортименту, розширення ринків збуту. Керівники та фахівці, які володіють

іноземними мовами або впроваджують зарубіжний досвід, також мають право на відповідні надбавки. Для стимулювання працівників технічних підрозділів, що беруть участь у розробці та впровадженні нових технологічних процесів, передбачено створення преміального фонду, розмір якого становить до 20 % від отриманого економічного ефекту[4].

Окрім матеріальних стимулів, важливу роль у мотивації інтелектуальної активності відіграють нематеріальні чинники. До них належать: публічне визнання досягнень (дошки пошани, грамоти, відзнаки), формування позитивного іміджу новаторів, створення сприятливого творчого середовища. Ефективним інструментом нематеріальної мотивації є залучення працівників до різних форм самоуправління та контролю якості. У країнах з розвинутою ринковою економікою поширеними є моделі участі працівників в управлінні виробничими процесами, розподілі прибутку, діяльності виробничих рад, а також представництво персоналу в радах директорів.

Як зазначає Василик А.В, усвідомлення працівником спільності власних інтересів із цілями організації створює передумови для досягнення як індивідуальних, так і корпоративних результатів. У цьому контексті формується нова модель мотивації — асоційована діяльність (teamwork), яка, з одного боку, стимулює ініціативу та інноваційність, а з іншого — забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію, моральну єдність і взаємну довіру в межах мобільних творчих груп[1].

Аналіз мотиваційних чинників, дозволяє виявити глибинні потреби працівників, серед яких ключовими є: прагнення до автономії та професійної компетентності, залучення до змістовної праці, можливості для розвитку та безперервного навчання, підтримка соціальних зв'язків, отримання зворотного зв'язку, а також досягнення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Ці потреби відображають фундаментальні аспекти людської природи — прагнення до визнання, прощення у разі помилок, пошани за досягнення, а також збереження значущих міжособистісних стосунків. Водночас саме ці риси роблять працівника вразливим, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного середовища[3].

Урахування соціально-особистісних характеристик працівників є критично важливим для формування ефективної мотиваційної стратегії. Саме такі риси, як відповідальність, моральні орієнтири, креативність, інтелектуальні здібності, здатність до навчання, адаптивність, комунікабельність та інноваційне мислення, визначають рівень професійної мобільності та конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень професійної компетентності, що формується впродовж життя, стає ключовою перевагою працівника, дозволяючи йому не лише ефективно реалізовувати трудовий потенціал, а й адаптуватися до змін середовища, зберігаючи внутрішню мотивацію та стійкість до професійних викликів[2].

У зв'язку з цим постає необхідність впровадження етичного управління, що ґрунтується на соціально-психологічних засадах. Для практичного використання в управлінні мотиваційні чинники були систематизовані у п'ять узагальнених мотиваційних кластерів:

1) соціальні зв'язки — підтримка міжособистісної взаємодії та командної згуртованості;

2) характер роботи — змістовність, значущість і креативність трудових завдань;

3) гнучкість — адаптивність робочих умов до індивідуальних потреб;

4) інтеріоризація зовнішньої мотивації — перетворення зовнішніх стимулів на внутрішні переконання;

5) підтримка з боку менеджменту — наявність зворотного зв'язку, визнання, наставництва та участі в управлінні.

Усі ці напрями тісно пов'язані з концепцією навчання впродовж життя, що сприяє як підвищенню продуктивності, задоволеності та лояльності працівників, так і зростанню їхньої конкурентоспроможності, самореалізації та соціальної інтеграції. У цьому контексті актуальним завданням є пошук більш ефективних методологічних підходів до дослідження організаційних процесів і вдосконалення системи управління мотивацією персоналу.

Попри окремі позитивні зрушення, зокрема поширення практики корпоративного навчання серед інноваційно орієнтованих компаній, загальний рівень участі працівників у програмах професійного розвитку залишається невисоким. За даними HeadHunter Україна, лише частина підприємств активно впроваджує внутрішні тренінги, e-learning, коучинг чи фінансує зовнішнє навчання. Це свідчить про потребу в посиленні мотиваційної політики роботодавців, спрямованої на формування конкурентоспроможної, адаптивної та кваліфікованої робочої сили, здатної до безперервного професійного зростання.

У контексті розвитку мотиваційної активності працівників доцільно застосовувати сучасні освітні та поведінкові техніки, зокрема гейміфікацію, рольові ігри та симуляційне навчання. Перехід до сучасних інноваційних методів, де цінується прозорість та справедливість через впровадження Грейдової системи є основою для справедливої та прозорої оплати, що знижує внутрішню напругу. Застосування гейміфікації та систем мікро-визнання дозволяє оперативно заохочувати працівників, що є критичним для емоційної праці. В сучасних компаніях, орієнтованих на збереження персоналу і мотивації його до саморозвитку часто роблять фокус на програмах Well-being, які забезпечують багатовимірний підхід до добробуту людини та включають фізичний, емоційний, соціальний, фінансовий та професійний аспекти. Це не просто сучасний тренд, а стратегічний інструмент, що забезпечує стабільність, продуктивність і мотивацію працівників. дає можливість підтримувати баланс

здоров'я і є обов'язковим для боротьби з вигоранням та зменшення високої плинності кадрів, а це є ключем до зростання прибутковості бізнесу.

Разом з тим, програми саморозвитку не лише сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності, а й відповідають особистим інтересам працівників, забезпечуючи гнучкість, баланс між роботою та особистим життям, можливості кар'єрного зростання та самореалізації.

Для глибшого розуміння мотиваційних чинників і гармонізації множинних цілей організації, управлінському персоналу рекомендовано проходити практичну підготовку з соціальної психології та прикладної психології. Така підготовка має охоплювати аспекти консультування, наставництва, етичного управління, духовного лідерства та ефективної комунікації, що є критично важливими для роботи з працівниками інтелектуальної праці.

Оскільки більшість наукових досліджень у сфері мотивації базуються на традиційних теоретичних підходах, актуальним напрямом подальших досліджень є вивчення рівня обізнаності практикуючих менеджерів з мотиваційними концепціями, а також аналіз причин і способів їх впровадження у реальну управлінську практику.

**Висновки.** Управління мотивацією працівників інтелектуальної праці в умовах інтелектуалізації економіки потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, що поєднує класичні мотиваційні теорії з сучасними гелістичними концепціями. Такий підхід має враховувати як стабільні особистісні характеристики, так і змінні зовнішні чинники, що піддаються управлінському впливу. Ефективна мотиваційна стратегія повинна базуватися на поєднанні внутрішньої самотивації працівника з гнучкою системою зовнішніх стимулів — матеріальних і нематеріальних, адаптованих до індивідуальних потреб, цінностей і професійних орієнтацій.

Особливу роль відіграє етичне управління, засноване на соціально-психологічних принципах, що передбачає підтримку автономії, змістовності праці, соціальних зв'язків, зворотного зв'язку та безперервного навчання. У цьому контексті важливою умовою є підготовка менеджерів у сфері прикладної психології, комунікації та наставництва, а також впровадження сучасних освітніх технік — гейміфікації та систем мікро-визнання, грейдової системи, робити фокус на програмах Well-being. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності та інноваційної активності, а й збереженню інтелектуального капіталу, формуванню лояльності до проєктів і забезпеченню сталого розвитку організації.

#### Список літератури

1. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Т. I. – С. 124–132. URL:

- <https://ir.kneu.edu.ua/items/81b6a0d0-7456-423a-9807-b8a99e401f56>
- Лісогор, Л.С., & Руденко, Н. (2019). Мотивація професійного розвитку працівників як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (1 (42), 121-127. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/63>
  - Лозовецька В. Мотивація як основа успішної діяльності сучасної особистості. 2015 <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165909/1/LVT.pdf>
  - Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна, 2022 <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>
  - Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.
  - Семикіна М.В., Мельник А.В., Кабай В.О. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. Частина 1. С. 95-106.
- References (transliterated)**
- Vasylyk A.V. *Modern Approaches to Motivating the Intellectual Activity of Enterprise Personnel*. In: *Formation of a Market Economy: Collection of Scientific Papers. Special Issue in 3*
- Volumes: Socio-Labour Relations – Theory and Practice. Vol. I. Kyiv: KNEU, 2010. – Pp. 124–132. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/81b6a0d0-7456-423a-9807-b8a99e401f56>*
- Lisohor L.S., & Rudenko N. (2019). *Motivation for Professional Development of Employees as a Factor in Enhancing Their Competitiveness. Sustainable Development of Economy*, (1(42)), 121–127. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/63>
  - Lozovetska, V. Motyvatsiya yak osnova uspishnoyi diyal'nosti suchasnoyi osobystosti [Motivation as the basis of modern personality successful activity]. 2015 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165909/1/LVT.pdf>
  - Ostrovska H.Y. Motivating Personnel to Enhance the Level of Labor Intellectualization under the Conditions of a New Managerial Paradigm. Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine. 2022 <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>
  - Semykina M.V., Ishchenko N.A., Rodionova M.O. Motivation of Effective Employment: Problems, Trends, Strategy Selection. Monograph. Kropyvnytskyi: KOD Publishing House, 2009. — 200 p.
  - Semykina, M.V., Melnik, A .V. and Kabai, V.O. (2017), “Deformation of motivational factors in the workplace as a precondition for the formation of migratory attitudes of domestic workers”, *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia “Ekonomiczni nauky”*, no. 4, Part 1, pp. 95-106.

Надійшла (received) 21.12.2024

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Жирний Роман Васильович (Zhyrnyi Roman)** - аспірант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, <http://orcid.org/0009-0008-2879-681X>, [zhyrnyi.roman@outlook.com](mailto:zhyrnyi.roman@outlook.com)

*А.Г. ОХРИМЕНКО, І.Я. АНТОНЕНКО*

## РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КОНТЕКСТІ ГЕОЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ІМПЕРАТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню резильєнтності туристичного потенціалу України у контексті сучасних викликів геоekonomіки та інноваційного розвитку. У роботі обґрунтовано значення стійкості туристичних систем як ключового чинника забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності національного туристичного ринку. Проаналізовано вплив глобальних та регіональних геоekonomічних процесів на туристичну індустрію України, визначено ризики та можливості для адаптації суб'єктів туристичного бізнесу. Особлива увага приділена ролі інноваційних напрямів у формуванні гнучких та стійких моделей розвитку туристичного потенціалу, що дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації та зміни зовнішнього середовища. Обґрунтовано напрями резильєнтності туристичного потенціалу у контексті геоekonomіки та інноваційного розвитку: геоekonomічний, інноваційно-технологічний, просторово-екологічний, соціально-інституційний, культурно-гуманітарний. Розроблено рекомендації щодо підвищення резильєнтності туристичних систем через інноваційні підходи, технологічні рішення та інтеграцію геоekonomічного аналізу у процес стратегічного планування. Стаття має практичне значення для органів державного управління, бізнес-структур туристичної сфери та науковців, зацікавлених у розвитку стійкого туризму в Україні.

**Ключові слова:** резильєнтність, геоekonomіка, туризм, гостинність, кризи, відновлення, інновації, управління, стратегії

*ALLA OKHRIMENKO, IRYNA ANTONENKO*

## RESILIENCE OF TOURISM POTENTIAL IN THE CONTEXT OF GEO-ECONOMICS AND INNOVATIVE DEVELOPMENT: IMPERATIVES FOR UKRAINE

The article is devoted to the study of the resilience of the tourism potential of Ukraine in the context of modern challenges of geoeconomics and innovative development. The work substantiates the importance of the resilience of tourism systems as a key factor in ensuring economic security and competitiveness of the national tourism market. The impact of global and regional geoeconomic processes on the tourism industry of Ukraine is analyzed, risks and opportunities for adaptation of tourism business entities are identified. Special attention is paid to the role of innovative directions in the formation of flexible and sustainable models of tourism potential development, which allow for effective response to crisis situations and changes in the external environment. The directions of resilience of tourism potential in the context of geoeconomics and innovative development are substantiated: geoeconomic, innovative and technological, spatial and ecological, social and institutional, cultural and humanitarian. Recommendations are developed to increase the resilience of tourism systems through innovative approaches, technological solutions and the integration of geoeconomic analysis into the strategic planning process. The article has practical significance for government agencies, tourism business structures and scientists interested in the development of sustainable tourism in Ukraine.

**Keywords:** resilience, geoeconomics, tourism, hospitality, crises, recovery, innovations, management, strategies

**Постановка проблеми.** Сучасні трансформації світової економіки супроводжуються масштабними викликами, що визначають динаміку розвитку туристичних систем. Геоekonomічні зрушення, зумовлені глобалізаційними процесами, регіональними конфліктами, екологічними кризами та швидким поширенням інноваційних технологій, формують нову архітектуру міжнародного туристичного ринку. Для України, яка перебуває у стані війни, а також інтеграції до європейського і світового економічного простору, питання резильєнтності туристичних систем та туристичного потенціалу набуває особливої ваги. Саме стійкість до криз, здатність адаптуватися до нових викликів та використання інноваційних інструментів є ключовими умовами конкурентоспроможності національного туризму.

В цілому актуальність дослідження зумовлена низкою факторів:

– по-перше, туризм є однією з найбільш чутливих до геоekonomічних коливань сфер, що потребує постійного пошуку шляхів зміцнення стійкості та мінімізації ризиків;

– по-друге, для України, яка зазнала значних втрат через військову агресію та геополітичну нестабільність, саме туризм може стати важливим драйвером соціально-економічного відновлення територій і формування позитивного міжнародного іміджу;

– по-третє, інноваційний розвиток –

цифровізація сервісів, впровадження smart-рішень, використання концепцій сталого туризму – забезпечує формування нової моделі туристичної системи, здатної відповідати сучасним викликам.

Таким чином, дослідження резильєнтності туристичного потенціалу у контексті геоekonomіки та інноваційного розвитку дозволяє сформувати стратегічні орієнтири для посилення конкурентоспроможності України на світовому туристичному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Туристичні системи перебувають під значним тиском, коли виникають кризи – війни, економічні спади чи екологічні катастрофи. Проте, деякі системи, маючи певні характеристики, здатні значно швидше адаптуватися до змін. Так, дослідження Д. Бото-Гарсія [15] показує, що в Іспанії готельний сектор, який мав високий рівень внутрішнього туристичного попиту до пандемії, виявив більшу здатність витримати потрясіння. Також у праці К. Холла та співавторів [17] розглядається, як різні підходи до резильєнтності (інженерний, екологічний, соціально-екологічний) можуть допомогти системам туризму пристосовуватись до різних видів викликів. У випадку України воєнний фактор стає визначальним: зруйнована інфраструктура, обмеження пересування, падіння міжнародних туристичних потоків. Але з'являються сигнали відновлення та адаптації, наприклад, через зростання туристичного податку в різних регіонах, який вказує на часткове повернення

внутрішнього туризму [2].

У таких умовах важливого значення набуває адаптація бізнес-моделей у туристичній системі та використання неї потенціалу розвитку. В наукових дослідженнях М. Босовської та співавторів [14] та Д. Григорчука [18] звертається увага, що бізнес-моделі суб'єктів туристичної системи часто потребують трансформації для забезпечення резильентності. Стаття Дж. Шарма та співавторів [23] пропонує рамку дій, серед яких важливі: диверсифікація продуктів/послуг, включення нових каналів (онлайн послуги, безконтактні сервіси), екологічно орієнтовані практики. У роботі О. Колодзівця та співавторів [19] описано, як малі готелі в Україні зазнали різного ступеня ризику залежно від своєї географічної розташованості, а також які менеджерські практики і оперативна ефективність допомагають вижити в умовах як пандемій, так і військових обмежень.

