

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)

№ 1(29)'2025

Збірник наукових праць

Видання засноване у 1961 р.

Харків
НТУ «ХПІ», 2025

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

No. 1(29)'2025

Collection of Scientific papers

The edition was founded in 1961

Kharkiv
NTU "KhPI", 2025

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2025. – № 1. – 149 с.

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

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

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

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

Державне видання.

Свідоцтво Міністерство юстиції України

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

Мова статей – українська, англійська.

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

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

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

Засновник

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Головний редактор

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

Editor-in-chief

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

Заст. головного редактора:

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

Deputy editor-in-chief:

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

Секретар:

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

Secretary:

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

Члени редколегії:

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

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

політехніка», Україна

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

Михайла Остроградського, Україна

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоєв В.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцьський університет,

Угорщина

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

Гуеріке, Німеччина

György Kocziszky, проф., член монетарного комітета

Національного банку, Венгрія

Members of the editorial Board:

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

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutska 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», 2025

SZABOLCS NAGY**THE RELATIONSHIP BETWEEN SPORT SOCIALIZATION AND SOCIAL INNOVATION WITH IMPLICATIONS FOR EDUCATION DEVELOPMENT: A REVIEW OF THE LITERATURE**

This study explores the interplay between sport socialization, social innovation, and educational development, emphasizing their collective potential to address contemporary societal challenges. After reviewing global literature, this research captures diverse conceptual and methodological advancements. The findings highlight the synergistic relationship between these domains, demonstrating how sport-driven social innovation enhances educational outcomes, particularly for marginalized communities. Mechanisms such as life skills development, cognitive enhancement, and inclusivity promotion are explored alongside challenges including resource limitations, socio-economic disparities, and definitional ambiguities. This study bridges critical research gaps, offering novel insights into the role of sports in fostering educational equity and systemic change. The analysis underscores the need for interdisciplinary frameworks and policy interventions to fully harness the transformative potential of sports for sustainable social and educational development. These findings contribute to advancing theoretical knowledge and inform practical strategies for inclusive and impactful social innovation.

Keywords: sport socialization, social innovation, education development, literature review

САБОЛЬЧ НАГІ**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ СПОРТИВНОЮ СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ІННОВАЦІЯМИ З НАСЛІДКАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ**

Це дослідження досліджує взаємодію між соціалізацією спорту, соціальними інноваціями та освітнім розвитком, наголошуючи на їхньому колективному потенціалі для вирішення сучасних соціальних проблем. Після огляду світової літератури в цьому дослідженні фіксуються різноманітні концептуальні та методологічні досягнення. Результати підкреслюють синергетичний зв'язок між цими сферами, демонструючи, як соціальні інновації, орієнтовані на спорт, покращують освітні результати, особливо для маргіналізованих спільнот. Такі механізми, як розвиток життєвих навичок, покращення когнітивних функцій та сприяння інклюзивності, досліджуються разом із такими проблемами, як обмеженість ресурсів, соціально-економічні нерівності та неоднозначність визначень. Це дослідження заповнює критичні прогалини в дослідженнях, пропонуючи новий погляд на роль спорту у сприянні освітній справедливості та системним змінам. Аналіз підкреслює необхідність міждисциплінарних рамок та політичних заходів для повного використання трансформаційного потенціалу спорту для сталого соціального та освітнього розвитку. Ці результати сприяють поглибленню теоретичних знань та формують практичні стратегії для всеосяжних та ефективних соціальних інновацій.

Ключові слова: спортивна соціалізація, соціальна інновація, розвиток освіти, огляд літератури

Introduction. Social innovation and sport socialization represent two interrelated fields that have gained significant academic and practical attention for their potential to foster educational development and address pressing social challenges. Social innovation encompasses transformative solutions aimed at systemic improvements, particularly in addressing inequality, exclusion, and other complex societal issues (Howaldt et al., 2015). Similarly, sport socialization refers to the process by which individuals internalize norms, values, and behaviors associated with sports participation, enabling integration into both sporting and broader societal contexts (Schneider & Diehl, 2014). The nexus of these fields offers promising opportunities to advance education and promote social cohesion yet remains underexplored in scholarly research.

Research underscores the value of sports as a tool for personal and community development, with significant implications for education, health, and social integration (Creese & Blackledge, 2018; Varmus et al., 2021). However, existing studies often treat sport socialization, social innovation, and educational development as separate domains, leaving critical gaps in understanding their interplay and combined impact. Specifically, the literature lacks comprehensive analyses that integrate these concepts to explore how sport-driven social innovation can enhance educational outcomes and address inequities.

This study seeks to bridge these gaps by addressing the following research questions:

1. How does sport socialization contribute to social

innovation?

2. In what ways can these combined processes influence educational development, particularly for marginalized communities?

These questions are particularly timely as educational systems globally grapple with challenges such as equity, inclusivity, and sustainability. By investigating the relationships among social innovation, sport socialization, and educational development, this research aims to provide a nuanced understanding of how sports can act as a catalyst for systemic educational improvements and social transformation.

The findings of this study have the potential to advance theoretical frameworks in both the sociology of sport and educational innovation, while also offering practical insights for policymakers and practitioners.

By addressing the identified research gaps and synthesizing diverse perspectives, this study contributes novel insights into the synergistic roles of sport socialization and social innovation in fostering educational development. This work underscores the importance of leveraging interdisciplinary approaches to address complex societal challenges, offering pathways for both academic advancement and practical impact.

Methodology. Following the "maximum variation" strategy (Gentles et al., 2016), this study seeks to capture a wide range of conceptual and methodological advancements in the relevant literature. The review examines the global state of research on social innovation, sport socialization, and educational development, focusing on publications indexed in the Scopus database.

Data for this analysis were obtained from Scopus during the latter half of 2024. Additionally, to enrich the scope and depth of the review, Open Access publications identified via Google Scholar were integrated into the dataset.

This review does not aim to quantify the prevalence of various methodological approaches or provide an exhaustive coverage of all publications within the field. Instead, its primary objective is to encompass a diverse array of conceptual perspectives on social innovation, sport socialization, and educational development, along with their interconnections. By doing so, the study seeks to provide a comprehensive yet feasible analysis of the topic.

The methodology for this study adhered to specific inclusion criteria to ensure relevance and rigor. Only peer-reviewed scientific articles were considered, with a thematic focus on social innovation, sport socialization, and educational development. The selected publications covered the period from 2000 to 2024, providing a comprehensive temporal scope for the analysis.

An advanced literature search was conducted using a carefully designed set of keywords and Boolean operators. The search terms included "social innovation," "sport socialization," and "educational development," as well as combinations such as "sport" AND "social innovation," "sport" AND "marginalized communities," "sport socialization" AND "disadvantaged," and "sport socialization" AND "educational development." To enhance the breadth of the search, wildcard operators (*) were employed, capturing variations in word endings and ensuring a thorough retrieval of relevant studies.

This systematic approach facilitated the identification of a diverse range of literature, aligning with the study's aim of exploring conceptual and methodological advancements in the fields under investigation.

Sport socialization. Sport socialization involves organized school and club sports as well as non-organized leisure time physical activities, impacting the entire development of children and the biopsychosocial salutogenesis of adults (Schneider & Diehl, 2014). It can also be important for other domains of daily life, indicating that socialization in sport can influence socialization through sport.

Sport socialization is the multifaceted process by which individuals internalize norms, behaviors, and values associated with sports and physical activities, facilitating their integration into sporting contexts and broader societal frameworks. It encompasses the process through which individuals acquire values, behaviors, and attitudes related to sports and physical activity. Individuals adopt the social codes and collective values inherent in sports, often requiring conformity and the balancing of personal autonomy with group dynamics. This aspect reflects the conservative patterns of socialization typically associated with sports participation (Hendry, 2022). Traditional sports are frequently modified to promote inclusivity, fostering integration through mixed-gender, mixed-age, mixed-ethnic, and mixed-ability teams. These adaptations challenge rigid categorizations and emphasize sport's potential as a tool for social cohesion. As a significant component of

societal culture, sports contribute to education, health, cultural awareness, and social development, reinforcing their importance in shaping community identity and well-being (Varmus et al., 2021). The sociology of sport recognizes its profound connection with societal dynamics, treating it as a critical domain for understanding broader cultural, political, and social processes (Horne et al., 2014).

Sport socialization thus represents both an individual and collective experience, situated at the intersection of historical evolution, sociological inquiry, and cultural integration, making it a vital mechanism for fostering social connectivity and personal development.

Sport socialization is frequently examined through the lens of theoretical frameworks such as social identity theory and self-categorization theory. These theories provide a conceptual foundation for understanding sport psychology by positing that groups can become integral components of an individual's self-concept. This integration significantly influences various dimensions of sport-related behavior, including group dynamics, formation and development of teams, social support, stress appraisal, and leadership processes (Rees et al., 2015).

The impact of sport socialization on identity formation can be two-folded. The process of sport socialization plays a significant role in shaping an individual's sport identity and student identity. However, participation in school sport competitions does not inherently result in modifications to these identities (Pot et al., 2014). Sport socialization functions as a critical determinant of individuals' sport-related behavior by becoming integrated into their self-concept (Rees et al., 2015)

According to Xu et al. (2024) sport socialization plays a pivotal role in the formation and perpetuation of gender norms and stereotypes. Gender perceptions of sports are influenced by factors such as gender role beliefs, participation in sports, and consumption of sports media. These influences contribute to the categorization of sports into masculine, feminine, neutral, and lifestyle-oriented classifications. Moreover, men are more likely than women to perceive sports as significantly more masculine, reflecting a gendered interpretation of sports rooted in societal norms and cultural beliefs.

Sport socialization processes exhibit notable differences between individual and team sports. In team sports, socialization strategies are implemented to integrate new members into existing teams. These strategies aim to establish congruence between the role expectations of incoming athletes and team leaders, striking a balance between fostering conformity to group norms and encouraging the expression of individual personalities within the team (Benson et al., 2016). Additionally, the structural frameworks inherent in sports can influence interactions among teammates, potentially leading to the formation of subgroups. These dynamics can be effectively managed through deliberate team-building initiatives, active engagement with team leaders, and prioritization of clear and open communication (Saizew et al., 2021).

Sport socialization involves the development of values, behaviors, and attitudes associated with sports and

physical activity, shaping identity formation, gender norms, and distinctions between individual and team sports. This process is influenced by frameworks such as social identity theory, gender perceptions, and socialization strategies employed in team sports.

Based on the previously outlined process, the definition of sport socialization can be formulated as follows. Sport socialization is the process through which individuals internalize norms, values, and behaviors associated with sports, shaped by historical evolution and sociocultural dynamics. It encompasses both the conservative aspects of conformity and collective identity within sports contexts and the inclusive adaptations of sports to promote social integration across diverse groups, reflecting the intricate interplay between sports and broader societal, cultural, and historical forces.

Social Innovation. This section explores the defining features of social innovation, its distinctions from traditional innovation, examples of successful initiatives, and the challenges and barriers to its implementation.

Social innovation encompasses novel approaches designed to address pressing social problems or needs and has garnered increasing attention in academic discourse and policymaking (Rajasekhar, 2020). It is broadly defined as an intervention aimed at inducing structural transformations within the social sphere, with a focus on systemic improvements that enhance societal well-being (Satalkina & Steiner, 2022).

Social innovation is recognized as a sustainable approach to addressing complex societal challenges, including climate change, environmental degradation, youth unemployment, and social exclusion (Howaldt et al., 2015). According to Nicholls and Dees (2015) it entails the creation of new patterns of human interaction, social structures, and relationships to address societal or environmental issues and to resolve specific social market failures or unmet needs. As "social in both their ends and means," social innovations foster new social relationships and collaborations while responding to distinct societal needs.

The primary objective of social innovation is to provide sustainable solutions to complex and persistent social challenges, including climate change, environmental degradation, and social exclusion (Howaldt et al., 2015). Over time, the concept has evolved in response to shifting social needs and relations, becoming a key focus in both scholarly inquiry and policy frameworks (Rajasekhar, 2020).

Social innovation refers to interventions designed to achieve systemic improvements within societies, addressing complex and persistent social challenges while adapting to evolving social needs and relationships.

Unlike traditional innovation, which primarily emphasizes the development of new products or technologies for market-driven success, social innovation focuses on social mobilization and creating systemic improvements in society to address sustainability challenges. Often framed as an alternative to dominant entrepreneurial approaches to technological innovation, social innovation prioritizes bottom-up processes that drive meaningful and inclusive social change (Godin et al., 2021).

Prominent examples of social innovation include The United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), which highlight social innovations as critical drivers for addressing global social, economic, and environmental challenges (Cuntz et al., 2020), and also various initiatives aimed at theoretical advancements, empirical experimentation, and the development of technological platforms to tackle societal issues (Romero et al., 2016), as well as projects ranging from small-scale, grassroots efforts addressing market failures to large-scale interventions targeting systemic social change (Baptista et al., 2019).

Social innovation offers a transformative approach to addressing societal challenges through systemic improvements and fostering new social relationships and collaborations. Distinct from traditional innovation, it emphasizes social mobilization, sustainability, and impact. Successful initiatives demonstrate their applicability at both grassroots and systemic levels. However, persistent challenges, including definitional ambiguity and empirical investigation difficulties, must be addressed to fully realize its potential.

Despite its potential, the implementation of social innovation faces significant challenges. The concept remains not well-defined, subject to varying interpretations, and lacking in scientific clarity, which complicates its practical application (Solis-Navarrete et al., 2021). Additionally, difficulties in empirically investigating the processes and effects of social innovation further hinder its development and scalability (Von Jacobi & Chiappero-Martinetti, 2017). The absence of clear conceptual boundaries exacerbates confusion and impedes efforts to implement social innovation effectively.