Для України прикладом адаптації бізнес-моделі є розвиток інноваційних туристичних кластерів [27],

цифрових рішень для внутрішнього туризму [11], публічно-приватного партнерства [8]. Загалом, в наукових роботах зараз з'являються дослідження аспектів резильентності та інноваційного розвитку туристичних систем і туристичного потенціалу в контексті геоeкономіки України, окремі з них зазначені в таблиці.

Проте, незважаючи на наявні напрацювання, є потреба у подальших дослідженнях та узагальненнях досвіду відновлення, формування стійкості туристичних систем та ефективного використання туристичного потенціалу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування резильентності туристичного потенціалу України в умовах сучасної геоeкономіки та визначення ключових напрямів інноваційного розвитку, які сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості до глобальних викликів.

Таблиця - Дослідження аспектів резильентності та інноваційного розвитку туристичних систем і туристичного потенціалу в контексті геоeкономіки України

Назва / Автор(и)	Основний зміст (кейс)	Як це може допомогти для резильентності та інноваційного розвитку
Бенчмаркінг стійкості: як малі готелі можуть забезпечити своє виживання та зростання під час глобальних потрясінь Колодзів, О., Дорохов, О., Щербак, В., Дорохова, Л., Ісмаїлов, А. та Фігейредо, Р. [19]	Дослідження малих готелів в Україні під час COVID-19 і військових дій; класифікація за географічним ризиком, аналіз управлінських практик	Дає емпіричну основу щодо того, як місцеві готелі адаптуються – які практики резильентності (управління, гнучкість, локальний контекст) спрацьовують. Можна використати як приклад інноваційних рішень, які підвищують стійкість.
Інноваційно орієнтовані можливості та рішення для сприяння розвитку туризму в Україні орієнтованому на Європу Ольшанська, О.В., Хмелевський, М.О., Григорчук, Д.В. [6]	Аналіз інноваційних можливостей в українському туризмі, орієнтованому на Європу: якими інноваційними інструментами користуються (або можуть користуватися) бізнес і влада	Корисно для частини “інноваційний розвиток” – показує конкретні рішення, які вже застосовуються або можуть бути застосовані, щоб підсилити конкурентоспроможність та резильентність.
Стійкість туристичного бізнесу під час війни Томей, К., Білинець, І., Коваль, О. [25]	Аналіз ресторанно-готельного та туристичного бізнесу в Україні – як бізнес реагує на війну: ресурси, організаційні практики, межі сприйняття ризиків	Дуже релевантно – прямо про бізнес-системи, які мають бути стійкими, які механізми допомагають чи стримують. Можна використати як емпіричний кейс або порівняння.
Туризм в українських прифронтових громадах: тенденції, виклики та перспективи розвитку Рейманн, М., Корнус, О., Пацюк, В., Венгерська, Н., Холодок, В. та Паланг, Г. [10]	Дослідження туризму в громадах, які знаходяться на передовій або поруч з зонами бойових дій: втрати, можливості, розвиток післявоєнного потенціалу	Підходить для аналізу просторового виміру резильентності – як географія (зони ризику), локальні громади, інфраструктура впливають на здатність до відновлення та інновацій.
<b>Виявлення проблем та післявоєнне відновлення туризму в Україні», Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку</b> Бут, Т. [1]	Що стримує відновлення туризму після початку великомасштабної війни, які проблеми; пропозиції щодо шляхів відновлення	Допоможе у формуванні практичних рекомендацій і в розумінні, на що слід звернути увагу (інфраструктура, безпека, фінанси, маркетинг) для зміцнення резильентності.

Джерело: сформовано авторами

**Вклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобальних трансформацій туристичний потенціал держави дедалі частіше розглядається не лише як сукупність природних, історико-культурних і соціоекономічних ресурсів, а як складова гео економічного простору країни. Гео економічний підхід до аналізу туризму дозволяє оцінювати його не лише у межах національної економіки, а й у контексті міжнародної конкуренції за туристичні потоки, інвестиції, культурний вплив і формування позитивного іміджу держави на глобальному ринку.

Причому для України туристичний потенціал має виразну гео економічну цінність, оскільки поєднує вигідне транзитне розташування між Сходом і Заходом, різноманітні природно-рекреаційні ресурси, розгалужену культурну спадщину, а також зростаючу інфраструктурну привабливість. У системі гео економічних координат туризм виступає чинником формування зовнішньоекономічних зв'язків, розвитку регіонів і диверсифікації валютних надходжень [3, 4]. Таким чином, взаємозв'язок туристичного потенціалу та гео економіки проявляється у здатності туризму виконувати функцію економічного «м'якого впливу», підсилювати зовнішньополітичну присутність держави й формувати додану вартість у глобальному ланцюзі вартості через розвиток туристичних дестинацій.

Гео економіка як наукова категорія формується на перетині економіки, географії та політики, відображаючи просторово-економічні аспекти розвитку світових ринків [5, 7, 9, 12]. У контексті туризму гео економіку можна трактувати як систему взаємодії глобальних та регіональних економічних процесів, що визначають напрями розвитку туристичних потоків, структуру туристичних продуктів і конкурентоспроможність територій. Еволюція використання поняття «гео економіка туризму» пов'язана з глобалізацією, інтернаціоналізацією туристичних послуг, зростанням ролі міжнародних корпорацій у готельно-ресторанному бізнесі та впливом політико-економічних криз на туристичні системи. Для України це поняття набуває особливої ваги в умовах війни, коли гео економічні фактори безпосередньо визначають динаміку відновлення та інтеграції туристичної індустрії у світовий простір.

Відповідно до цього – впливає важливість врахування концепту резильєнтності у соціально-економічних системах і його застосування в туризмі. Поняття резильєнтності (від англ. *resilience*) використовується для характеристики здатності системи зберігати стійкість, відновлюватися після кризових потрясінь та адаптуватися до нових умов [16, 20]. У соціально-економічному дискурсі резильєнтність визначається як багатовимірна характеристика, що охоплює економічну стабільність, інституційну гнучкість, інноваційну динаміку та соціальну згуртованість. У туризмі цей концепт має прикладне значення, адже туристичні системи є одними з найбільш вразливих до зовнішніх шоків: воєнних конфліктів, економічних криз, пандемій, кліматичних змін. Для України забезпечення

резильєнтності туристичного потенціалу означає здатність підтримувати його реалізацію у кризових умовах, швидко відновлювати інфраструктуру та формувати нові бізнес-моделі.

Поняття *резильєнтності туристичного потенціалу* у сучасній науковій парадигмі відображає здатність туристичної системи держави зберігати функціональну стійкість, відновлювати динаміку розвитку та адаптуватися до багатовимірних викликів зовнішнього середовища. У широкому розумінні це інтегральна характеристика туристичного сектору, яка поєднує економічні, інституційні, соціальні, культурні та інноваційно-технологічні компоненти стійкості [13, 16, 20, 24, 26].

У контексті **гео економічних процесів** резильєнтність туристичного потенціалу означає здатність країни ефективно реагувати на трансформації глобальних ринків, геополітичні ризики, порушення транспортно-логістичних ланцюгів, зміну потоків інвестицій і поведінки споживачів [16, 20, 22]. Туристичний потенціал при цьому розглядається не лише як сукупність природних, культурних і рекреаційних ресурсів, а як **динамічна система економічних можливостей**, що формується під впливом міжнародних інтеграційних процесів і глобальної конкуренції за туристичні потоки.

У площині **інноваційного розвитку** резильєнтність туристичного потенціалу проявляється через здатність системи впроваджувати нові технології управління, цифрові інструменти, маркетингові та сервісні інновації, що забезпечують адаптивність до змін попиту та підвищують ефективність бізнес-процесів. Йдеться про створення *інноваційних екосистем туризму*, у яких поєднуються підприємницький сектор, наукові установи, органи місцевого самоврядування та спільноти користувачів.

Резильєнтність туристичного потенціалу також має **просторово-соціальний вимір**, адже вона визначається не лише здатністю до економічного відновлення, але й рівнем соціального капіталу, згуртованістю громад, культурною ідентичністю територій та їх спроможністю до самоорганізації у кризових ситуаціях [21, 22]. У цьому контексті туристичний потенціал виступає каталізатором відродження регіонів, сприяє формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні та інтеграції у європейський простір сталого розвитку.

Отже, **резильєнтність туристичного потенціалу у контексті гео економіки та інноваційного розвитку** доцільно трактувати як **системну властивість національної туристичної системи**, що забезпечує її спроможність:

- передбачати, пом'якшувати та долати вплив зовнішніх кризових факторів;
- швидко відновлювати функціональну активність після деструктивних подій;
- використовувати інновації як механізм перетворення викликів на нові можливості розвитку.

Таким чином, резильєнтність стає не лише характеристикою стабільності, а **стратегічною**

**парадигмою модернізації туристичної галузі,** орієнтованою на довготривалу конкурентоспроможність України у глобальному геоekonomічному просторі.

В таких умовах зростає значення інноваційного розвитку як чинника підвищення стійкості туристичних систем та використання туристичного потенціалу. Інноваційний розвиток у туристичній системі охоплює цифровізацію сервісів, створення інтегрованих інформаційних платформ, впровадження екологічно орієнтованих рішень та розвиток нових туристичних продуктів. Інновації виконують функцію «підсилювача резильєнтності», оскільки дозволяють туристичним компаніям гнучко реагувати на виклики та зберігати конкурентні позиції. Світовий досвід підтверджує, що застосування smart-технологій, розвиток e-tourism, використання big data у плануванні та маркетингу сприяють підвищенню ефективності управління туристичними потоками та зменшенню ризиків. В Україні інноваційний розвиток туристичної індустрії є ключем до швидкого відновлення після війни, створення нових конкурентних ніш і зміцнення позицій на глобальному ринку. Відповідно до цього, можна сформуванати напрями резильєнтності туристичного потенціалу у контексті геоekonomіки та інноваційного розвитку (рис.).

Отже, формування резильєнтності туристичного потенціалу в умовах зростаючої геоekonomічної турбулентності та структурних трансформацій світової економіки передбачає розроблення багатовимірної системи адаптаційних, інституційних та інноваційних механізмів, здатних забезпечити стійкість, відновлюваність і конкурентоспроможність туристичної системи України.

**1. Геоekonomічний напрям резильєнтності** полягає у підвищенні здатності туристичного сектору реагувати на глобальні шоки, воєнні ризики, зміни транспортно-логістичних маршрутів і поведінки

споживачів. Це передбачає диверсифікацію туристичних ринків, розвиток транскордонних кластерів та інтеграцію до європейських і чорноморських туристичних коридорів. Важливим інструментом виступає стратегічне партнерство з міжнародними організаціями (UNWTO, UNESCO, OECD), що сприяє формуванню системи раннього попередження ризиків та кризового менеджменту.

**2. Інноваційно-технологічний напрям** пов'язаний із цифровізацією туристичних сервісів, створенням національних платформ для управління потоками туристів, аналітики попиту та розвитку «розумних» дестинацій. Використання штучного інтелекту, big data, технологій блокчейн та AR/VR сприяє не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, а й формуванню інноваційних екосистем, орієнтованих на сталий розвиток і зелену економіку.

**3. Просторово-екологічний напрям** резильєнтності полягає у формуванні збалансованої системи рекреаційного навантаження на території, збереженні природної та культурної спадщини, інтеграції принципів «зеленого» туризму та біоekonomіки. Розвиток регіональних рекреаційно-туристичних кластерів має спиратися на концепцію «smart territories», де екологічна відповідальність поєднується з економічною результативністю.

**4. Соціально-інституційний напрям** передбачає розбудову стійких соціальних мереж співпраці між місцевими громадами, бізнесом і державними інституціями. Важливим чинником є підвищення кадрового потенціалу через впровадження освітніх програм із кризового менеджменту, інноваційного туризму та сталого розвитку територій.

**5. Культурно-гуманітарний напрям** спрямований на посилення ідентичності територій, розвиток культурних маршрутів, креативного та медичного туризму, що підвищує не лише економічну, а й соціальну стійкість суспільства.



Рис. - Напрями резильєнтності туристичного потенціалу у контексті геоekonomіки та інноваційного розвитку

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, резильєнтність туристичного потенціалу України у контексті геоeкономіки та інноваційного розвитку формується як система інтегрованих механізмів адаптації, відновлення й трансформації туристичних ресурсів, управлінських моделей і ринкових зв'язків. Її ключовою метою є перехід від реактивної моделі виживання до активної інноваційної моделі зростання, заснованої на партнерстві, цифровій трансформації та стійкому розвитку територій.

**Висновки.** Резильєнтність туристичного потенціалу є однією з ключових детермінант стійкого економічного розвитку України в умовах геоeкономічної невизначеності, воєнних викликів та структурних змін глобальних ринків. Туристична система України постає не лише як простір рекреаційно-оздоровчих можливостей, але і як **інноваційна соціoeкономічна екосистема**, здатна адаптуватися до кризових впливів, забезпечуючи стабільність зайнятості, валютні надходження та розвиток регіонів.

Формування резильєнтності туристичного потенціалу потребує **інтеграції геоeкономічних, інституційних та інноваційних чинників**. Зокрема, на рівні геоeкономічних взаємозв'язків важливим є розширення міжнародного партнерства, диверсифікація туристичних потоків і створення транскордонних кластерів, що посилюють глобальну конкурентоспроможність українських дестинацій.

Інноваційна складова резильєнтності визначається розвитком цифрових платформ управління туризмом, впровадженням штучного інтелекту, big data та технологій доповненої реальності, які забезпечують оперативність рішень, персоналізацію туристичного досвіду й сталу взаємодію між учасниками ринку. Просторово-екологічний аспект вимагає переходу до моделі «розумних» територій (smart territories), що базуються на принципах зеленої економіки, енергоефективності та раціонального природокористування.

Особливе значення має **соціально-гуманітарний компонент резильєнтності**, який формує довіру, співпрацю та солідарність між громадою, бізнесом і державою, а також сприяє збереженню культурної спадщини та ідентичності територій. В умовах тривалої війни саме соціальний капітал та креативність населення виступають каталізаторами відновлення туристичних регіонів.

Отже, **резильєнтність туристичного потенціалу України** має розглядатися як стратегічна основа для побудови **інноваційної моделі відновлення національної економіки**, орієнтованої на стійкість, адаптивність і креативне зростання. Реалізація запропонованих напрямів дозволить забезпечити не лише короткострокову стабілізацію туристичного сектору, а й його довгострокову трансформацію в екосистему сталого розвитку, інтегровану в європейський та глобальний простір.

#### Список літератури

- Бут, Т. Виявлення проблем та післявоєнне відновлення туризму в Україні, Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку, 2024, 1(27), с. 32-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
- Динаміка податкових надходжень від регіонів за три квартали 2023 року. ДАРТ. <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>
- Калініченко С. М., Гулея А. І., Гулея С. А., Грібнік А. В. Компетентне середовище туристичного комплексу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 74 – 81.
- Ковалик, І. І. Концептуальні засади геоeкономіки в системі факторів розвитку національної економіки. Ефективна економіка. 2012, № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1459>
- Македон В.В. Геоeкономіка та її вплив на стратегії розвитку національної економіки країни: теоретико-методологічний підхід. Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 13. 2016. <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/9.pdf>
- Ольшанська, О.В., Хмелевський, М.О., та Григорчук, Д.В. Інноваційно орієнтовані можливості та рішення для сприяння розвитку туризму в Україні орієнтованому на Європу. Журнал стратегічних економічних досліджень, 2021, (2), 31–40. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.3>
- Остапок, А. О. Геоeкономічні інтереси країн і проблема їх реалізації в умовах глобальних трансформацій. Ефективна економіка, 2015, № 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4175>
- Охріменко А.Г. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 592 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bb22e957eac8cde9fb1b0b7bb3.pdf>
- Подлесна, В. Г. Циклічність геоeкономічних процесів. Економічна теорія. 2023. № 3. С. 58-70.
- Реймани, М., Корнус, О., Пацюк, В., Венгерська, Н., Холодок, В. та Паланг, Г. Туризм в українських прифронтових громадах: тенденції, виклики та перспективи розвитку. Журнал геології, географії та геоeкології, 2023, 32 (3), 581-597. <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112352>
- Цвілій, С., Жилко, О., & Зайцева, В. Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 2023, 3 (95), 21-25. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>
- Шаров, О. М. Геоeкономічна структура світового ринку: виклики і перспективи (пандемія та воєнно-політичні шоки 2010–2022 рр.). Економіка України. 2023. № 4. С. 81-96.
- Badoc-Gonzales, B.P. Mandigma, M. B., Tan, J.J. SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. 2022, 29;12(1):23–44. doi: 10.1007/s40497-022-00309-1
- Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52
- Boto-García, D., Mayor, M. Domestic tourism and the resilience of hotel demand. Annals of Tourism Research. 2022, Vol. 93. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103352>
- Espiner, S., Orchiston, C., & Higham, J. Resilience and sustainability: A complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. Journal of Sustainable Tourism, 2017, 25(10), 1385–1400. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1281929>
- Hall, C.M., Safonov, A., Koupaei, S. N. Resilience in hospitality and tourism: issues, synthesis and agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2022. 35(1). DOI:10.1108/IJCHM-11-2021-1428
- Hryhorchuk, D. Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect. Economics, Finance and Management Review, 2023, (2), 130–137. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-130-136>
- Kolodiziev, O., Dorokhov, O., Shcherbak, V., Dorokhova, L., Ismailov, A., and Figueiredo, R. Resilience Benchmarking: How SmallHotels Can Ensure Their Survival and Growth during Global Disruptions. Journal of Risk and Financial Management, 2024, 17 (7), 281; <https://doi.org/10.3390/jrfm17070281>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. Organisational resilience in the tourism sector. Annals of Tourism Research, 2016, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Бут, Т. Виявлення проблем та післявоєнне відновлення туризму в Україні, Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку,

21. Prayag, G. Time for reset? COVID-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 2020, 24(2-3), 179–184. <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
22. Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. Organizational resilience and crisis management in tourism: An integrative review. *Tourism Management Perspectives*, 2018, 27, 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.06.004>
23. Sharma, G.D., Thomas, A., Paul, J. Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*. 2021, Vol. 37, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
24. Stephenson, M. L. Tourism, resilience and sustainability: Adapting to climate change and other global challenges. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2022, 14(2), 109–123. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1993492>
25. Tomej, K., Bilynets, I., Koval, O. Tourism business resilience in the time of war, *Annals of Tourism Research*, 2023, vol. 99(C). DOI: 10.1016/j.annals.2023.103547
26. UNWTO. Tourism and resilience – Building back better. Madrid: World Tourism Organization. 2023. <https://www.unwto.org>
27. Vovk, K. European tourism clusters: directions for restoring the competitiveness of Ukrainian tourism. *Економіка і регіон Economics and Region*, 2023, 4(91), 79–86. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3197](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3197)

#### References (transliterated)

1. But, T. (2024) / Identification of problems and post-war restoration of tourism in Ukraine”, *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(27), s. 32-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
2. Dynamics of tax revenues from regions for the three quarters of 2023. DART. <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>
3. Kalinichenko S. M., Gulei A. I., Gulei S. A., Gribinyk A. V. (2022). Competent environment of the tourist complex. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.. Tom 7. № 2. S. 74 – 81.*
4. Kovalyk, I. I. (2012). Conceptual principles of geoeconomics in the system of factors of development of the national economy. *Effective economy № 10*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1459>
5. Makedon V.V. (2016). Geoeconomics and its impact on the development strategies of the country's national economy: a theoretical and methodological approach. *Global and national problems of the economy Issue 13*. <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/9.pdf>
6. Olshanska, O.V., Khmelevsky, M.O., and Hryhorchuk, D.V. (2021). Innovation-oriented opportunities and solutions for promoting the development of tourism in Ukraine oriented towards Europe. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), 31–40. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.3>
7. Ostapyuk, A. O. (2015). Geoeconomic interests of countries and the problem of their implementation in the conditions of global transformations. *Effective economy № 2*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4175>
8. Okhrimenko A.G. (2019). National tourist system: monograph / A. Okhrimenko. – Kyiv: Kyiv. National Trade and Economics University, – 592 s. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cde9fb1b0b7bb3.pdf>
9. Podlesna, V. G. (2023). Cyclicity of geoeconomic processes. *Economic theory*. № 3. S. 58-70.
10. Reimann, M., Kornus, O., Patsiuk, V., Wengerska, N., Kholodok, V. and Palang, G. (2023). Tourism in Ukrainian Frontline Communities: Trends, Challenges and Development Prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32 (3), 581-597. <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112352>
11. Tsviliy, S., Zhilko, O., & Zaitseva, V. (2023). The use of digital technologies in the post-war recovery of the tourism industry. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (95), 21-25. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>
12. Sharov, O. M. (2023). Geoeconomic structure of the world market: challenges and prospects (pandemic and military-political shocks 2010–2022). *Economy of Ukraine. № 4. S. 81-96*. Badoc-Gonzales, B.P. Mandigma, M. B., Tan, J.J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. 29;12(1):23–44. doi: 10.1007/s40497-022-00309-1
13. Badoc-Gonzales, B.P. Mandigma, M. B., Tan, J.J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. 29;12(1):23–44. doi: 10.1007/s40497-022-00309-1
14. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023). Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine Problems and Perspectives in Management, 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52
15. Boto-García, D., Mayor, M. (2022). Domestic tourism and the resilience of hotel demand. *Annals of Tourism Research*. Vol. 93, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103352>
16. Espiner, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: A complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10), 1385–1400. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1281929>
17. Hall, C.M., Safonov, A., Koupaev, S. N. (2022). Resilience in hospitality and tourism: issues, synthesis and agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35(1). DOI:10.1108/IJCHM-11-2021-1428
18. Hryhorchuk, D. (2023). Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 130–137. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-130-136>
19. Kolodiziev, O., Dorokhov, O., Shcherbak, V., Dorokhova, L., Ismailov, A., and Figueiredo, R. (2024). Resilience Benchmarking: How Small Hotels Can Ensure Their Survival and Growth during Global Disruptions. *Journal of Risk and Financial Management*, 17 (7), 281; <https://doi.org/10.3390/jrfm17070281>
20. Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organisational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
21. Prayag, G. (2020). Time for reset? COVID-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 24(2-3), 179–184. <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
22. Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and crisis management in tourism: An integrative review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.06.004>
23. Sharma, G.D., Thomas, A., Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 37, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
24. Stephenson, M. L. (2022). Tourism, resilience and sustainability: Adapting to climate change and other global challenges. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 14(2), 109–123. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1993492>
25. Tomej, K., Bilynets, I., Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war, *Annals of Tourism Research*, Elsevier, vol. 99(C). DOI: 10.1016/j.annals.2023.103547
26. UNWTO. (2023). Tourism and resilience – Building back better. Madrid: World Tourism Organization. <https://www.unwto.org>
27. Vovk, K. (2023). European tourism clusters: directions for restoring the competitiveness of Ukrainian tourism. *Економіка і регіон Economics and Region*, (4(91), 79–86. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3197](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3197)

Надійшло (received) 25.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Охріменко Алла Григорівна (Okhrimenko Alla)** - доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>, a.okhrimenko@knute.edu.ua

**Антоненко Ірина Ярославівна (Antonenko Iryna)** - доктор економічних наук, професор, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2299-2365>, ira\_antonenko65@ukr.net

**М. В. СЕМИКІНА****МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ:  
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Стаття присвячена дослідженню сучасних викликів і перспектив міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності. Розкрито зміст і природу основних груп викликів, визначено їх вплив на партнерські зв'язки, попит, інвестиційну динаміку та якість сервісу. Використано методи аналізу, систематизації, порівняння, структурно-функціональний та узагальнювальний підходи, що дозволило комплексно оцінити чинники, які обмежують реалізацію потенціалу міжнародного партнерства. Визначено три ключові виміри сучасних викликів – воєнний, глобальний і цифровий. Показано, що воєнні чинники звужують географію подорожей і ускладнюють подієву активність; глобальні посилюють конкуренцію та вимоги сталості; цифрові виклики знижують видимість у мережі, ефективність маркетингових дій і довіру користувачів. Систематизовано наслідки впливу кожної групи викликів для міжнародних партнерств, структури попиту, інвестиційних процесів і якості обслуговування. Запропоновано інноваційні форми міжнародної співпраці, що відповідають умовам українського туристичного ринку: створення спільних туристичних продуктів, подієві та маркетингові партнерства, узгоджене використання даних про попит. Розкрито їх практичне значення для підвищення видимості дестинацій, диверсифікації ринків і перетворення домовленостей у реальні продажі та інвестиції. Систематизовано підходи до підготовки персоналу як ключового чинника розвитку партнерств. Запропоновано короткі «інтенсиви» з безпеки, стандартів сервісу та онлайн-бронювань, програми перепідготовки під конкретні ролі й ринки, моделі оплати, пов'язаної з якістю, наставництво та партнерські стажування. Такі інструменти сприяють швидкому вирівнюванню сервісу, підвищенню готовності кадрів до інновацій і формуванню стабільного рівня довіри партнерів. Розкрито послідовність дій, що забезпечує перехід від узагальнення викликів до практичного зміцнення міжнародної співпраці: зростання туристичних потоків, інвестицій, підвищення якості обслуговування та зміцнення міжнародної репутації українських дестинацій.

**Ключові слова:** міжнародне співробітництво, потенціал, туризм, гостинність, воєнні виклики, цифровізація, партнерство, підготовка персоналу, якість сервісу, інновації.

**MARYNA SEMYKINA****INTERNATIONAL COOPERATION OF UKRAINE IN THE SPHERE OF TOURISM AND  
HOSPITALITY: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS**

The article is devoted to the study of current challenges and prospects of Ukraine's international cooperation in the field of tourism and hospitality. The content and nature of the main groups of challenges are revealed, and their impact on partnerships, demand, investment dynamics, and service quality is determined. The research employs methods of analysis, systematization, comparison, structural-functional and generalization approaches, which made it possible to comprehensively assess the factors limiting the realization of international partnership potential. Three key dimensions of contemporary challenges are identified: military, global, and digital. It is shown that military factors narrow the geography of travel and complicate event activity; global factors intensify competition and sustainability requirements; digital challenges reduce online visibility, marketing effectiveness, and user trust. The consequences of each group of challenges for international partnerships, demand structure, investment processes, and service quality are systematized. Innovative forms of international cooperation are proposed that correspond to the conditions of the Ukrainian tourism market: creation of joint tourism products, event and marketing partnerships, and coordinated use of demand data. Their practical significance for enhancing destination visibility, market diversification, and transforming agreements into real sales and investments is revealed. Approaches to staff training as a key factor in partnership development are systematized. Short intensive courses on safety, service standards, and online booking, retraining programs for specific roles and markets, quality-linked pay models, mentoring, and partner internships are proposed. These tools contribute to rapid service alignment, increased staff readiness for innovation, and building a stable level of partner trust. The sequence of actions ensuring the transition from the generalization of challenges to the practical strengthening of international cooperation is revealed: growth of tourist flows and investments, improvement of service quality, and strengthening of the international reputation of Ukrainian destinations.

**Keywords:** international cooperation, potential, tourism, hospitality, war challenges, digitalization, partnership, staff training, service quality, innovations.

*Постановка завдання.* Туризм і гостинність України мають значний потенціал для розвитку міжнародного співробітництва, особливо з урахуванням перспектив євроінтеграції. Разом з тим, його реалізація утруднена поєднанням воєнних, глобальних і цифрових викликів. Безпекові ризики та логістичні обмеження звужують географію подорожей і стримують ділові події; висока конкуренція на світових ринках і вимоги до екологічності та доступності підвищують планку якості; цифрові прогалини у продажах і роботі з даними знижують видимість і конверсію. Додатково гальмують розвиток інституційна розпорошеність, часткова невідповідність регуляцій європейським вимогам, обмежений доступ до фінансування та дефіцит підготовлених кадрів. Тому є актуальними наукові дослідження, спрямовані на пошук прийнятних рішень для активізації розвитку міжнародного співробітництва, щоб перетворювати партнерства на зростання потоків туристів, інвестицій

та забезпечення якості сервісу.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* фіксує увагу науковців до проблем міжнародної співпраці у туристичній галузі та сфері гостинності. Цей напрямок активно вивчають Головня О., Ставська Ю. [1], Демко В., Свиноус І. [2], Жиленко К., Редько В. та інші [3]. Всебічно аналізують проблеми відновлення розвитку туризму і гостинності в умовах війни Грищенко С. [4], Кізюн А., Гуцал Л., Цуркан І. [5], Корчевська Л. [6]. Аспекти функціонування міжнародного туризму в кризових умовах досліджують Омельченко Г., Даниленко В. [7]. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму та гостинності в Україні висвітлюють Моца А., Шевчук С., Серета Н. [8]. Бордун О., Шевчук В. [9], Захарова Т. [10] та інші. Водночас, не зважаючи на плідні напрацювання, потребують більш поглибленого вивчення інноваційні форми міжнародного партнерства, практичні кроки їх впровадження, інструменти прискореної підготовки

персоналу до інноваційних змін. Недостатня вивченість цих питань ускладнює перехід від намірів до вимірюваних результатів міжнародної співпраці.

*Мета дослідження* полягає у визначенні сучасних викликів для міжнародного співробітництва України у сфері туризму і гостинності, оцінці їх наслідків та формуванні орієнтирів інноваційного розвитку партнерства.

*Виклад основного матеріалу.* Український туризм і гостинність розвиваються нині в умовах невизначеності і воєнних реалій, але демонструють здатність до адаптації. Внутрішні поїздки концентруються у відносно безпечних регіонах; зростає інтерес до коротких мандрівок, оздоровчих і культурних маршрутів, місцевих подій. Ділова активність поступово відновлюється у форматі компактних заходів, професійних зустрічей, тематичних фестивалів. Підприємства активніше працюють в онлайні: удосконалюють сайти, підключаються до платформ бронювання, збирають і використовують відгуки, впроваджують базову аналітику для планування та промоції. Вимоги гостей до якості послуг підвищилися: очікуються зрозуміла інформація, чіткі правила, швидкий зворотний зв'язок, підтвержені стандарти безпеки. Партнери та інвестори все уважніше оцінюють ризики, компетентність команди, наявність стандартів і реалістичність планів модернізації.