In spite of its growing prominence, the concept of social innovation remains ambiguous and subject to diverse interpretations, characterized by multiple definitions and fluid boundaries. Although it is widely assumed that social innovation can drive social change, the precise nature of the relationship between these phenomena requires further investigation (Howaldt et al., 2015).

The role of sport in social innovation. This section examines the social benefits, economic implications, and challenges associated with integrating sports into social innovation initiatives. Incorporating sports into social innovation yields significant social benefits, particularly in promoting inclusion and accessibility (Tjønndal, 2017; 2021a; 2021b). Through social innovation, efforts are made to enhance the accessibility and inclusivity of sports by addressing contemporary issues such as digitalization, urban planning, and gender equality (Tjønndal, 2021a). These initiatives often target gender equality, radical innovation, and social inclusion, thereby fostering opportunities for social transformation and development (Tjønndal, 2021b). According to Galarraga et al. (2018), opportunities lie in the potential of sports to drive social and cultural innovation, creating value in a multidimensional way (economic, technological, athletic, social, and cultural).

Sports also play a pivotal role in community development. By serving as a platform for cultural

awareness, education, health promotion, and socio-economic development, sports offer alternatives to conflict and delinquency, instilling hope and meaning in marginalized communities (Varmus et al., 2021). Furthermore, sports have demonstrated utility as a medium for pedagogical innovation. Social innovation in sport can be implemented through the development of new pedagogical solutions, particularly in the field of education, psychosocial support, and social inclusion (Tjønndal, 2021b).

Sport socialization paves the way for non-profit interests to benefit the sports industry in terms of social value creation, as demonstrated by examples such as the bicycle training project, street football, and the non-profit social venture of sports equipment lending service (Schenker et al., 2021). Further examples are the introduction of the Youth Olympic Games and the inclusion of women's boxing in the London 2012 Olympic Games (Tjønndal, 2021a).

Initiatives like the Playlab focus on developing new educational strategies, psychosocial support systems, and social inclusion programs through sports (Blough, 2022). PLAY International, through its pioneering initiative Playlab, exemplifies the transformative potential of sport and play as mechanisms for social innovation. Established in 1999, the organization has utilized sport as a fundamental tool to address societal challenges, including trauma recovery, health promotion, and educational barriers in diverse contexts such as Bolivia, Sri Lanka, and Afghanistan. Over two decades, PLAY International has showcased the universal applicability of sport as a cost-effective, resource-efficient approach to fostering education, social cohesion, and community mobilization. Key innovations like "Playdagogy" highlight the potential of playful learning to tackle critical issues such as sedentary lifestyles and high school dropout rates. Despite its demonstrated efficacy, sport remains underutilized in addressing global challenges. PLAY International emphasizes the need for collaborative coalitions among NGOs, social enterprises, and public actors to integrate sport into frameworks for achieving the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), particularly in education, poverty alleviation, and environmental sustainability (Play International, 2024).

In the broader context of community development and social change, sports-based social innovation has been shown to influence both policy and practice. Research highlights its capacity to drive social entrepreneurship and innovation, particularly within the framework of Swedish sports policy, where sports function as a socio-political and organizational tool to address community needs (Schenker et al., 2021). Moreover, sports contribute to social value creation. Instances of social entrepreneurship and innovation within sports illustrate their potential to generate societal benefits and enable non-profit organizations to facilitate social change (Kosmyrnin & Ljunggren, 2021).

The effectiveness of sports socialization in community development is influenced by the complexity involved in achieving targets and the need to avoid a 'tick-box' approach, emphasizing the importance of working authentically with communities to place them at the heart

of delivery (Mori, 2023). Involvement in sports clubs and at least some types of sports infrastructure can constitute a valid tool for social policies aiming at improving social involvement, suggesting the self-triggering character of sports activity as a valuable asset for social impact regionally and beyond (Biernat et al., 2020)

The economic implications of sports-based innovation are equally noteworthy. Technological advancements in sports, ranging from equipment innovation to the evolution of sports media, are reshaping the sports industry. A predictive model suggests that technology-enhanced sports will dominate the future sports landscape, underscoring the economic significance of such innovations (Potts & Thomas, 2015). A typology of sport innovation highlights its multifaceted nature, encompassing social, technological, commercial, community-based, and organizational dimensions, thereby demonstrating its diverse economic impacts. Tjønndal (2017) proposed that innovation in sport can be classified into at least five distinct categories: social innovation, technological innovation, commercial innovation, community-based innovation, and organizational innovation.

Despite its benefits, the use of sports as a tool for social innovation is not without challenges. One key consideration is the application of sociological imagination to critically evaluate the potential and limitations of sports in fostering social good. Research underscores that, in some contexts, sports may not effectively promote inclusivity or foster meaningful connections (Platts & Wilson, 2018).

Additionally, the innovation dynamics within sports are complex and multidimensional, spanning economic, technological, athletic, social, and cultural dimensions. This complexity necessitates a comprehensive examination of the processes involved in creating value across these domains, revealing inherent challenges and limitations in utilizing sports for social innovation (Galarraga et al., 2018).

Sports socialization contributes to social innovation by creating new solutions through technology and innovative structures of cooperation between different organizations (Blough, 2022). Sports socialization has the potential to promote social cohesion and integration, as well as contribute to the development of physical, social, and cultural aspects of individuals and communities (Nałęcz et al., 2020). Social innovation in sport can lead to the development of more creative and sustainable organizations that successfully adapt to changing environments and social issues (Svensson & Mahoney, 2020).

Integrating sports into social innovation initiatives offers substantial social benefits, including enhanced inclusion, community development, and social change, alongside significant economic implications. However, it is essential to acknowledge the associated challenges and limitations, particularly in understanding the nuanced dynamics of sports-based innovation. While existing research provides valuable insights into the potential advantages of this integration, further exploration is needed to address gaps in the literature, particularly

concerning economic implications and the contextual limitations of sports as a vehicle for social innovation.

The impact of sport socialization on social innovation. The impact of sport socialization on social innovation is a complex and multifaceted topic, as evidenced by the diverse range of perspectives and insights provided in the literature.

Research demonstrates a strong correlation between innovativeness, social capital, and participation in sport at the national level in Europe, highlighting the potential causal relation between sports, social capital, and innovativeness. An analysis of European countries based on their levels of innovation, sports activity, and social capital identified four distinct clusters. Countries with high innovation, such as Sweden, Finland, Denmark, and the Netherlands, demonstrated elevated levels of sports participation and social capital. In contrast, most Central and Eastern European nations exhibited the lowest indicators for sports activity, innovation, and social capital, particularly in the latter domain.

The findings suggest that sports activities, through their socializing effects, have the potential to promote innovation over the long term. Investment in sports development across European countries could contribute to sustainable development and the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs). This process extends beyond the direct objectives of sports, fostering economic development by enhancing social capital, strengthening social networks, and promoting community associations. (Nałęcz et al., 2020). The concepts of social entrepreneurship and social innovation are discussed in relation to sports, emphasizing their potential to create social value within the sports industry (Schenker et al., 2021)

As for the ethical considerations in the relationship between sport socialization and social innovation, the motives of companies supporting and sponsoring social actions or projects developed through sport events are analyzed, with a core motive identified as social responsibility, which can be linked to ethical considerations in the relationship between sport socialization and social innovation (Miragaia et al., 2017).