Разом із тим, низка сучасних викликів суттєво стримує розвиток потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності. Такий потенціал трактуємо як узгоджену здатність країни, регіонів/дестинацій і підприємств створювати, підтримувати та розширювати партнерства з іноземними учасниками ринку так, щоб вони стабільно перетворювалися на зростання туристичних потоків, інвестицій, доходів і якості сервісу.

З нашої точки зору, ключові виклики для потенціалу міжнародного співробітництва туризму та гостинності мають три виміри: воєнні, глобальні і цифрові.

Воєнні виклики та їх руйнівні наслідки звужують географію подорожей, ускладнюють логістику та організацію подій, підвищують витрати на безпеку й обслуговування, знижують готовність іноземних партнерів заходити з продуктом.

Глобальні виклики посилюють конкуренцію та мінливість попиту, вимагають екологічності, доступності та відповідального використання ресурсів, що стимулює оновлення продукту й зміцнення бренду.

Цифрові виклики проявляються у недостатній видимості в мережі, слабкому використанні даних, повільних відповідях і вразливості до кіберризиків; наслідком стають втрачені бронювання, нижча конверсія продажів і ускладнення спільних маркетингових дій з партнерами. У результаті складніше укласти й виконувати угоди, попит концентрується у «точках безпеки» та нішевих продуктах, інвестори висувають жорсткіші вимоги до прозорості та стандартів, а якість сервісу прямо залежить від швидкості операційних рішень і рівня підготовки персоналу.

Усі три зазначені групи викликів різноаспектно, з різними наслідками впливають на розвиток та реалізацію потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності, зокрема на такі аспекти:

- міжнародне співробітництво (важче укласти й виконувати угоди);
- попит (він концентрується в «островах безпеки» та нішевих продуктах);
- інвестування (зростає вимога до прозорості та стандартів);
- якість сервісу (потрібні швидкі операційні рішення та навчений персонал).

Сучасні виклики та наслідки їхнього впливу на міжнародне співробітництво у сфері туризму і гостинності систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Сучасні виклики та наслідки їх впливу в контексті розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності

Група викликів	Вплив на партнерства	Вплив на попит	Вплив на інвестиції	Вплив на якість сервісу
Воєнні (безпека, логістика, інфраструктура)	Укласти та виконувати угоди складніше; обмеження на події й маршрути	Попит зміщується в безпечні регіони; іноземні поїздки скорочуються	Підвищена премія за ризик, відкладання проектів	Перебої та нерівність якості, додаткові вимоги до протоколів безпеки
Глобальні (конкуренція, волатильність, сталість)	Потрібні спільні продукти й сильні бренди для виходу на ринки	Мінливі вподобання, більший запит на змістовні й «зелені» подорожі	Перевага проектам зі зрозумілими стандартами та відповідальністю	Вищі вимоги до стандартів і постійного навчання персоналу
Цифрові (продажі, дані, кіберзахист)	Важко координувати спільні кампанії без узгоджених інструментів	Низька онлайн-видимість зменшує бронювання і повторні візити	Очікування прозорих показників і захисту даних для масштабування	Впливає на швидкість реакції, стабільність сервісу і довіру гостей

*Джерело:* укладено на основі узагальнення наукової думки [1-10].

З аналізу змісту табл. 1 можна зробити низку висновків стосовно подолання наслідків впливу тих чи інших викликів:

- воєнні виклики: першочергові дії – це прозорі заходи безпеки для подій і маршрутів, планування логістики з резервними варіантами, пріоритет підтримки «островів безпеки», поетапне відновлення інфраструктури (це зменшує бар'єри для міжнародних партнерів і знижує ризикові надбавки у ціноутворенні);

- глобальні виклики: потрібні спільні продукти з іноземними партнерами (маршрути, пакети, подієві серії), цілеспрямоване посилення бренду destinations, впровадження зрозумілих стандартів якості та сталості (це полегшує вихід на вимогливі міжнародні ринки й підвищує інвестиційну привабливість організацій туризму та гостинності);

- цифрові виклики: критичні кроки – це підключення до пріоритетних онлайн-каналів продажів, запровадження базової аналітики попиту та репутації, скорочення часу відповіді, мінімальні стандарти кіберзахисту (це підвищує видимість вітчизняних туроператорів, туристичних послуг, конверсію бронювань і довіру до сервісу);

- кадровий вимір: для всіх трьох груп викликів спільною є потреба прискореного навчання персоналу, тобто короткі практичні програми під вимоги партнерів, поєднання оплати з показниками якості, регулярний обмін досвідом і наставництво.

- узгоджене управління: необхідні єдині орієнтири між рівнями «країна – регіон/destination – підприємство» (безпека, стандарти сервісу, прості індикатори готовності: доступність, онлайн-видимість, наявність спільних продуктів, сертифікації, це дозволяє регулярно фіксувати та вимірювати прогресивні зміни і своєчасно коригувати дії).

Отже, передусім варто забезпечити безпеку та зрозумілі правила співпраці, щоб швидко зняти бар'єри для партнерів і проведення подій. Паралельно слід створювати спільні туристичні продукти та організувати події разом з іноземними

партнерами, аби перетворювати домовленості на реальний попит і фінансові надходження. Водночас необхідно розвивати онлайн-продажі та послідовно навчати персонал, щоб утримувати стабільну якість послуг і мати змогу масштабувати діяльність.

У сукупності зазначені заходи мають з часом переводити розвиток наявного потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності у відчутні результати, а саме: зростання туристичних потоків і інвестицій, підвищення рівня сервісу та зміцнення міжнародної репутації українських destination.

Для активізації розвитку й використання потенціалу міжнародного партнерства варто обирати такі форми співпраці, які реально працюють в українських умовах і не потребують надмірних ресурсів на старті. Перевагу слід надавати простим форматам із чітким розподілом відповідальності, прозорими правилами та зрозумілими результатами. Йдеться про такі форми партнерства, які мають швидко переводити домовленості у конкретні поїздки, події, спільні проекти та інвестиції, водночас посилюючи присутність у мережі й підтримуючи стабільну якість сервісу через періодичні короткі програми навчання персоналу.

Пропозиції в цьому контексті містить таблиця 2, в якій наведено окремі інноваційні форми міжнародного партнерства.

Разом з тим, організаторам туристичного та готельно-ресторанного бізнесу варто усвідомити, що впровадження кожної інноваційної форми міжнародного партнерства доцільно супроводжувати короткими програмами навчання персоналу під вимоги партнерів і базовими стандартами якості та безпеки, щоб утримувати довіру й масштабувати успішні формати. У таблиці 3 пропонуються практичні підходи до підготовки персоналу на етапі впровадження інноваційних форм міжнародного співробітництва, які ми розглядаємо як важливий інструмент активізації міжнародного партнерства.

Таблиця 2 – Окремі інноваційні форми міжнародного партнерства у сфері туризму та гостинності

Види форм партнерства	Зміст міжнародної співпраці	Очікуваний результат (короткостроковий)	Приклад застосування
Спільний туристичний продукт	Узгоджені пакети «проживання + маршрут/подія + трансфер» з іноземним партнером; прозорий поділ доходів	Перехід від домовленостей до реальних продажів і бронювань	Тематичні вікенди з партнером із ЄС; культурні чи гастрономічні тури
Подієве партнерство	Серії подій у кількох містах за єдиними стандартами та спільним просуванням	Додаткові ділові потоки поза сезоном; підвищення впізнаваності	Невеликі форуми, фестивалі, «дні destination» із закордонним співорганізатором
Партнерство у маркетингу та даних	Спільні промо-кампанії, узгоджені показники результативності, обмін знеособленими даними про попит	Краща видимість онлайн, вища конверсія запитів у бронювання	Спільні акції з платформами бронювання та метапошуком

Джерело: пропозиції автора.

Таблиця 3 – Практичні підходи до підготовки персоналу у сфері туризму та гостинності як інструмент активізації міжнародного партнерства

Напрямок підготовки	Зміст і формат	Очікуваний результат
Швидке навчання	«Інтенсиви» 2–6 тижнів: безпека, стандарти сервісу, онлайн-бронювання, базові скрипти іноземними мовами	Швидке вирівнювання якості на «першій лінії»
Перепідготовка під ролі/ринки	«Швидкі треки» для адміністраторів, менеджерів подій, онлайн-продажів; проєктні завдання	Готовність до запуску конкретних продуктів і подій
Оплата, пов'язана з якістю	Ставка + змінна за 2–3 показники (оцінка гостя, швидкість відповіді, повторні бронювання)	Мотивація працювати на сервіс і конверсію
Соціальні й економічні стимули	Курси мов/сервісу, ваучери в «низький» сезон, бонуси за події, наставництво з доплатою	Утримання кадрів і передача знань
Навчання на робочому місці	Чек-листи процесів і безпеки, «п'ятихвилинки», рольові міні-сценарії	Стабільний сервіс і швидка адаптація новачків
Партнерські програми	Гостьові майстер-класи, короткі стажування, спільні тренінги з безпеки подій	Перенесення кращих практик і розширення контактів

Джерело: пропозиції автора.

Приклади запропонованих інноваційних форм міжнародного партнерства (табл.3) ілюструють «коротку дорогою» до практичних результатів. Так, спільний туристичний продукт дозволяє швидко перевірити попит і налагодити стабільний продаж. Подієве партнерство допомагає вирівнювати сезонність, залучати професійні аудиторії та зміцнювати ділові зв'язки. Партнерство у маркетингу та даних підвищує видимість туристичних послуг, забезпечує більш точне налаштування промоції та прискорює зворотний зв'язок із ринком.

Стосовно навчання працівників закладів гостинності і туризму, зауважимо, що підготовка персоналу має бути швидкою, прикладною і пов'язаною з конкретними цілями партнерства. Поєднання коротких «інтенсивів», перепідготовки під конкретні ролі, прозорої оплати за якість і привабливих стимулів дозволяє швидко вирівняти сервіс, підняти конверсію в онлайн-каналах і підготувати команду до інновацій, що безпосередньо підсилює привабливість міжнародного співробітництва та результати дестинацій і підприємств. Прив'язка винагороди до зрозумілих (для персоналу) показників якості формує прозору мотивацію, стимулює швидкі відповіді та роботу на повторні бронювання. Соціальні й економічні стимули допомагають утримати працівників і передати знання від досвідчених колег до новачків; навчання «на робочому місці» через чек-листи, короткі наради та рольові вправи підтримує стабільність сервісу щодня. У свою чергу, партнерські програми з іноземними учасниками приносять корисний досвід («живі» практики), дають прямий доступ до ринкових очікувань і розширюють мережу контактів.

Запропоновані практичні підходи до підготовки персоналу створюють можливості для активізації міжнародного партнерства у сфері туризму та гостинності: швидше переводять домовленості у якісний сервіс і підтвержені бронювання,

зменшують операційні ризики під час подій, підвищують довіру партнерів і забезпечують вимірювані результати для дестинацій і підприємств.

*Висновки.* У статті систематизовано сучасні виклики для міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності України та окреслено їх наслідки. Воєнні виклики й логістичні обмеження звужують географію подорожей і ускладнюють подієву активність; глобальна конкуренція та вимоги сталості підвищують планку якості продукту й сервісу; цифрові прогалини у видимості, роботі з даними та швидкості відповіді знижують конверсію і послаблюють ефект спільного маркетингу. У сукупності все це ускладнює укладання і виконання міжнародних угод, зміщує попит у «точки безпеки», підвищує вимоги інвесторів до прозорості та стандартів і робить якість сервісу більш залежною від оперативних рішень і рівня підготовки персоналу.

З огляду на виявлені виклики та наслідки запропоновано інноваційні форми міжнародного партнерства, які сприятимуть отриманню таких результатів, як спільні туристичні продукти з прозорим поділом відповідальності та доходів, подієві партнерства з єдиними стандартами організації та просування, а також узгоджений маркетинг і робота з даними для підвищення видимості та точності попиту. Для впровадження цих форм подано прикладний алгоритм підготовки персоналу як ключової умови монетизації партнерств: короткі періоди швидкої підготовки - «інтенсиви» (2–6 тижнів) з безпеки, стандартів сервісу й онлайн-бронювань; перепідготовка під конкретні ролі й цільові ринки; прозора прив'язка оплати до показників якості (оцінки гостей, швидкість відповіді, повторні бронювання); прийнятні та зрозумілі соціальні та економічні стимули; навчання на робочому місці та короткі спільні стажування з іноземними партнерами. Така послідовність кроків – від систематизації викликів та їх наслідків до інноваційних форм співпраці та алгоритму підготовки персоналу має

забезпечити активізацію розвитку міжнародного партнерства у туристичній галузі і гостинності, отже, і поступовий перехід від задумів до вимірюваних результатів: приросту туристичних потоків, підвищення інвестиційної привабливості, стабільно вищих оцінок гостей і зміцнення міжнародної репутації українських дестинацій.

*Перспективи подальших досліджень* пов'язуємо з розробкою стратегій активізації міжнародного партнерства у сфері туризму та гостинності.

#### Список літератури

1. Головня О. М., Ставська Ю. В. Міжнародний туризм: навч. посіб. Вінниця, 2020. 316 с.
2. Демко В. С., Свиноус І. В. Потенціал міжнародного співробітництва України в гео економічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 48. С. 38–50. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Жиленко К., Редько В., Самоїленко А., Сливенко В., Ставицька А. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Дніпро, 2023. 206 с. URL: [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhнарод\\_turyzm\\_ta\\_gostynnist\\_teoriya\\_ta\\_praktyka.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhнарод_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf)
4. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
5. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 79–87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>
6. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С. 337–341. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/korchevska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm)
7. Омельченко Г. Ю., Даниленко В. В. Особливості функціонування міжнародного туризму в кризових умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 9. С. 58–63. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7>
8. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560>

9. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. URL: [https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk\\_Univer\\_Economics-stattya-22.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf)
10. Захарова Т. Напрямки розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>

#### References (transliterated)

1. Holovnia, O. M., & Stavskaya, Yu. V. (2020). International tourism: A textbook. Vinnytsia.
2. Demko, V. S., & Svinous, I. V. (2023). The potential of Ukraine's international cooperation in the geoeconomic space of the tourism industry. *Collection of Scientific Papers of Dmytro Motornyi TDATU (Economic Sciences)*, 48, 38–50. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Zhilenko, K., Redko, V., Samoilenko, A., Slivenko, V., & Stavitska, A. (2023). International tourism and hospitality: Theory and practice (Monograph). Dnipro. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhнарод\\_turyzm\\_ta\\_gostynnist\\_teoriya\\_ta\\_praktyka.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhнарод_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf)
4. Hryshchenko, S. I. (2023). Ukraine's tourism industry: Trends and drivers in the coordinates of post-war recovery. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
5. Kizyun, A. H., Hutsal, L. A., & Tsurkan, I. M. (2023). Analysis of tourism industry development in Ukraine under the Russia-Ukraine war. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 8, 79–87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>
6. Korchevska, L. (2022). The state, features and prospects of tourism in the war and post-war periods. In Management of hospitality development: Regional aspect (International conf. proc., Chernivtsi, May 5, 2022) (pp. 337–341). Chernivtsi: Tekhnodruk. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/korchevska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm)
7. Omelchenko, H. Yu., & Danylenko, V. V. (2023). Features of international tourism functioning under crisis conditions. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 9, 58–63. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7>
8. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Economy and Society*, 41. <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560>
9. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskiy, V., & Luchka, O. (2022). Losses and directions to rescue Ukraine's tourism business during the war. *Visnyk of the Lviv University. Economic Series*, 62. [https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk\\_Univer\\_Economics-stattya-22.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf)
10. Zakharova, T. (2023). Directions of development of Ukraine's tourism business. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>

Надійшла (received) 25.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Семикіна Марина Валентинівна (Semikina 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

**М.В. РУДЕНКО**

## **ТУРИЗМ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ГЕОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

У статті здійснено аналіз впливу російсько-української війни на сферу туризму в Україні, та можливостям відновлення в повоєнний період з огляду на геоелектронічні аспекти. Туристична галузь відіграє важливе значення безпосередньо для економіки держави, а також для іміджу та пізнаваності України в світі. Проте війна різко погіршила ситуацію у сфері туризму, значним чином вплинула на привабливість нашої держави для іноземців, а також знизила туристичні потоки, що в свою чергу привело до зменшення надходжень до бюджету та збільшенню рівня безробіття. Війна призвела до значних пошкоджень інфраструктури, культурної спадщини та руйнування туристичних потоків. Водночас туризм містить геоелектронічний потенціал для відновлення локальних економік, створення робочих місць і відновлення іміджу країни.

Метою статті є аналіз теоретичних підходів до геоелектроніки туризму та практичних рекомендацій для відновлення туристичного потенціалу України з урахуванням фінансових можливостей країни.

Методи дослідження: системний огляд наукових публікацій і аналітичних звітів, порівняльний аналіз кейсів, геоелектронічний підхід до оцінки джерел фінансування повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** геоелектроніка туризму; повоєнне відновлення; культурна спадщина; відбудова інфраструктури; внутрішній туризм; сталий розвиток; соціально-економічна трансформація; цифровізація, державна політика відновлення.

**MYKOLA RUDENKO**

## **TOURISM IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY: GEO-ECONOMIC ASPECTS**

The article analyzes the impact of the Russian-Ukrainian war on the tourism sector in Ukraine and explores the possibilities for its post-war recovery from a geo-economic perspective. The tourism industry plays a crucial role not only in the national economy but also in shaping Ukraine's image and visibility in the global arena. However, the war has sharply deteriorated the situation in the tourism sector, significantly reducing the country's attractiveness to foreign visitors and decreasing tourist flows, which in turn has led to lower budget revenues and higher unemployment rates. The war has caused severe damage to infrastructure, cultural heritage, and the overall tourism network.

At the same time, tourism possesses considerable geo-economic potential for the revitalization of local economies, job creation, and the restoration of the country's international image.

The purpose of the article is to synthesize theoretical approaches to the geo-economics of tourism and to develop practical recommendations for restoring Ukraine's tourism potential, taking into account the financial realities of reconstruction.

**Keywords:** geoeconomics of tourism; post-war recovery; cultural heritage; infrastructure reconstruction; domestic tourism; sustainable development; socio-economic transformation; digitalization, state recovery policy.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціально-економічні втрати, екологічні ризики та інфраструктурні пошкодження, що безпосередньо вплинули на туристичну галузь – одну з важливих складових національної економіки та міжнародного іміджу держави. Руйнування об'єктів культурної спадщини, транспортної та рекреаційної інфраструктури, зниження рівня безпеки і скорочення туристичних потоків призвели до суттєвого занепаду внутрішнього і зовнішнього туризму.

Водночас у період повоєнного відновлення туризм може стати дієвим інструментом соціально-економічної стабілізації, залучення інвестицій і формування позитивного геоелектронічного іміджу України у світі. Сучасна геоелектронічна ситуація вимагає переосмислення ролі туризму не лише як галузі послуг, а також як чинника інтеграції країни у глобальний простір, розвитку регіонів і відновлення територій, постраждалих від війни.

Проблема полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку туристичної сфери України в нових геоелектронічних умовах, формуванні ефективних механізмів відновлення туристичної інфраструктури, просуванні національного туристичного бренду та забезпеченні сталого розвитку галузі з урахуванням безпекових, соціальних та екологічних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до осмислення геоелектронічної ролі туризму в процесах повоєнного відновлення України. У сучасних працях послідовно висвітлюються наслідки російсько-української війни для туристичної галузі, зокрема різке скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та об'єктів культурної спадщини, зниження інвестиційної та туристичної привабливості територій, що спричинило зменшення бюджетних надходжень і зростання безробіття (Ханенко, 2024 [12]; Кириченко, 2024; [6], Бут, 2024 [5]). Водночас низка авторів акцентує увагу на потенціалі туризму як важливого чинника зростання рівня благополуччя населення, створення робочих місць та відновлення міжнародного іміджу держави, підкреслюючи його геоелектронічну значущість у системі післявоєнної реконструкції (Роїк, 2022; [10]).

Методологічно ці дослідження спираються на системний аналіз, порівняльне вивчення зарубіжних кейсів та геоелектронічний підхід до оцінки джерел фінансування, державних програм і партнерських моделей взаємодії (Моца, 2022 [7]; Фастовець, 2022 [11]). У працях розглядаються інструменти відновлення галузі, серед яких публічно-приватне партнерство, міжнародна фінансова допомога, а також принципи «зеленої» реконструкції, орієнтовані

на збереження культурної спадщини та сталий розвиток інфраструктури (аналітичні звіти, UNESCO, 2023 [4]). Разом із тим дослідники виокремлюють низку ризиків – тривалі проблеми безпеки, мінну небезпеку, нерівномірність регіонального потенціалу, гео економічні бар'єри виходу на міжнародні ринки – що ускладнюють відновлення туристичного сектору (Чорний, 2022 [13]). Попри наявність цінних теоретичних і практичних напрацювань, залишаються недостатньо дослідженими питання регіональної диференціації збитків, довгострокової динаміки відновлення туристичного попиту та інтеграції гео економічних сценаріїв із конкретними фінансовими механізмами, що визначає перспективу подальших наукових пошуків.

**Формування цілей статті.** Метою статті є комплексне дослідження гео економічних аспектів розвитку туризму в Україні в умовах повоєнного відновлення, зокрема виявлення ключових ресурсів та обмежень туристичної галузі, оцінка ризиків, що впливають на динаміку її відбудови, а також формування науково обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій щодо використання туристичного потенціалу як інструмента економічного повоєнного відновлення держави.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка збитків і потреб, здійснена ЮНЕСКО [4], є третьою за рахунком з лютого 2022 року і була проведена у співпраці з Світовим банком, урядом України, Європейською комісією та Організацією Об'єднаних Націй. Зазначена оцінка охоплює загалом 4779 культурних і туристичних об'єктів, що зазнали пошкоджень, відповідно до даних української влади. Зокрема, йдеться про пошкодження об'єктів та будівель, що мають історичну цінність (вартість оцінюється у 2,41 мільярда доларів США), пошкодження творів мистецтва, колекцій і культурних сховищ (161 мільйон доларів США), пошкодження будівель та майстерень, що використовуються в культурних і креативних індустріях (262 мільйони доларів США), а також пошкодження туристичних об'єктів (650 мільйонів доларів США). Харківська область зазнала найбільших втрат, на її частку припадає майже 25% від загальних збитків, за нею йдуть Донецька область з 14,7% та Одеська область з 7,6%.

З лютого 2022 року сектори культури та туризму також зазнали втрат у вигляді знижених доходів, які оцінюються в 19,6 мільярда доларів США, що є збільшенням на 30% за рік. Більша частина цих втрат, а саме 10,6 мільярда доларів, припадає на місто Київ, головним чином через зниження кількості туристів і значне сповільнення розвитку креативних індустрій.

Згідно з даними ЮНЕСКО, для відновлення та реконструкції цих секторів буде необхідно залучити близько 9 мільярдів доларів США в період з 2024 по 2033 роки, тобто потреба у фінансуванні зростає на 30% порівняно з попереднім роком. Наведені дані свідчать, що повоєнне відновлення туристичної сфери потребує не лише відбудови фізичної інфраструктури, а й переосмислення гео економічної ролі туризму в умовах зміни регіональних та міжнародних потоків

капіталу, міграцій і трансформації глобального попиту на безпечні destinations. Саме в цьому контексті постає необхідність цілісного наукового аналізу, який виходить за межі традиційних підходів до оцінювання збитків і включає макрорегіональні, фінансово-інвестиційні та гео економічні аспекти відновлення.

На основі проведеного дослідження виділимо ключові ресурсні й гео економічні аспекти відновлення. По-перше, ресурсна база туризму – як фізична інфраструктура (готелі, об'єкти туризму, транспорт), так і нематеріальні активи (культурна спадщина, бренд країни, імідж безпеки) – зазнала довготривалого руйнування та вимагає комплексної реабілітації. По-друге, ризики, що стоять перед сектором, включають не лише прямі фізичні збитки та руйнування, але й гео економічні бар'єри: знижений рівень зовнішнього туристичного попиту, зміна маршрутів міжнародного туризму, конкуренція з іншими регіонами, питання безпеки та мінної небезпеки, невизначеність інвесторів. Важливим є те, що відновлення туризму виступає не лише як економічна задача, а як складова стратегічного гео економічного розвитку – відновлення локальних економік, створення робочих місць, залучення капіталу, посилення міжнародного іміджу України як привабливої, безпечної туристичної destinations.

Комплексне дослідження гео економічних аспектів повоєнного відновлення туристичної сфери засвідчує, що масштаби руйнувань впливають не лише на економічні показники, але й на глобальне позиціонування України як туристичної держави. Дані ЮНЕСКО свідчать про значну кількість пошкоджених культурних і туристичних об'єктів та втрати доходів у 19,6 млрд дол. США, що формує складний контекст для відновлення галузі. До цього додаються оцінки Київської школи економіки та Міністерства культури щодо регіональної асиметрії руйнувань, що підкреслює значну диференціацію туристичного потенціалу. Інфраструктурні втрати поєднуються з нематеріальними: зниженням рівня безпеки, погіршенням інвестиційної привабливості та репутаційними ризиками для країни на міжнародній арені.

Попри зазначене вище, наявні ресурси та тенденції свідчать про потенціал для швидшого відновлення, ніж у багатьох інших секторах. Внутрішній туризм демонструє стійкість навіть у період війни, культурна спадщина зберігає цінність як нематеріальний актив, а міжнародна фінансова підтримка, включно з багаторічними програмами реконструкції ЮНЕСКО, створює умови для масштабного залучення інвестицій. Активність креативних індустрій та зростання інтересу до української культури посилюють можливості для перезапуску туристичного сектору у новій гео економічній моделі.

Разом із тим відновлення туристичної галузі стикається з численними викликами – насамперед безпековими, фінансовими, організаційними й інституційними, що зумовлює необхідність систематизації та оцінки внутрішніх характеристик сектору та зовнішніх чинників, які формують умови

для його розвитку. У даному контексті доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструмента інтегрованої діагностики та стратегічного планування, що дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони туристичного сектору, а також визначити можливості й загрози, що впливають на ефективність його повоєнної відбудови та гео економічне позиціонування України.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз відновлення туристичної сфери України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значний обсяг культурної та природної спадщини, включно з об'єктами ЮНЕСКО, що зберігають нематеріальну цінність навіть за умов руйнувань.</li> <li>• Сильна міжнародна підтримка України, що відкриває широкі можливості для залучення зовнішнього фінансування.</li> <li>• Стійкий внутрішній туристичний попит, здатний стати базовим драйвером відновлення.</li> <li>• Активність креативних індустрій, що формують підґрунтя для розвитку культурних, гастрономічних і міських маршрутів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Суттєві інфраструктурні пошкодження та значні фінансові втрати.</li> <li>• Нерівномірність регіонального розвитку та значні втрати туристичного потенціалу у прифронтових областях.</li> <li>• Збереження високого рівня безпекових ризиків, включно з мінною небезпекою.</li> <li>• Зниження іноземного туристичного потоку та обережність інвесторів щодо вкладення коштів у ризикові території.</li> <li>• Обмежена спроможність локальних громад відновлювати об'єкти власними ресурсами.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міжнародні програми фінансування.</li> <li>• Формування нового туристичного бренду України як країни стійкості та культурної унікальності.</li> <li>• Підтримка сталого туризму та зеленої реконструкції, що відповідає світовим тенденціям і фінансується міжнародними інституціями.</li> <li>• Розвиток креативних кластерів, міських та культурних хабів як інструментів регіонального відновлення.</li> <li>• Можливості цифровізації туризму – AR/VR-реконструкція об'єктів, 3D-моделі, використання цифрових платформ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризик повторних атак та пошкоджень туристичних і культурних об'єктів, що вже неодноразово фіксувався міжнародними інституціями.</li> <li>• Перенаправлення туристичних потоків у конкурентні регіони Європи з вищим рівнем безпеки.</li> <li>• Глобальна конкуренція за доступ до міжнародних інвестиційних фондів, частина яких спрямована на інші глобальні виклики (клімат, енергетика).</li> <li>• Демографічні втрати та кадровий дефіцит у сфері туризму та обслуговування.</li> <li>• Ризик неузгодженості державних, регіональних і міжнародних програм відбудови, що може уповільнювати реалізацію проектів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

В умовах повоєнної відбудови туристичної галузі ключовим є не стільки відновлення до стану до війни, скільки трансформація туризму на цілісну гео економічну політику, що поєднує реконструкцію інфраструктури, відновлення культурної спадщини і вибудовування конкурентного туристичного бренду країни. Оцінки збитків фіксують широкомасштабні пошкодження і багато мільярдів доларів прямих та непрямих втрат. Наведені дані вказують на необхідність поєднання трьох компонентів [2] у стратегії відновлення:

1) швидкого ліквідаційного циклу – забезпечити мінімальну функціональність та безпеку локацій;

2) середньострокових інвестицій у відбудову інфраструктури та сервісів через донорські програми;

3) довгострокової трансформації – «зелена» та цифрова реконструкція культурних та туристичних активів із фокусом на майбутній попит.

Ефективність кожного підходу вимірюється не лише обсягом відновлених будівель, але й мультиплікативним ефектом: зростанням зайнятості, доходів місцевих бюджетів, іноземних інвестицій і зміною іміджевих індикаторів. Досвід Світового банку [9] з повоєнного відновлення показує, що поєднання донорського фінансування, державних гарантій і чітких механізмів управління (моніторинг, прозорість, закупівельні стандарти, розмінування) підвищує привабливість приватного капіталу й скорочує часові витрати на відбудову. Паралельно «зелена» реконструкція, що вже пропонується експертами для України [8], відкриває доступ до спеціалізованих кліматичних та екологічних фондів і знижує експлуатаційні витрати об'єктів у майбутньому, що репрезентує як економічну, так і іміджеву цінність для туристичного продукту. Інтеграція цифрових рішень (3D/VR, цифрові музеї, платформи бронювання) дозволить частково компенсувати тимчасову втрату фізичного доступу і залучити нові сегменти попиту.

Наступним кроком дослідження проведемо систематизацію можливих сценаріїв повоєнного відновлення з огляду на гео економічний аспект, що дозволяє створити картину стратегічного планування, яка виходить за межі епізодичної відбудови.