It is evident that the impact of sport socialization on social innovation is a rich and evolving area of study, with potential implications for various aspects of society and the sports industry.

Organizational infrastructure, encompassing culture, leadership, paid staff, and financial resources, serves as a foundational enabler of social innovation within sport organizations (Svensson & Mahoney, 2020). Furthermore, social entrepreneurship and innovation facilitate the integration of non-profit interests into the sports industry, contributing to the creation of social value (Kosmynin & Ljunggren, 2021).

The characteristics of sports teams' fan communities, including their relative size and entitativity, significantly influence the processes and outcomes of sport socialization (Asada & Ko, 2019). Effective socialization within sports is further impacted by community engagement, innovation capacity, and organizational infrastructure, collectively fostering social innovation and generating diverse forms of social value. Psychological

and sociological mechanisms, such as community influence and intraorganizational dynamics, underpin these processes.

Nevertheless, notable challenges persist. Resource support for voluntary sports clubs remains insufficient, highlighting the need for policymakers at various levels to provide targeted assistance for initiatives aimed at specific groups (Corthouts et al., 2020). Additionally, the absence of standardized definitions and metrics for social cohesion within sport programs complicates the identification of successful strategies and the development of theoretical frameworks (Moustakas & Robrade, 2023). Addressing these issues is essential to fully harness the potential of sport for social value creation and innovation.

Sports socialization as a tool for community development and empowerment. Sports socialization serves as a valuable tool for community development and empowerment through various mechanisms. Sports initiatives and clubs play a pivotal role in engaging children and youth, fostering collaboration among charities and non-profit organizations, and expanding opportunities for adults and seniors to participate in sports and recreational activities. Furthermore, major sport events have been associated with promoting social inclusion, enhancing national and local pride, and increasing social capital, which positively influences social ties, relationships, and attitudes (Czupich, 2020).

In the context of youth development and social cohesion, children's participation in sports is critical for their physical and social growth, necessitating efforts to ensure equitable access to sports opportunities for all children (Butler et al., 2024). Sport has also been identified as a vehicle for promoting social cohesion, with a conceptual framework linking practices, mechanisms, and outcomes to guide program design and implementation effectively (Moustakas, 2024).

Regarding capacity building and community empowerment, professional sports teams often engage in community-focused activities addressing health and education, with a particular emphasis on philanthropy, activation, and capacity building, though these efforts may vary regionally (Rowe et al., 2019). Sport-for-development programs have demonstrated the ability to create socially cohesive spaces that enhance individual, group, and community capacities, contributing to improved outcomes and fostering sustainable community development (Philip et al., 2023)

Sports initiatives are increasingly recognized as valuable instruments for social development, yielding benefits such as enhanced social inclusion, strengthened national and local pride, and improved social capital. For example, authorities in London have actively promoted sports and physical activities as strategies to mitigate rising healthcare costs, address social inequalities, and reduce youth crime, leading to measurable economic advantages (Czupich, 2020). Moreover, research underscores the universal relevance of sport across cultures, where it serves as a source of hope and meaning for individuals in impoverished and vulnerable communities (Varmus et al., 2021).

Sport has been identified as a compelling motivator for learning and a powerful tool for empowerment across

educational levels. Participation in sports organizations is associated with increased social connectedness, supporting the premise that involvement in sports predicts and fosters stronger social ties (Hoye et al., 2015).

Key factors influencing the success of sports-based community development programs include the pivotal role of coaches, who must establish trusting, professional relationships with participants to ensure program efficacy (Crisp, 2020). Additionally, sport-based initiatives often attract significant interest from residents, funders, and policymakers. By incorporating principles of community capacity building, such initiatives are uniquely positioned to enhance sustainable community health development efforts (Edwards, 2015).

The literature substantiates the role of sports socialization as a driver of community development and empowerment, emphasizing its positive impacts on social inclusion, physical and mental health, and the strengthening of social ties and relationships. It also highlights the significance of community engagement and the role of sports organizations in fostering social connectedness. Furthermore, the research provides valuable insights into effective strategies and best practices for integrating sports into community development initiatives, ensuring their long-term success and sustainability.

The role of sports in promoting social inclusion and breaking down barriers within marginalized communities can be understood through the psychological benefits of sports, the contribution of sports programs to the empowerment of marginalized communities and individuals, the economic impacts of sports programs, and the key challenges in using sports to promote social inclusion within marginalized communities.

Sports have been identified as a critical mechanism for fostering social inclusion and dismantling systemic barriers within marginalized communities. Although widely acknowledged as a means to enhance social cohesion, participation in sports often remains stratified along socio-economic lines, thereby excluding marginalized groups from accessing its associated benefits (Lange et al., 2024). When thoughtfully designed and effectively implemented, sport-based programs possess the potential to empower disenfranchised individuals, offering inclusive opportunities that contribute to enhanced social integration. Participation in sports has been observed to modestly increase cultural, social, and economic capital for disadvantaged youths, highlighting the potential psychological benefits of sports in promoting social inclusion within marginalized communities.

However, the existing literature underscores several challenges and barriers encountered by marginalized populations in such programs. These include limited transferability of program outcomes, high attrition rates among youth participants, and the unsustainable engagement of program facilitators or social workers (D'Angelo et al., 2021). Furthermore, recruitment strategies within sport-based interventions frequently fail to engage young individuals experiencing acute or complex social exclusion, thereby compromising the

inclusivity and effectiveness of participant outreach efforts (Morgan & Battle, 2019).

To advance social inclusion, it is imperative to address these barriers through the development of more inclusive systems, the implementation of innovative approaches to reduce obstacles to youth sports participation, and the recognition of diverse social outcomes achievable through sports (Butler et al., 2024). Such measures are essential to ensuring equitable participation and sustained impact of sports within marginalized communities.

As far as the contribution of sports programs to the empowerment of marginalized communities and individuals concerned, sport-based interventions have emerged as a promising mechanism for fostering social inclusion among marginalized youth populations (Morgan & Parker, 2022). However, recruitment strategies employed within these interventions often fail to engage individuals experiencing more complex or acute forms of social exclusion, presenting significant challenges in reaching the most marginalized youth (Morgan & Battle, 2019). Nonprofit sports clubs have demonstrated the capacity to reduce barriers for socially disadvantaged groups, while local sports authorities and sports federations play a crucial role in supporting and incentivizing clubs to adopt and implement social inclusion policies (Vandermeersch et al., 2017a).