Систематизація стратегічних сценаріїв відновлення туристичної сфери України ґрунтується на постконфліктних моделях, запропонованих Aldairany, Omar & Quoquab (2018) [1], які виділяють базові та трансформаційні траєкторії реконструкції економіки. Гео економічна рамка оцінювання, представлена у звіті OECD (2022) [3], дозволяє аналізувати кожен сценарій через співвідношення витрат, вигод і ризиків, що робить можливим формування довгострокових моделей розвитку, які виходять за межі епізодичної відбудови. Спираючись на ці методологічні основи, гео економічна оцінка сценаріїв для України включає аналіз довгострокових тенденцій перерозподілу капіталу, зміни глобальних туристичних потоків, конкурентних переваг регіонів та інституційної спроможності держави. Така рамка виходить за межі технічної відбудови окремих об'єктів і формує картину стратегічного планування, у якій туризм постає інструментом просторового розвитку, інтеграції у світові ринки та збільшення ваги держави. Застосування цієї рамки до умов України демонструє, що відновлення туристичної галузі має розглядатися не лише як процес відбудови інфраструктури, але як інструмент структурної модернізації, посилення конкурентоспроможності регіонів і переорієнтації країни на глобальні ринки. Гео економічний аналіз сценаріїв дозволяє сформулювати комплексне бачення, у якому туризм виступає не просто складовою сервісної економіки, а ключовим механізмом просторового розвитку,

інтеграції у світовий ринок і зміцнення міжнародного іміджу України.

Таблиця 2 – Сценарії повоєнного відновлення з огляду на гео економічний аспект

1) Базовий (відновлювальний)	
Суть:	пріоритет – безпека й мінімальна функціональність; відбудова ключових об'єктів за міжнародною допомогою та державного фінансування.
Інструменти/фінансування:	RDNA3-гранти, цільові державні програми, технічна допомога від ЮНЕСКО/ООН.
Ключові особи:	ОДА, міжнародні агенції (ЮНЕСКО, UN), донори.
КРІ (18–36 міс.):	% відновлених критичних об'єктів (ціль – 30–50%), кількість безпечних туристичних локацій, відновлення місцевих робочих місць (+10–20% у цільових громадах).
2) Активний (інвестиційно-орієнтований)	
Суть:	залучення приватних і міжнародних інвестицій для відновлення інфраструктури та просування нового туристичного бренду.
Інструменти/фінансування:	державні гарантії для інвесторів, інвестиційні кластери, пільгові кредити. Підтримка політики дерегуляції у безпечних регіонах, маркетинг на зовнішніх ринках.
Ключові особи:	Міжнародні та внутрішні інвестори, приватні мережі готелів, міжнародні банки.
КРІ (18–36 міс.):	% приватних інвестицій у проекти (ціль – залучити >30% від загального бюджету реконструкції у регіоні), зростання іноземного/внутрішнього потоку туристів +50% по відновлених маршрутах, ROI проектів > x% (залежно від проекту).
3) Сталий («зелений») сценарій – трансформаційний	
Суть:	реконструкція з пріоритетом енергоефективності, збереження спадщини та екотуризму; створення довгострокового сталого продукту.
Інструменти/фінансування:	кліматичні фонди, гранти на енергоефективність, програми «зеленої» реконструкції, технічна допомога від ЄС/ЕКО-агенцій.
Ключові особи:	міжнародні екологічні фонди, місцеві громади,
КРІ (середньо/довгострокові):	% об'єктів із енергоефективністю, скорочення експлуатаційних витрат на 20–40%, рівень задоволеності туристів сталими практиками, довгострокова конкурентоспроможність на ринках еко/культурного туризму.

Джерело: систематизовано автором з використанням [1; 3; 8; 13]

**Висновки.** Отже, туристична сфера України зазнала системних руйнувань унаслідок масштабної війни, що підтверджено оцінками ЮНЕСКО та RDNA3: пошкоджено понад 4700 культурних і

туристичних об'єктів, зафіксовано багатомільярдні втрати доходів і суттєве падіння туристичних потоків. Наведені втрати не обмежуються матеріальними ресурсами – вони включають погіршення інвестиційної привабливості, зміни глобальних маршрутів туризму та посилення репутаційних ризиків для країни.

Водночас туризм зберігає значний гео економічний потенціал, що підтверджують сучасні наукові підходи до повоєнного відновлення. Галузь здатна відіграти роль драйвера регіональної стабілізації, створення робочих місць, залучення інвестицій та відновлення іміджу держави на світовій арені. Гео економічний підхід дозволяє побачити відбудову туризму як складову більш широкої економічної та просторової трансформації, а не як сукупність локальних проєктів. Проведений SWOT-аналіз засвідчив високий рівень внутрішнього потенціалу сектора: наявність культурної спадщини, підтримку міжнародних партнерів, активність креативних індустрій і стійкість внутрішнього попиту. Разом із тим виявлено критичні обмеження – нерівномірність регіонального розвитку, масштабні інфраструктурні руйнування, безпекові ризики та обмежені ресурси місцевих громад. На зовнішньому рівні ключові загрози пов'язані з конкуренцією за інвестиції, можливими повторними атаками та перенаправленням міжнародних туристичних потоків.

Стратегічні сценарії відновлення демонструють, що галузь має декілька можливих траєкторій розвитку – від базового мінімального відновлення до інвестиційно-орієнтованої модернізації та «зеленої» трансформації. Їх теоретична основа спирається на моделі повоєнного розвитку, а гео економічна оцінка – на інструментарій OECD (2022), що враховує витрати, вигоди та ризики для кожної стратегії. Порівняльний аналіз показує, що найвищий довгостроковий ефект забезпечує трансформаційний сценарій, який поєднує відбудову з енергоефективністю, діджиталізацією та збереженням культурної спадщини.

Таким чином, перспективи успішної реконструкції туристичної сфери України залежать від здатності держави інтегрувати короткострокові інфраструктурні заходи з довгостроковими гео економічними стратегіями. Туризм має потенціал стати інструментом просторового розвитку, відновлення локальних економік і формування міжнародного іміджу країни як безпечної, стійкої та привабливої дестинації. Реалізація цього потенціалу потребує скоординованої взаємодії держави, громад, приватного сектору та міжнародних партнерів, застосування сучасних фінансових механізмів, а також дотримання принципів сталості й прозорості у процесах реконструкції.

#### Список літератури

1. Aldairany S., Omar R., & Quoquab F. (2018). Systematic review: Entrepreneurship in conflict and post-conflict. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 361–383. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324553890\\_Systematic\\_review\\_Entrepreneurship\\_in\\_conflict\\_and\\_post\\_conflict](https://www.researchgate.net/publication/324553890_Systematic_review_Entrepreneurship_in_conflict_and_post_conflict)
2. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 URL: <https://www.undp.org/publications-and-reports/third-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna3>

- extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclcfndmkaj/https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf
3. Tourism Trends and Policies 2022. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclcfndmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf
  4. UNESCO. Estimates of damage to culture and tourism in Ukraine (2023–2024). URL: https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion
  5. Бут Т. (2024) Визначення проблем та повоєнного відновлення туризму в Україні. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 1(27), С. 32–43. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03.
  6. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туристична індустрія після перемоги. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/
  7. Мота А., Шевчук С., & Серета Н. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, (41). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
  8. Повоєнна зелена відбудова України: процеси, зацікавлені сторони, участь громадськості. А. Андрусевич, З. Козак. Аналітичний звіт. URL: https://ua.boell.org/uk/2024/05/20/povoyenna-zelena-vidbudova-ukrayiny-protsesty-zatsikavleni-storony-uchast-hromadskosti
  9. Післяконфліктна реконструкція. Роль Світового банку. Квітень 1998 року. URL: https://ua.boell.org/en/2024/05/20/post-war-green-reconstruction-ukraine-processes-stakeholders-public-participation
  10. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. (2022) Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. (46). С. 11–15.
  11. Фастовець, О. (2022). Сфера туризму у повоєнний період: досвід для України. *Економіка та суспільство*, (40). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-43
  12. Ханенко А., Бобко Н. (2024). Туризм і російсько-українська війна: проблеми сьогодення та перспективи післявоєнного відновлення. *Економічний аналіз*. (34) №3. С. 558–567. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558
  13. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-e-rkie-vremena-vperediproshodit-turizm-1657645856.html
  2. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclcfndmkaj/https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf
  3. Tourism Trends and Policies 2022. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclcfndmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf
  4. UNESCO. Estimates of damage to culture and tourism in Ukraine (2023–2024). URL: https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion
  5. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 1(27). С. 32–43. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03
  6. Kyrychenko, S. Podorozhi ta vijna: jakou bude turindustrija pislja peremohy [Travel and war: what will the tourism industry be like after victory]. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/
  7. Motsa A., Shevchuk S., & Sereda N. (2022) Prospects of the post-war recovery of tourism in Ukraine. *Economy and society*, no. (41). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
  8. Post-war green reconstruction of Ukraine: processes, stakeholders, public participation A. Andrusyevych, Z. Kozak. Policy paper. – JANUARY – FEBRUARY 2024 URL: https://ua.boell.org/en/2024/05/20/post-war-green-reconstruction-ukraine-processes-stakeholders-public-participation
  9. Post-Conflict Reconstruction. The Role Of The World Bank. April 1998. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclcfndmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/175771468198561613/pdf/multi-page.pdf
  10. Rojik, O. R., Nedzvecjka, O. V. (2022) Shljakhy rozvytku turystychnoji sfery Ukrajinu u vojennyj period [Ways of development of the tourism sphere of Ukraine during the war period]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Serija: ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: economic sciences*, 46, 11–15.
  11. Fastovets, O. (2022). Sfera turizmu u povoiennyj period: dosvid dla Ukrainy [Tourism in the post-war period: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-43
  12. Khanenko, A., & Bobko, N. (2024). Turyzm i rosiis'ko-ukrains'ka viina: problemy sohodennia ta perspektvyv pisljaviioennoho vidnovlennia [Tourism and the Russian-Ukrainian war: Current problems and post-war recovery prospects]. *Ekonomichniy analiz*, 34(3), 558–567. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558
  13. Chorny O. Naikrashchi chasy – poperedu. Shcho vidbuvaetsia z turyzmom v Ukraini pid chas viiny. URL: https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-e-rkie-vremena-vperediproshodit-turizm-1657645856.html

#### References (transliterated)

1. Aldairany S., Omar R., & Quoquab F. (2018). Systematic review: Entrepreneurship in conflict and post-conflict. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 361–383. URL: https://www.researchgate.net/publication/324553890\_Systematic\_review\_Entrepreneurship\_in\_conflict\_and\_post\_conflict

Надійшла (received) 25.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Микола Вікторович Руденко (Mykola Rudenko)**, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, в.о. директора інституту економіки і права, м. Черкаси, Україна; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1966-7695; e-mail: mykola\_rudenko@ukr.net

**Ю.В. КАРПЕНКО****ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ**

Стаття присвячена розробці економіко-правових засад формування та функціонування туристичних кластерів. Обґрунтовано, що в умовах посилення глобальної конкуренції та трансформації світових ринків, туристична галузь залишається одним із ключових драйверів соціально-економічного розвитку регіонів. Кластерний підхід визнано у світі як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності територій та галузей завдяки синергетичному ефекту від взаємодії бізнесу, влади, наукових та освітніх установ. Сьогодні, особливої актуальності проблема ефективної кластеризації набуває для України в контексті повоєнного відновлення. В цих умовах роль туристичних кластерів стратегічно трансформується. Їхня місія зміщується від простого розвитку туризму до комплексної ревіталізації економіки, соціальної інфраструктури та культурної спадщини постраждалих від війни регіонів. Успіх формування та функціонування туристичних кластерів буде критично залежати від ефективності державно-приватного партнерства та залучення нетипових для туризму учасників (військово-цивільні адміністрації, Державна служба з надзвичайних ситуацій, міжнародні донори та ветеранські об'єднання). Визначено, що застосування адаптованої кластерної моделі дозволить: прискорити створення робочих місць та стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу в громадах, сприяючи поверненню тимчасово переміщених осіб; сконцентрувати інвестиційні ресурси (включно з міжнародною допомогою та репараціями) на цільовому відновленні та модернізації туристичної та супутньої інфраструктури (дороги, готелі, заклади рекреації); сформувати новий туристичний продукт, що відповідатиме викликам часу, інтегруючи збереження культурної спадщини, меморіалізацію подій війни та розвиток реабілітаційно-оздоровчого туризму; підвищити конкурентоспроможність регіональних туристичних ринків через спільний маркетинг, інновації та підвищення якості послуг.

**Ключові слова:** туристичний кластер, туристичний потенціал, туристична галузь, туристичний продукт, економічний розвиток, нормативно-правове забезпечення, організаційно-правова підтримка, публічно-приватне партнерство, повоєнне відновлення.

**Yu. V. KARPENKO****ECONOMIC AND LEGAL PRINCIPLES OF FORMATION AND FUNCTIONING OF TOURIST CLUSTERS**

The article is devoted to the development of economic and legal principles for the formation and functioning of tourism clusters. It is argued that in the context of intensifying global competition and the transformation of world markets, the tourism industry remains one of the key drivers of socio-economic development in the regions. The cluster approach is recognised worldwide as an effective tool for increasing the competitiveness of territories and industries thanks to the synergistic effect of interaction between business, government, scientific and educational institutions. Today, the issue of effective clustering is particularly relevant for Ukraine in the context of post-war recovery. In these conditions, the role of tourism clusters is undergoing a strategic transformation. Their mission is shifting from the simple development of tourism to the comprehensive revitalisation of the economy, social infrastructure and cultural heritage of war-affected regions. The success of the formation and functioning of tourism clusters will critically depend on the effectiveness of public-private partnerships and the involvement of participants that are not typical for tourism (military-civilian administrations, the State Emergency Service, international donors and veterans' associations). It has been determined that the application of an adapted cluster model will enable: the acceleration of job creation and the stimulation of small and medium-sized business development in communities, facilitating the return of temporarily displaced persons; concentrate investment resources (including international aid and reparations) on the targeted restoration and modernisation of tourism and related infrastructure (roads, hotels, recreational facilities); create a new tourism product that meets the challenges of the times, integrating the preservation of cultural heritage, the memorialisation of war events and the development of rehabilitation and health tourism; increase the competitiveness of regional tourism markets through joint marketing, innovation and improved service quality.

**Keywords:** tourism cluster, tourism potential, tourism industry, tourism product, economic development, regulatory and legal support, organizational and legal support, public-private partnership, post-war reconstruction.

**Постановка завдання.** В умовах посилення глобальної конкуренції та трансформації світових ринків, туристична галузь залишається одним із ключових драйверів соціально-економічного розвитку регіонів. Кластерний підхід визнано у світі як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності територій та галузей завдяки синергетичному ефекту від взаємодії бізнесу, влади, наукових та освітніх установ. Сьогодні, особливої актуальності проблема ефективної кластеризації набуває для України в контексті повоєнного відновлення. З одного боку, зруйнована інфраструктура та безпекові виклики створюють безпрецедентні перешкоди. З іншого – саме туристичні кластери можуть стати гнучким механізмом швидкої ревіталізації економіки постраждалих регіонів, відновлення їх соціальної інфраструктури та культурної спадщини.