Despite these promising developments, substantial challenges persist in leveraging sports to promote social inclusion within marginalized communities. These include the limited transferability of program outcomes for youth living under conditions of severe vulnerability, high dropout rates among these individuals, the unsustainable involvement of program social workers, and deficiencies in sports club management skills (D'Angelo et al., 2021). Moreover, the pressure to meet participation targets often compels organizations to prioritize efficiency in recruiting participants, potentially excluding youth in greater need of intervention and support (Morgan & Battle, 2019).

Evidence underscores the psychological and social benefits of sports in empowering disadvantaged individuals, including the enhancement of cultural, social, and economic capital through sport programming. However, persistent challenges in effectively engaging marginalized youth and the broader economic implications of sports programs in promoting social inclusion necessitate further empirical investigation.

Effective strategies for using sports as a tool for empowering marginalized communities. The literature highlights several effective strategies for leveraging sports to empower marginalized communities, including the development of inclusive sport policies, the revival of recreational sports, and the engagement of marginalized youth.

Inclusive sport policy requires acknowledging the diverse social outcomes that sports can achieve beyond athlete development. Policymakers and practitioners must recognize these broader benefits and adjust resource allocation accordingly to foster a more inclusive and equitable sport policy framework (Rich & Misener, 2019).

Reviving recreational sports involves ensuring that all children have access to sports opportunities, emphasizing participation for health benefits and enjoyment rather than solely prioritizing competition and performance. Interventions can be implemented across multiple levels—interpersonal, organizational, and public policy—to reinvigorate recreational sports and enhance their accessibility (Butler et al., 2024).

Sports-based interventions are particularly effective in facilitating the social inclusion and assimilation of marginalized youth, challenging dominant narratives about the instrumental use of sport in such contexts (Morgan & Parker, 2022). Recruitment strategies within these interventions play a critical role in effectively engaging and involving marginalized youth populations (Morgan & Battle, 2016).

These strategies underscore the transformative potential of sports as a tool for fostering inclusion, empowerment, and community development across diverse social settings.

Sport socialization of the disadvantaged. The relationship between sport and social inequalities, as well as the determinants of sport participation among marginalized populations, has been extensively examined in academic literature. Sports participation is often socially stratified, with marginalized groups disproportionately excluded, thereby exacerbating social exclusion (Lange et al., 2024). Social exclusion in sports is closely linked to socioeconomic disadvantages, including poverty, unemployment, and low educational attainment, and extends to broader social inequalities related to gender, age, residence, and disability. In Southern, Central, and Eastern Europe, opportunities for regular sports participation are limited for the majority of the population. Analyzing student sport activity in five Central and Eastern European countries, Kovács & Pusztai (2024) found that while higher social status correlates with greater sports participation, factors such as gender, habitus, parental sporting environment, and sporting peers significantly contribute to regular involvement in sports. Sport serves as both a reflection and reinforcement of broader societal hierarchies, acting as a site of inclusion and exclusion and contributing to social stratification (Spaaij et al., 2015). Structural shifts, such as increased diversity and reduced government investment in social services, have amplified inequality in sports, underscoring the importance of addressing social disparities in physical activity and sport (Petry et al., 2022). Proponents of sport and physical activity emphasize its potential to address the needs of those at the social, economic, and geographic margins, advocating for its integration into broader strategies to promote social justice (Darnell & Millington, 2019).

The socialization process into sports for young adolescents from lower socioeconomic status (SES) families is influenced by family, peers, and the type of sport chosen, with the role of SES being less pronounced than often assumed. Parents were found to be the main influencers of the sports habitus of young adolescents from lower SES families, while peers had an influence on the choice of a specific type of sport (Pot et al., 2016).

Nonprofit sports clubs play a role in reducing the gap in sports participation for socially disadvantaged groups, and local sports authorities and sports federations have an important part to play in supporting and encouraging sports clubs in terms of social inclusionary policies (Vandermeersch et al., 2017a)

Structural efforts are needed to reduce the gap in sports participation, and activities need to be organized in a financially, socially, and physically safe way to enhance the actual opportunities for doing sports for people in poverty (Vandermeersch et al., 2017b).

In conclusion, the role of sport socialization in the development of disadvantaged individuals is influenced by social stratification, family, peers, and the type of sport chosen. Barriers to sport socialization include social exclusion, scarcity of resources, and inequality within society. To effectively socialize disadvantaged individuals through sports programs, efforts are needed to reduce the gap in sports participation and ensure that activities are organized in a safe and inclusive manner. While literature provides insights into the challenges and potential solutions related to sport socialization for disadvantaged individuals, there is a need for further research and nuanced interventions to address these complex issues.

The relationship between sport socialization and educational development. The interplay between sport socialization and educational development is a burgeoning area of academic inquiry, underscoring the multidimensional benefits of sports in shaping cognitive, social, and emotional capacities. This section examines how sport socialization contributes to educational development by fostering life skills, promoting inclusive practices, and enhancing overall academic outcomes. It highlights theoretical foundations, empirical evidence, and practical implications, while addressing challenges and proposing strategies for integrating sports into educational frameworks.

Educational development represents a core priority within the framework of the Sustainable Development Goals (SDGs), emphasizing the enhancement of education standards in contemporary society (Anam et al., 2020). This concept encompasses the acquisition of knowledge, skills, and values that enable individuals to make meaningful contributions to personal and societal advancement. It seeks to cultivate globally minded and critically engaged citizens committed to social transformation and the promotion of human rights. Although the term lacks a universally accepted definition due to its evolving nature, it generally signifies an educational process aimed at fostering equity, sustainability, and social justice (Santamaría-Cárdaba, 2020). Broadly, educational development refers to the systematic growth and refinement of educational practices, theories, and paradigms, with the ultimate goal of improving learning outcomes and enriching the educational experiences of students (Taylor, 2005).

As far as its theoretical foundations are concerned, Bandura's Social Learning Theory (Bandura, 1977) posits that individuals acquire knowledge and behaviors through observation and interaction within social contexts. Bandura's approach suggests that individuals can learn by observing others' behaviors and their consequences. It

emphasizes the importance of observational learning and cognitive factors in the learning process, moving beyond traditional behaviorism's focus on environment (Li, 2009). The theory posits that learning occurs through observing, modeling, and imitating others' behaviors, attitudes, and emotional responses. Sport socialization exemplifies this process, as participants learn teamwork, discipline, and problem-solving skills, which are transferable to educational settings.

Bourdieu's concepts of social and cultural capital (Bourdieu, 1986) are fundamental to understanding societal structures and inequalities. Cultural capital refers to knowledge, skills, and behaviors acquired through socialization, often influenced by one's surroundings (Huang, 2019). It exists in embodied, objectified, and institutionalized forms and involves resources derived from durable networks (Mishra, 2012). These concepts are frequently applied in education research to examine how privileged groups maintain their status through accumulation of capital. For instance, wealthy parents can provide their children with better educational opportunities, leading to increased cultural capital in the form of academic qualifications (Cochrane, 2012).

Participation in sports fosters social networks and cultural competencies that enhance access to educational opportunities and resources.

The relationship between sport socialization and educational development is facilitated through several interconnected mechanisms, including the development of life skills, the enhancement of cognitive abilities, and the promotion of inclusivity.

- **Development of Life Skills:** Research consistently demonstrates that participation in sports during adolescence fosters the development of essential life skills. These skills include goal-setting, time management, leadership, teamwork, and communication (Acak et al., 2023). Studies have shown that these competencies are transferable to other life domains, including academic contexts (Bean et al., 2016).

- **Enhancement of Cognitive Abilities:** Research suggests that physical activity and sports participation positively impact cognitive functions and academic performance in children. Engagement in sports during late childhood has been shown to enhance cognitive and emotional functions (Bidzan-Bluma & Lipowska, 2018). Physical activity is associated with improved cognition, brain structure, and function, although findings are inconsistent and more research is needed to determine optimal types and amounts of activity (Donnelly et al., 2016). Experimental studies have demonstrated increased attention and acute gains in mental performance immediately following sports activities (Trudeau & Shephard, 2010).

- **Promotion of Inclusivity:** Sports play a crucial role in promoting social inclusion and health, particularly in marginalized communities (Karstensen et al., 2024). They enhance social networks, community cohesion, and break down barriers, fostering a sense of belonging and empowerment. However, socioeconomic barriers such as economic constraints and inadequate access to facilities can impede participation, especially in urban areas

(Goyal, 2024). Common motives for physical activity include health benefits, well-being, and social interaction, while barriers include time restrictions, financial limitations, and lack of facilities (Pedersen et al., 2021). These barriers and motives vary across different social backgrounds, including age, socioeconomic status, gender, ethnicity, and disability.

These mechanisms underscore the multifaceted ways in which sport socialization contributes to the broader goals of educational development.

Numerous studies underscore the positive correlation between sports participation and educational outcomes including improved academic performance, behavioral benefits and social integration.

- **Improved Academic Performance:** Research indicates that students involved in sports exhibit higher grades and graduation rates compared to non-participants. Research consistently demonstrates a positive relationship between athletic participation and academic performance in high school and college settings. At the collegiate level, NCAA Division I athletes showed higher GPAs and graduation rates than non-athletes (Hildenbrand et al., 2009). This trend extends to NCAA Division III, where non-transfer student-athletes outperformed non-athletes academically, and all athletes had higher graduation rates (Robst & Keil, 2000). The benefits of sports participation are not limited to varsity athletics; club and intramural sports participants were more likely to report higher grade averages than non-participants, with club sports showing the strongest positive relationship (Vasold et al., 2019).

- **Behavioral Benefits:** Sports engagement reduces behavioral issues and fosters positive attitudes toward learning. Sports engagement and physical activity can positively impact students' behavior and attitudes towards learning. A study found that a program involving sports participation reduced absenteeism and improved educational expectations and engagement (Marvul, 2012). Similarly, teaching mathematics in a sporting context increased students' confidence, awareness, and engagement (Sanchal & Sharma, 2017). Classroom-based physical activity has been shown to significantly improve behavioral engagement in elementary school children with learning difficulties (Harvey et al., 2017). Sports participation, as the most common out-of-school activity, is associated with positive developmental outcomes such as higher academic performance, increased likelihood of college attendance, and greater job satisfaction (Zarrett et al., 2007).

- **Social Integration:** Sports programs targeting marginalized populations have demonstrated success in integrating students into mainstream educational systems. Sports programs have shown promise in promoting social inclusion and integration of marginalized youth populations. These interventions can facilitate recognition, acceptance, and social assimilation by fostering strong interpersonal relationships and trust between participants and coaches (Morgan & Parker, 2017). After-school sports programs in culturally diverse contexts have successfully developed interpersonal skills and cross-cultural relationships among students (Carter-Thuillier et al., 2023). Such programs have been

implemented in various settings, including refugee camps (Cheung-Gaffney, 2018) and low-income communities (Forneris et al., 2016). Key factors contributing to their success include incorporating traditional games from diverse cultures, employing teachers with experience in multicultural contexts, and focusing on socio-educational values (Carter-Thuillier et al., 2023). While conventional metrics of social inclusion often emphasize education and employment, sports-based interventions can offer alternative pathways to integration by building self-worth and promoting pro-social development among marginalized youth (Morgan & Parker, 2017).

There are also some challenges and barriers related to sport socialization in educational development, which involves inequality in access, resource limitations and lack of alignment between sports and education.

- **Inequality in Access:** Socio-economic disparities limit access to sports opportunities, disproportionately affecting underprivileged students and diminishing the potential educational benefits. Children from low-affluence families face multiple barriers, including financial constraints, limited access to facilities, and transportation issues (Tandon et al., 2021). These inequities disproportionately affect ethnic minorities and lower-income populations, resulting in lower participation rates and fewer sports sampled (Tandon et al., 2021).

- **Resource Limitations:** Schools often face budgetary constraints that hinder the integration of sports into educational frameworks, particularly in low-income regions. Low-income schools often face resource limitations, including insufficient facilities, funding, and trained staff, which hinder the implementation of effective physical education and sports activities. These constraints can lead to inequalities in access to sports opportunities, particularly affecting students from low-income families (L. Sulz et al., 2022).

- **Lack of Alignment Between Sports and Education:** A disconnect between sports programs and educational goals, potentially limiting the effectiveness of sport in promoting academic and social development. Newland et al. (2013) found a fundamental disconnect between program vision and implementation in after-school sports programs, highlighting the need for improved curriculum design and instructor training. Jiang & Yin (2022) emphasize the importance of social skills coaching and sports coaching in academic and career development, though their study found mixed results regarding organizational climate as a mediator.

As far as the policy implications and recommendations are concerned, educational policies should promote the integration of sports programs within academic curricula to maximize their developmental impact. Integrating sports programs within academic curricula can maximize their developmental impact on students. Research suggests that successful sport for development initiatives should incorporate practical and theoretical evaluation, foster cultural experiences, and cultivate sustainability (Lecrom & Dwyer, 2015). A framework for school sport psychology emphasizes the educational benefits of sports participation, including physical, mental, and emotional development (Maker,

2005). To implement comprehensive physical activity programs, school-community partnerships are recommended, involving stakeholders at school, family, and community levels (Van Acker et al., 2011). These partnerships can be extended to regional levels covering multiple communities. Additionally, a framework for planning youth sport programs that promote psychosocial development has been proposed, emphasizing the need for specific content and implementation strategies to achieve positive outcomes (Petitpas et al., 2005). These frameworks collectively highlight the importance of integrating sports programs within educational settings to enhance their developmental impact on students.

Increased funding for sports infrastructure and programs in schools, especially in underserved areas, is critical for fostering equitable access. Increased investment in infrastructure, including sports facilities and educational programs, can significantly reduce inequality and enhance student success. Crampton et al. (2004) emphasize the critical role of physical school environments in student achievement, highlighting the need for equitable infrastructure funding. Singh (2024) underscores the importance of comprehensive infrastructure in physical education programs for promoting overall well-being and inclusive participation. Hooper et al. (2018) provide empirical evidence that infrastructure spending, particularly on highways and higher education, correlates negatively with income inequality, especially benefiting the bottom 40% of income distribution. Their studies suggest that infrastructure investments improve access to job and education opportunities, thereby reducing inequality. These findings collectively support the notion that increased funding for sports infrastructure and programs in schools, especially in underserved areas, is crucial for fostering equitable access and reducing socioeconomic disparities.