**Актуальність дослідження** обумовлена наступними тенденціями, що відображають сучасні

глобальні виклики та потреби національної економіки. По-перше, необхідність підвищення регіональної конкурентоспроможності. В умовах зростаючої конкуренції за туристичні потоки кластерний підхід є визнаним інноваційним механізмом, що забезпечує необхідну критичну масу та синергетичний ефект для підвищення конкурентоспроможності регіонів. По-друге, недосконалість традиційних моделей – наявні фрагментовані моделі ведення туристичного бізнесу є не завжди ефективними у порівнянні з кластерними об'єднаннями, які дозволяють досягати економії масштабу, знижувати собівартість послуг та активізувати інноваційну складову через міжфірмові потоки інформації та кооперації. По-третє, критична потреба повоєнного відновлення: туристичні кластери розглядаються не просто як інструмент розвитку, а як механізм ревіталізації соціальної інфраструктури, створення робочих місць та відновлення територіальних брендів. По-четверте, адаптація

економіко-правових засад існуючих моделей кластеризації з урахуванням викликів воєнного часу та перспектив повоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**  
Дослідженню теоретичних та практичних аспектів кластеризації присвячено праці багатьох вітчизняних науковців [1-16]. У роботах детально проаналізовано сутність кластерів, зокрема туристичних, їх структуру, переваги та роль у регіональному розвитку. Водночас, попри значний науковий доробок, економіко-правові засади формування та функціонування туристичних кластерів саме в екстремальних умовах повоєнного періоду залишаються недостатньо дослідженими. Традиційні ринкові моделі самоорганізації вимагають суттєвої адаптації. Виникає нагальна потреба в переосмисленні складу учасників кластера, пріоритетів його діяльності та механізмів фінансування.

**Мета дослідження** полягає в уточненні, систематизації та обґрунтуванні економіко-правових засад формування та функціонування туристичних кластерів з урахуванням викликів та специфіки повоєнного відновлення економіки України та забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Кластер (від англ. Cluster) – це сконцентрована за географічною ознакою група взаємопов'язаних підприємств, спеціалізованих постачальників послуг, так само пов'язаних з їх діяльністю некомерційних організацій і установ, конкуруючих, але разом з тим доповнюють один одного. Кластер завжди «прив'язаний» до певної території. Кластер, створюючи необхідну критичну масу, є довготерміновим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності території [1].

Кластер – це добровільна форма самоорганізації підприємств шляхом підписання угод про взаємодію без об'єднання внесків учасників і спеціальної установи і реєстрації юридичної особи. Кластер здійснює свою діяльність по принципах: рівноправності та паритетності всіх учасників, конструктивного діалогу, добровільності вибору форм співробітництва, взаємного інформування й виконання прийнятих на себе зобов'язань відповідно до звичайних господарських договорів, що укладається безпосередньо між учасниками кластера [2].

Кластер є відкритою системою, зберігає свої ключові якості на базі механізмів узгодження інтересів своїх учасників. Кластер існує за умов взаємної довіри. Добровільність – головний принцип участі у кластері. У більшості випадків членство у складі кластеру є формальним і, як правило, окрім сплати членських внесків, підприємства не мають ніяких інших зобов'язань. Кластер не втручається в управління фірмами, їхні договірні відносини і звітність.

Спільними ознаками для усіх країн, незалежно від їхнього рівня участі у кластеризації, є те, що кластерний підхід є складовою частиною механізму соціально-економічного розвитку регіонів/територій,

який ґрунтується на нормативно-правовому забезпеченні з продовженням його використання у стратегічних документах, а також створення кола організаційно-методично-інформаційної підтримки кластеризації на державному рівні та в регіонах. При цьому кожна країна формує свій власний, притаманний лише її історико-територіальним особливостям кластерний підхід, проте на підставі загальних принципів кластеризації.

Регіональним органам влади, окрім визначення кластеризації перспективним напрямом розвитку туристичного бізнесу на певних територіях та підвищення конкурентоспроможності регіону у своїх стратегіях, доцільно проводити заходи щодо створення сприятливих умов для розроблення та реалізації кластерних ініціатив і проєктів та поступової системної інтеграції кластерної моделі розвитку в наявний механізм господарювання та управління, зокрема:

- виявлення «полюсів зростання» туристичної діяльності на довгострокову перспективу, які стали б основою для розвитку кластерів;

- підготовка необхідних методичних та пояснювальних матеріалів із питань розвитку кластерних формувань для їх розповсюдження серед учасників кластерних об'єднань та кандидатів на участь у них;

- формування на основі потреб учасників туристичних кластерів замовлення закладам вищої освіти на навчання спеціалістів необхідної кваліфікації з майбутнім їх працевлаштуванням у структурі кластеру;

- здійснення організаційно-правової підтримки ініціатив підприємств та організацій кластерного об'єднання – розроблення веб-сайтів та єдиної інформаційної бази з інформацією про наявні у регіонах туристичні маршрути, інфраструктуру, події заходи;

- інформування підприємців про переваги кластерної моделі організації туристичної діяльності, створення електронних форм заявок для підприємств, що бажають стати учасниками кластерів;

- залучення засобів масової інформації до широкої пропаганди і роз'яснення серед представників туристичного бізнесу економічної вигоди ведення діяльності на основі кластерних об'єднань, висвітлення кращого досвіду їхньої роботи [3].

Кластерна політика є сукупністю державних і приватних заходів, спрямованих на будівництво кластерів з метою використання економії масштабу, синергії або інших непрямих ефектів. В складних умовах розвитку економіки України саме продумана активна кластерна політика на рівні регіонів є запорукою успіху таких форм співпраці. За сприятливих ринкових умов кластери розвиваються самостійно – самоорганізуються. Кластерна концепція розвитку регіональної економіки є основним орієнтиром для притягнення інновацій та основним механізмом розвитку інноваційної економіки. Кожна країна і навіть кожен регіон виробляє свою, вигідну для себе стратегію формування кластерних об'єднань [4].

Туристичний кластер утворюють наступні 4 сектори.

1. Сектор виробництва туристичних послуг – включає підприємства, що безпосередньо виробляють і реалізують туристичні послуги: тур операторські фірми й турагенства, заклади з розміщення, оздоровлення, перевезення, харчування й організації дозвілля туристів.

2. Сервісний сектор – об'єднує банківсько-кредитні установи та страхові компанії, навчальні заклади туристичного профілю, наукові установи, а також бізнес-центри, лізингові компанії.

3. Допоміжний сектор – по-перше, включає різноманітні підприємства з виробництва сувенірів, туристичного спорядження, специфічних для певної місцевості товарів; по-друге, поліграфічні підприємства, картографічні фабрики, періодичні видання, телерадіокомпанії; по-третє, органи державної влади, агенції регіонального розвитку, міжнародні та державні фонди і програми.

4. Сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру – включає маркетингові, рекламно-інформаційні, логістичні та юридично-аудиторські підприємства [5].

Туристичні кластери характеризуються високою інтеграційною потужністю та значним мультиплікативним ефектом впливу на регіональну економіку, який часто є ширшим і помітнішим, ніж у вузькоспеціалізованих кластерах завдяки унікальним характеристикам, пов'язаним з природою самого туристичного продукту:

1) прив'язка до унікальних ресурсів, а не до адміністративних кордонів: на відміну від промислових кластерів, які часто обмежені муніципальними чи регіональними межами через логістику чи інфраструктуру, туристичні кластери формуються навколо природних чи культурних атракцій;

2) мультигалузева інтеграція (горизонтальний кластер);

3) соціально-економічні мультиплікативні ефекти від реалізації туристичного продукту (стимулювання локального розвитку та покращення якості життя для мешканців).

Кластеризація рекреаційно-туристичного бізнесу сприяє як підвищенню конкурентоспроможності галузі, так і прискоренню регіонального розвитку. Туристичний кластер розглядається як складна система, що виникає як своєрідне переплетіння коопераційних зв'язків та конкурентних відносин партнерів з різними масштабами діяльності, галузевою належністю, юридичним статусом, однак зі спільними комерційними інтересами або науково-практичними поглядами щодо розв'язання певних проблем.

У кластерній мережі виникають ефекти синергії, які дозволяють оперативню акумулювати необхідні ресурси, досягати економії за рахунок спільного використання складових туристичної інфраструктури, удосконалювати технології надання туристичних послуг та управління туристичними підприємствами. Ці ефекти, власне, корелюють з проявами

регіональної агломерації, що дозволяє отримувати вигоди від територіальної концентрації діяльності у тих регіонах, які мають рекреаційно-туристичний потенціал і лише потребують додаткового імпульсу для його як найповнішого розкриття та реалізації. Синергізм проявляється спочатку у підвищенні якості туристичного продукту, згодом – у зростанні туристичних потоків, суттєвому збільшенні показників прибутковості окремих підприємств та нарощуванні темпів соціально-економічного розвитку регіону й обсягів вкладених інвестицій у рекреаційно-туристичну галузь [6].

Залежно специфіки структурних елементів та системних зв'язків у кластерних об'єднаннях туристичні кластери класифікуються наступним чином:

1) за цілями і характером діяльності: туристичні кластери (інформаційно-рекреаційні, туристично-рекреаційні); рекреаційно-курортні кластери (туристично-рекреаційні, санаторно-курортні); кластери сільського зеленого туризму; екологічні туристичні кластери; виробничо-туристичні кластери;

2) за регіональною належністю учасників туристичні кластери бувають: місцеві, регіональні, міжрегіональні та міжнародні туристичні кластери, мегакластери;

3) за особливостями створення та функціонування туристичних кластерів: кластери створені на основі горизонтальної міжгалузевої кооперації підприємств; кластери створені на основі багато профільної вертикальної міжгосподарської інтеграції; об'єднання багато профільних кластерних утворень з представників влади громадськості та підприємств сфери туризму та суміжних галузей в межах компактною територією як адміністративно територіальною одиницею [7].

Суб'єктами туристичної діяльності можуть бути туристичні кластери, тобто територіальні об'єднання підприємств туристичного сектору економіки, які доповнюють один одного, зберігаючи право самостійного здійснення своєї поточної і стратегічної господарської політики. Туристичні кластери формуються на базі туристичних активів регіону і складаються з підприємств різних сфер, пов'язаних з обслуговуванням туристів, наприклад туристичних операторів, готелів, сфери громадського харчування, виробників сувенірної продукції, транспортних підприємств.

Актуальність створення туристичних кластерів проявляється в концентрації на певній території ефективних підприємств, які створюють передумови розвитку кадрового потенціалу, рекреаційної зони, інноваційних товарів, внаслідок чого створюються передумови інвестицій та конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Ці фактори створюють передумови розвитку туристично-рекреаційного сектору, споріднених галузей та економіки загалом. Держава, формуючи туристичний кластер, виступає в ролі організатора, використовуючи інструменти державної політики та створюючи сприятливі умови для ведення туристичної діяльності [8].

Формування регіонального туристично-рекреаційного кластера пов'язано із ринковим позиціонуванням певної території, розробкою регіонального бренду та покращення іміджу регіону. Створення і розвиток кластерів є важливим фактором сталого розвитку туристичного бізнесу в регіоні та стимулом для залучення інвесторів. Гнучкість та адаптивність регіонального кластерного утворення у туристичній сфері вимагає взаємопроникнення капіталу його учасників і створення оптимальної організаційної структури.

Структура регіонального туристично-рекреаційного кластера включає такі елементи:

1. Ядро кластера – формується зі структуроутворюючих і позиціонуючих об'єктів кластера, тобто підприємств й організацій туристичної сфери регіону, що безпосередньо виробляють і просувають на ринок туристичний продукт і надають туристичні послуги.

2. Комплекс інфраструктурних об'єктів – інженерних мереж і транспортно-логістичної інфраструктури.

3. Туристично-рекреаційні об'єкти – наявність і склад на території регіону атрактивних туристичних об'єктів – лікувальних, історико-культурних, природних тощо. При створенні кластера необхідно враховувати права власності на необхідні ресурси, особливо земельні та водні, та природоохоронні обмеження.

4. Комплекс об'єктів обслуговуючої інфраструктури – сервісні та консалтингові підприємства й організації [9].

Механізм формування туристичних кластерів традиційно містить дві складові: створення ініціативної групи з формування кластеру, до якої мають входити як представники головних підприємств потенційного туристичного кластеру, так і фахівці, що мають досвід запровадження кластерної моделі в інших регіонах чи галузях (наприклад, спеціалісти агенцій регіонального розвитку, експерти різноманітних програм та ініціатив); офіційне визнання і реєстрація кластеру органами державної та місцевої влади [10].

Метою діяльності туристично-рекреаційного кластера є об'єднання можливостей та потужностей партнерів для створення інноваційних механізмів державного регулювання надання туристичних послуг, диверсифікація туристичного продукту його покращення та удосконалення, спільна розробка та реалізація маркетингової політики, реклама та брендінг туристичної дестинації, участь в інвестиційних проектах та державних програмах розвитку туристичного регіону та ін. При цьому туристично-рекреаційний кластер відзначається експортно-орієнтованою спрямованістю, оскільки сфера туризму й рекреації не може обмежуватись лише внутрішнім споживанням, а її продукт практично завжди користується попитом серед іноземних туристів.

Кластери як соціально-економічне утворення не виникають відразу. Становлення кластерів проходить певні етапи: 1) встановлення партнерських відносин

між підприємствами; 2) згуртування технологічно пов'язаних підприємств (підприємств однакової спеціалізації – рекреаційної, туристичної, курортної); 3) залучення суміжних і підтримуючих організацій та інфраструктурних підприємств; 4) ефективне використання економічного середовища; 5) укладання угод про співпрацю.

Характерною ознакою сутності туристично-рекреаційного кластера є об'єднання окремих елементів і компонентів в єдине ціле для виконання у взаємодії певної функції або реалізації певної мети. Завдяки таким властивостям кластерна модель має ідеальну можливість позитивно впливати на комплексне формування туристично-рекреаційної інфраструктури регіону. Тобто туристично-рекреаційний кластер є новим кроком у співпраці фірм установ та організацій до формування та просування на ринку туристично-рекреаційного продукту та спільного економічного успіху [11].

На основі приведених напрямів можна виокремити відповідні переваги застосування кластерної моделі організації туристичної галузі в Україні:

– підвищення ефекту діяльності за рахунок масштабу, оскільки економічна ефективність спільної діяльності підприємств при об'єднанні буде вищою, ніж така ж сама ефективність у окремого суб'єкта господарювання; – розширення інноваційної складової за рахунок використання міжфірмових інформаційних потоків;

– створення локального ринку праці, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, здійснювати їх обмін, стажування та інше;

– зменшення собівартості наданих послуг за рахунок спільного використання наявних ресурсів та відповідної туристичної інфраструктури, збільшення конкуруючих між собою постачальників та посередників на ринку;

– розвиток та розширення кооперації.

Підприємства, які об'єднані у туристичні кластери в межах регіону мають можливість більш ефективно використовувати інвестиційну спроможність регіону, співпрацювати з регіональними органами влади за рахунок участі у регіональних інвестиційно-інноваційних проектах.

Формування потужного та конкурентоспроможного туристичного кластеру призводить до створення та просування відповідного бренду в індустрії. Так, формування відповідних туристичних кластерів включає в себе комбінації туристично-рекреаційних послуг, що створює відповідний комплексний пакет, який містить різні види туристичної та рекреаційної діяльності, що можна окреслити як кластер. На сьогодні в Україні популярними є туристичні кластери які поєднують в собі ресурсну складову регіону, наприклад туризм та сільське господарство, туризм та заповідники, який формує зелений туризм, промисловість та ділова активність, формують промисловий туризм та інше [12].