Professional development programs for educators and coaches should emphasize the dual role of sports in fostering physical and cognitive development. The dual role of teacher-coaches presents challenges due to time constraints and conflicting responsibilities, necessitating a multidimensional perspective on role conflict (Richards & Templin, 2012). Effective youth sport coaching should promote personal, social, and athletic skills, emphasizing the coach's role as both a developer of athletes' potential and athletic talent (Ettl Rodríguez et al., 2023). Coach training programs are crucial for promoting positive youth development, as coaches play a pivotal role in determining the developmental benefits of sport participation. An expanded model of coaching effects on youth, featuring cognitive and motivational pathways, can inform future coach training initiatives (Conroy & Coatsworth, 2006).

The evidence presented here underscores the robust relationship between sport socialization and educational development, highlighting its substantial contributions to cognitive, social, and emotional growth. This interconnectedness demonstrates the multifaceted benefits of sport participation, which extends beyond physical activity to encompass essential developmental domains,

thereby reinforcing its role as a critical mechanism for fostering holistic education and personal development.

Conclusions, implications and future research directions. Social innovation refers to the development and implementation of novel solutions to address pressing social challenges, particularly those related to inequality and exclusion. Sport socialization, defined as the process through which individuals acquire norms, values, and behaviors associated with sports participation, has emerged as a critical avenue for social innovation. Theoretical frameworks such as Bourdieu's concepts of capital and habitus provide valuable insights into the role of sport in social innovation. Social, cultural, and economic capital are all influenced by sport socialization, which fosters networks, builds relationships, and enhances community engagement. These elements are critical for driving social innovation by creating opportunities for empowerment and addressing structural barriers to inclusion.

Sport socialization contributes to social innovation through several mechanisms:

- **Community Building:** Sports facilitate interaction and cooperation, fostering trust and social cohesion.

- **Empowerment of Marginalized Groups:** By providing inclusive opportunities, sports empower individuals from disadvantaged backgrounds, promoting social mobility and equity.

- **Behavioral Transformation:** The values of teamwork, discipline, and perseverance instilled through sports can drive broader societal change.

Empirical research underscores the potential of sport socialization to drive social innovation. Studies reveal that sports programs designed for marginalized populations can significantly enhance social inclusion and reduce inequality. For instance, initiatives targeting youth in underprivileged communities have demonstrated improvements in educational attainment, health outcomes, and social networks.

Despite its potential, sport socialization faces challenges in realizing its role in social innovation. Key barriers include:

- **Resource Constraints:** Limited funding and infrastructure hinder the scalability of sports initiatives.
- **Structural Inequalities:** Existing socio-economic disparities impact access to sports opportunities.
- **Measurement and Evaluation:** A lack of standardized metrics for social innovation outcomes complicates assessment and replication.

To maximize the potential of sport socialization as a mechanism for social innovation, policy-makers and practitioners should:

- Increase investment in inclusive sports programs targeting marginalized groups.
- Develop frameworks to evaluate the social innovation outcomes of sports initiatives.
- Promote intersectoral collaboration between education, health, and community development stakeholders.

Sport socialization represents a powerful tool for advancing social innovation, particularly in addressing inequality and fostering inclusion. By leveraging the

unique characteristics of sports to build social capital and empower individuals, society can harness the transformative potential of sports for sustainable social development. Future research and practice should focus on overcoming challenges and optimizing strategies to fully realize the promise of sport socialization in driving social innovation.

Acknowledgements. This research has been supported by the National Research, Development and Innovation Office on behalf of the Prime Minister's Office – National Authority – through the project RRF-2.3.1-21-2022-00013, titled National Laboratory for Social Innovation.

References

1. Acak, M., Buyukcelebi, H., Arslanargun, C., & Bayer, R. (2023). Life Skills Development Through Sports Among Student-Athletes: A Survey of Secondary Schools. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, 39–47. <https://doi.org/10.54392/ijpefs2324>
2. Anam, F., Firdaus, M., Septianto, A., & Purnomo, A. (2020). A Scientometric Overview of Educational Development Literature: *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. International Conference on Community Development (ICCD 2020), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.058>
3. Asada, A., & Ko, Y. J. (2019). Conceptualizing Relative Size and Entitativity of Sports Fan Community and Their Roles in Sport Socialization. *Journal of Sport Management*, 33(6), 530–545. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0362>
4. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
5. Baştan, A., & Dülek, A. (2023). Learned Violence: Bandura's Social Learning Theory In Edward Bond's The Children. *Nevesehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 106–118. <https://doi.org/10.30783/nevosbilen.1123069>
6. Bean, C., Kendellen, K., & Forneris, T. (2016). Moving Beyond the Gym: Exploring Life Skill Transfer Within a Female Physical Activity-Based Life Skills Program. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(3), 274–290. <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1124155>
7. Benson, A. J., Evans, M. B., & Eys, M. A. (2016). Organizational socialization in team sport environments. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(4), 463–473. <https://doi.org/10.1111/sms.12460>
8. Bidzan-Bluma, I., & Lipowska, M. (2018). Physical Activity and Cognitive Functioning of Children: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(4), 800. <https://doi.org/10.3390/ijerph15040800>
9. Biernat, E., Nałęcz, H., Skrok, Ł., & Majcherek, D. (2020). Do Sports Clubs Contribute to the Accumulation of Regional Social Capital? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5257. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145257>
10. Blough, D. (2022). The role of the Playlab in the creation of open-source solutions. In M. McSweeney, P. G. Svensson, L. M. C. Hayhurst, & P. Safai, *Social Innovation, Entrepreneurship, and Sport for Development and Peace* (1st ed., pp. 75–84). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003212744-8>
11. Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital." Pp. 241–58 in *Handbook of theory and research for the sociology of education*, edited by J. G. Richardson. New York: Greenwood Press.
12. Butler, L. S., Janosky, J., Knell, G., Ulman, S., & Latz, K. (2024). Are Recreational Sports a Relic of the Past OR a Solution for the Future? *Current Sports Medicine Reports*, 23(3), 62–68. <https://doi.org/10.1249/JSR.0000000000001148>
13. Carter-Thuillier, B., López-Pastor, V., Gallardo-Fuentes, F., Carter-Beltran, J., Fernández-Balboa, J.-M., Delgado-Floody, P., Griminger-Seidensticker, E., & Sortwell, A. (2023). After-school sports programmes and social inclusion processes in culturally diverse contexts: Results of an international multicase study. *Frontiers in Psychology*, 14, 1122362. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122362>