Основними перевагами кластерної моделі організації туристичного бізнесу є:

– застосування ефекту масштабу, коли економічна

ефективність спільної діяльності об'єднаних у туристичний кластер підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю;

– розширення доступу до інновацій, що досягається внаслідок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації;

– формування локального галузевого ринку праці, що дає змогу здійснювати обмін співробітниками, їхнє стажування, підвищення кваліфікації;

– зменшення собівартості послуг внаслідок спільного використання туристичних ресурсів і туристичної інфраструктури, розширення кола конкуруючих між собою постачальників і споживачів туристичних послуг, розвитку кооперування, договірної спеціалізації.

Підприємства туристичного бізнесу, об'єднавшись у туристичний кластер у межах регіону, отримують змогу ефективніше відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади, а також брати участь у великих інвестиційних програмах.

Ознаки туристичного кластера:

1. Належність до сектору (галузі) – належність до сфери туризму, але до різних видів діяльності, які, тим не менш, об'єднуються в складі туристичної індустрії та інфраструктури.

2. Географічна близькість (концентрація) – розташування в одній географічній області, яка повинна характеризуватися достатньою туристично-рекреаційною привабливістю туристичних ресурсів

3. Об'єднуючий елемент – група пов'язаних компаній, взаємодіючих інститутів, об'єднана спільнотами і спрямована на виробництво і збут туристичного продукту

4. Наявність і характер зв'язків між компаніями – в туристичному кластері присутні і горизонтальні, і вертикальні зв'язки між компаніями

5. Склад інститутів кластера – присутність в туристичному кластері комерційних підприємств і некомерційних організацій, для яких членство в групі є важливим елементом індивідуальної конкурентоспроможності, а також громадських, приватних і напівесупільних дослідних інститутів та інститутів розвитку. Крім того, в умовах специфіки української практики розвитку туристичних кластерів в ньому функціонує керуюча компанія, відповідальна за ефективність діяльності кластера.

6. Вплив на маркетинг території – створення туристичного кластера робить прямий вплив на позиціонування та імідж території

7. Наявність спеціалізації – туристичний кластер спеціалізується на представленні споживачу туристичного продукту з певними споживчими характеристиками [13].

Умовно виокремлюють чинники, які впливають на розвиток туристичного кластера:

1. Ресурси – фундамент, на основі якого будується успішність будь-якого туристичного бізнесу, зокрема туристичного кластера. Ресурси поділяються таким чином:

– природні ресурси, атракційні ресурси, модні тенденції, паломництво, інші ресурси, об'єкти, які лежать в основі туристичного продукту;

– людські ресурси – необхідний ресурс для обслуговування туристичного продукту;

– фінансові ресурси – легкість та доступність до різних джерел інвестування;

– інформаційні ресурси – джерело для полегшення доступу до інформації, прийняття правильних організаційних рішень, перспективи стратегічного розвитку кластера, впровадження інноваційних технологій тощо;

– науково-технічні ресурси, які отримують учасники кластера, доступність і якість отриманих досліджень.

2. Допоміжні галузі, які опосередковано впливають на розвиток туристичного кластера, але без яких кластер не зможе ефективно функціонувати.

3. Адміністративні бар'єри: фіскальна політика, кримінальна ситуація, все, що перешкоджає створенню та розвитку кластера.

4. Державні органи влади: важелі впливу, нормативні акти, закони, з одного боку, з іншого – підтримка та сприяння розвитку кластера [5].

Використання кластерної моделі в управлінні регіональним розвитком туризму забезпечує значні переваги для регіональних органів управління регіонального бізнесу учасників регіонального туристичного кластеру.

В контексті управління регіональним розвитком туризму завдяки впровадженню моделі туристичного кластеру збільшується кількість платників податків й оподаткованої бази на відміну від вертикальних корпорацій центри управління малим і середнім бізнесом що входить до складу кластерів як правило знаходяться на тій же території що і сам бізнес впроваджується новий зручніший інструмент для взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнесом збільшується кількість робочих місць виникають умови для подальшої структурної перебудови економіки регіону зростає інвестиційна привабливість регіону підвищується соціальна економічна та політична значимість регіону покращується стан навколишнього середовища.

В контексті розвитку туристичного бізнесу регіону переваги кластерної моделі мають такі складові знижуються трансакційні витрати поліпшуються можливості для результативнішого виходу на глобальні ринки активізується інноваційна діяльність з'являються нові знання вдосконалюється і модернізується ринкова інфраструктура стимулюється малий бізнес.

Регіональний туристичний кластер – це не просто сума взаємопов'язаних підприємств мережева взаємодія всіх його елементів і процесів Створення формування і функціонування регіонального туристичного кластеру завжди пов'язане з появою і проявом зростаючого ефекту насамперед синергетичного який забезпечує кількісний і якісний ріст багатьох складових соціально-економічного розвитку регіону що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону в цілому В Україні створення туристичних кластерів здатне нейтралізувати недосконалість державної політики підтримки малого й середнього бізнесу [14].

Економічною основою ефективної діяльності регіонального туристичного кластеру є зниження витрат на створення туристичних продуктів і послуг у суб'єктів кластеру та збільшення їх обсягів, а також покращення показників соціально-економічного розвитку регіону. Головною умовою ефективної діяльності туристичного кластеру виступає подолання серед суб'єктів кластеру взаємної недовіри і надмірної конкуренції, а також вирішення соціальних проблем спільними зусиллями на території кластеру на основі ефективної взаємодії між собою. Цінність регіональних туристичних кластерів полягає не в їх складності, а в наявності внутрішнього конкурентного середовища та в їх сильній конкурентній позиції, яка забезпечує конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту на ринку [15].

В умовах повоєнного відновлення економіки України, формування туристичних кластерів вимагатиме залучення нетипових для туризму учасників:

- військово-цивільні адміністрації та Державна служба з надзвичайних ситуацій, які будуть не просто партнерами, а обов'язковими учасниками на етапі формування – висновки про безпеку територій (розмінування, наявність укриттів);

- міжнародні гуманітарні та донорські організації, які надаватимуть стартовий капітал, гранти на обладнання, навчання персоналу та експертизу (наприклад, як етично організувати меморіальний туризм).

- профільні громадські об'єднання та ветеранські об'єднання позиція яких буде ключовою при формуванні реабілітаційних кластерів їхній для правильного облаштування інфраструктури та послуг.

У цілому функціонування туристичного кластеру має на меті забезпечення концентрації формування туристичної послуги та реалізації туристичного продукту, кооперації зусиль над поширенням інноваційних процесів, забезпечення конкуренції, налагодження ефективних комунікацій в рамках кластерного утворення та спільної координації діяльності. Компетенція управлінського персоналу та безпосередньо виконавців завдань на рівні підприємств, організацій та установ, об'єднаних у кластер, дає можливість приймати ефективні рішення та правильно вирішувати поставлені завдання, успішно діяти на основі практичного досвіду, знань, умінь та навичок при вирішенні поставлених професійних завдань. У сукупності реалізація чинників, що окреслені стратегією «7К»: концентрація, кооперація, конкуренція, комунікація, координація, конкурентоздатність, компетенція сприятимуть підвищенню конкурентоздатності регіону, прикордонних територій, держави, створюючи тим самим нові умови та вимоги до ведення туристичного бізнесу [16].

В умовах повоєнного відновлення головною особливістю функціонування туристичних кластерів стане їхня орієнтація не стільки на відпочинок, скільки на ревіталізацію економіки, соціальної інфраструктури та культурної спадщини. Ключовими викликами, які визначатимуть їхню роботу буде:

- пріоритет безпеки туристичного продукту: туристичні кластери не зможуть функціонувати без гарантій безпеки;

- на відміну від ринкового розвитку, повоєнні туристичні кластери будуть сильно залежати від публічно-приватного партнерства. Держава (через ДАРТ та інші агенції) та міжнародні донори надаватимуть кошти на відбудову інфраструктури, а кластер (бізнес) буде відповідати за операційну діяльність та створення робочих місць.

**Висновки.** В умовах повоєнного відновлення місія туристичних кластерів стратегічно трансформується і вони можуть стати ефективним інструментом для швидкого перезапуску економіки, відновлення інфраструктури та соціальної згуртованості на регіональному рівні. Успіх формування та функціонування туристичних кластерів критично буде залежати від ефективності публічно-приватного партнерства та залучення нетипових для туризму учасників. Застосування адаптованої кластерної моделі дозволить:

- прискорити створення робочих місць та стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу в громадах, сприяючи поверненню тимчасово переміщених осіб;

- сконцентрувати інвестиційні ресурси (включно з міжнародною допомогою та репараціями) на цільовому відновленні та модернізації туристичної та супутньої інфраструктури (дороги, готелі, заклади рекреації);

- сформувати новий туристичний продукт, що відповідатиме викликам часу, інтегруючи збереження культурної спадщини, меморіалізацію подій війни та розвиток реабілітаційно-оздоровчого туризму;

- підвищити конкурентоспроможність регіональних туристичних ринків через спільний маркетинг, інновації та підвищення якості послуг.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розробку адаптивних моделей управління туристичними кластерами, що враховують підвищені безпекові ризики та специфічні потреби деокупованих і прифронтових територій.

#### Список літератури

1. Зайцева В. М. Особливості формування туристичних кластерів у запорізькому регіоні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 586–590.
2. Комліченко О. О., Ротань Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 10. Ч. 3. С. 101–105.
3. Давиденко І. В., Михайлюк О. Л. Механізми державного регулювання кластерної політики у туристичному бізнесі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 70–75.
4. Мудрак Р. П., Моїсєєва Н. І. Кластеризація як напрям ефективного управління туристичними DESTINACIAMI регіону. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 3. С. 126–132.
5. Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т економ. та бізнес-освіти; за ред. І. М. Поворознюк; рец.: Чирва О. Г., Басюк Д. І., Пенькова О. Г. Умань: Візаві, 2019. 195 с.
6. Хитра О. В. Синергетичні ефекти кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу як передумова сталого регіонального розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління*

- персоналом. *Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 109–119.
7. Басюк Д. І. Науково-теоретичні підходи до класифікації туристичних кластерів. *Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики*: Збірник наук. праць. К.: НТУУ «ХП». 2011. С. 17. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/505966ae-f41d-40d3-9173-8a44d81053e6/content>
  8. Сінгуцький О. В. Державна підтримка створення туристичних кластерів в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 113–118.
  9. Любаров Ю. Й. Розвиток туристичної сфери регіону на засадах формування територіально-виробничих інтеграційних структур. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 106–112.
  10. Черторижський В. М., Колодійчук А. В. Кластерна модель організації туристичної діяльності – чинник виходу та закріплення туристичних фірм на зовнішніх ринках. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.7. С. 75–81.
  11. Васільєва Л. М., Дачій Н. В. Кластер як механізм модернізації рекреаційної сфери регіону. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7094>
  12. Перепелюкова О. В. Туристичні кластери як інноваційна форма розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. Т. 2. С. 243–246.
  13. Меленюк В. О., Тивоненко Г. І. Наукові основи формування та розвитку прикордонних туристичних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 93–97.
  14. Семенов В. Ф. Кластерна політика в управлінні регіональним розвитком туризму. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 381–387.
  15. Зігунов В., Зігунов Р. Теоретико-методичні засади створення і функціонування кластерів у туристичній галузі. Актуальні питання розвитку туристських дестинацій: колективна монографія. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. С. 4–20.
  16. Атаманчук З. А. Туристичні кластери як механізм генерації та поширення інновацій. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1863>
- efektyvnoho upravlinnia turystychnymy destynatsiimamy rehionu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2018. T. 3. № 3. S. 126–132.
5. Formuvannya i rozvytok rehionalnoho turystychno-rekreatsiinoho kompleksu / MON Ukrainy, Umanskyi derzh. ped. un-t imeni Pavla Tychyny, Navch.-nauk. in-t ekonom. ta biznes-osvity; za red. I. M. Povoroziuk; rets.: Chyrva O. H., Basiuk D. I., Penkova O. H. Uman: Vizavi, 2019. 195 s.
  6. Khytra O. V. Synerhetychni efekty klasteryzatsii rekreatsiino-turystychnoho biznesu yak peredumova staloho rehionalnoho rozvytku. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 3 (66). S. 109–119.
  7. Basiuk D. I. Naukovo-teoretychni pidkhody do klasyfikatsii turystychnykh klasteriv. *Mizhnarodna ekonomika: intehratsiia nauky ta praktyky*: Zbirnyk nauk. prats. K.: NTUU «KPI». 2011. S. 17. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/505966ae-f41d-40d3-9173-8a44d81053e6/content>
  8. Sinhutskyi O. V. Derzhavna pidtrymka stvorennia turystychnykh klasteriv v Ukraini. *Derzhava ta rehiony. Seria: Derzhavne upravlinnia*. 2019. № 3 (67). S. 113–118.
  9. Liubarov Yu. Y. Rozvytok turystychnoi sfery rehionu na zasadaakh formuvannya terytorialno-vyrobnychykh intehratsiinykh struktur. *Problemy ekonomiky*. 2020. № 4 (46). S. 106–112.
  10. Chertoryzhskiy V. M., Kolodiichuk A. V. Klasterna model orhanizatsii turystychnoi diialnosti – chynnyk vykhodu ta zakriplennia turystychnykh firm na zovnishnikh rynkakh. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2009. Vyp. 19.7. S. 75–81.
  11. Vasilieva L. M., Datsii N. V. Klaster yak mekhanizm modernizatsii rekreatsiinoi sfery rehionu. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7094>
  12. Perepeliukova O. V. Turystychni klasteri yak innovatsiina forma rozvytku turyzmu v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2021. № 5. T. 2. S. 243–246.
  13. Meleniuk V. O., Tyvonenko H. I. Naukovi osnovy formuvannya ta rozvytku prykordonykh turystychnykh klasteriv. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2021. № 6. S. 93–97.
  14. Semenov V. F. Klasterna polityka v upravlinni rehionalnym rozvytkom turyzmu. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2010. № 40. S. 381–387.
  15. Zihunov V., Zihunov R. Teoretyko-metodychni zasady stvorennia i funktsionuvannya klasteriv u turystychnii haluzi. *Aktualni pytannia rozvytku turystykykh destynatsii: kolektyvna monohrafiia*. Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka, 2024. S. 4–20.
  16. Atamanchuk Z. A. Turystychni klasteri yak mekhanizm heneratsii ta poshyrennia innovatsii. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1863>

#### References (transliterated)

1. Zaitseva V. M. Osoblyvosti formuvannya turystychnykh klasteriv u zaporizkomu rehioni. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 10. S. 586–590.
2. Komlichenko O. O., Rotan N. V. Stratehichne upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu na osnovi klasternoho pidkhodu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 10. Ch. 3. S. 101–105.
3. Davydenko I. V., Mykhailiuk O. L. Mekhanizmy derzhavnoho rehulivannya klasternoi polityky u turystychnomu biznesi Ukrainy. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2019. Vyp. 3 (20). S. 70–75.
4. Mudrak R. P., Moisieieva N. I. Klasteryzatsiia yak napriam

Надійшла (received) 25.12.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Карпенко Юрій Вікторович (Karpenko Yuriy)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», доцент кафедри менеджменту і логістики, м. Полтава, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>; тел.: (050) 941-00-20; e-mail: 9410020@gmail.com.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ВІСНИК**

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**(економічні науки)**

*Збірник наукових праць*

*№ 6 '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 27.12.2024 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. № 834. Ціна договірна.*