14. Cheung-Gaffney, E. (2018). Sports and Humanitarian Development: A Look at Sports Programming in the Refugee Crisis Through a Case Study of KickStart Joy Soccer Project at the Zaatari Refugee Camp. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 28(2). <https://doi.org/10.18060/22571>
15. Cochrane, M. (2011). Children's University Aspirations and the Effects of Cultural and Social Capital. In J. Adams, M. Cochrane, & L. Dunne (Eds.), *Applying Theory to Educational Research* (1st ed., pp. 95–107). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119950844.ch6>
16. Conroy, D. E., & Coatsworth, J. D. (2006). Coach Training as a Strategy for Promoting Youth Social Development. *The Sport Psychologist*, 20(2), 128–144. <https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.128>
17. Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S., & Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21–51. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1637247>
18. Crampton, F. E., Thompson, D. C., & Vesely, R. S. (2004). The Forgotten Side of School Finance Equity: The Role of Infrastructure Funding in Student Success. *NASSP Bulletin*, 88(640), 29–52. <https://doi.org/10.1177/019263650408864004>
19. Crisp, P. (2020). Leadership, empowerment and coaching: how community sport coaches in the UK can effect behavioural change in disadvantaged youth through incrementally given roles of responsibility. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(2), 221–236. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1725095>
20. Cuntz, A., Foray, D., & Mostovova, E. (2020). On the economics of social innovation – a conceptual framework and its policy implications. *Innovation*, 22(4), 469–487. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1735394>
21. Czupich, M. (2020). Sport as an instrument of social development—the example of London. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(5), 2875–2882.
22. D'Angelo, C., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2021). The Challenges of Promoting Social Inclusion through Sport: The Experience of a Sport-Based Initiative in Italy. *Societies*, 11(2), 44. <https://doi.org/10.3390/soc11020044>
23. Darnell, S. C., & Millington, R. (2019). Social Justice, Sport, and Sociology: A Position Statement. *Quest*, 71(2), 175–187. <https://doi.org/10.1080/00336297.2018.1545681>
24. Donnelly, J. E., Hillman, C. H., Castelli, D., Etner, J. L., Lee, S., Tomporowski, P., Lambourne, K., & Szabo-Reed, A. N. (2016). Physical Activity, Fitness, Cognitive Function, and Academic Achievement in Children: A Systematic Review. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 48(6), 1197–1222. <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000000901>
25. Edwards, M. B. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, 18(1), 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>
26. Ettl Rodríguez, F. I., Falcão, W. R., & McCarthy, J. (2023). Coach as youth development specialist: developing a TPSR-based coach training program and examining participants' experiences. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/17408989.2023.2281910>
27. Filippo Barbera. (2020). Social Innovation: Concepts, Methods and Consequences for the Research Agenda. *Polis*, 1, 131–148. <https://doi.org/10.1424/96443>
28. Forneris, T., Bean, C., & Halsall, T. (2016). Positive Youth Development Programming with Marginalized Populations. In N. L. Holt (Ed.), *Positive Youth Development Through Sport* (2nd ed., pp. 168–179). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709499-14>
29. Galarraga, A., Aldaz, J., & Prat, M. (2018). Keys to analyze the evolution and development of sports through innovation studies. *Cultura ciencia deporte*, 13(39), 267–280. <https://doi.org/10.12800/ccd.v1i1.1148>
30. Gentles, S. J., Charles, C., Nicholas, D. B., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2016). Reviewing the research methods literature: principles and strategies illustrated by a systematic overview of sampling in qualitative research. *Systematic Reviews*, 5(1), 172. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0343-0>
31. Godin, B., Gaglio, G., & Vinck, D. (Eds.). (2021). *Handbook on alternative theories of innovation*. Edward Elgar Publishing.
32. Goyal, D. (2024). Analysing the socioeconomic barriers to sports participation in urban areas. *International Journal of Sports, Exercise and Physical Education*, 6(1), 80–82. <https://doi.org/10.33545/26647281.2024.v6.i1b.79>
33. Harvey, S. P., Lambourne, K., Greene, J. L., Gibson, C. A., Lee, J., & Donnelly, J. E. (2018). The Effects of Physical Activity on Learning Behaviors in Elementary School Children: a Randomized Controlled Trial. *Contemporary School Psychology*, 22(3), 303–312. <https://doi.org/10.1007/s40688-017-0143-0>
34. Hendry, L. (2022). Sport and leisure: The not-so-hidden curriculum? In J. C. Coleman & C. Warren-Adamson, *Youth Policy in the 1990s* (1st ed., pp. 62–87). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003343042-5>
35. Hildenbrand, K., Sanders, J., Leslie-Toogood, A., & Benton, S. (2009). Athletic Status and Academic Performance and Persistence at a NCAA Division I University. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 3(1), 41–58. <https://doi.org/10.1179/ssa.2009.3.1.41>
36. Hooper, E., Peters, S., & Pintus, P. (2018). To what extent can long-term investments in infrastructure reduce inequality? *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2(2), 193. <https://doi.org/10.24294/jipd.v2i2.858>
37. Horne, J., Jary, D., & Tomlinson, A. (Eds.). (2014). *Sport, Leisure and Social Relations (RLE Sports Studies)* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315772530>
38. Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2015). Social Innovations as Drivers of Social Change — Exploring Tarde's Contribution to Social Innovation Theory Building. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 29–51). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137506801_2
39. Hoye, R., Nicholson, M., & Brown, K. (2015). Involvement in sport and social connectedness. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1012690212466076>
40. Huang, X. (2019). Understanding Bourdieu - Cultural Capital and Habitus. *Review of European Studies*, 11(3), 45. <https://doi.org/10.5539/res.v11n3p45>
41. Jiang, Z., & Yin, J. (2022). Role of Program Curriculum in Building Social Skills and Sports Coaching in Academic and Career Development Under Sports Humanities and Sociology. *Frontiers in Psychology*, 13, 852331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852331>
42. Karstensen, V., Piskorz-Ryń, O., Karna, W., Lee, A., Seng Neo, X., & Gottschlich, D. (2024). The Role of Sports in Promoting Social Inclusion and Health in Marginalized Communities. *International Journal of Sport Studies for Health*, 7(3), 41–48. <https://doi.org/10.61838/kman.intjssh.7.3.6>
43. Kosmynin, M., & Ljunggren, E. C. (2021). Social Innovation and Social Entrepreneurship: Useful Theories for Sport? In A. Tjønndal (Ed.), *Social Innovation in Sport* (pp. 19–35). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1_2
44. Kovács, K., & Pusztai, G. (2024). An empirical study of Bourdieu's theory on capital and habitus in the sporting habits of higher education students learning in Central and Eastern Europe. *Sport, Education and Society*, 29(4), 496–510. <https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2164266>
45. Lange, S., Bolt, G., Vos, S., & Völker, B. (2024). Inclusion of the Marginalized: The Case of Sport Participation: A Scoping Review. *Journal of Global Sport Management*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2317121>
46. LeCrom, C. W., & Dwyer, B. (2015). From evaluator to insider: an academic's guide to managing sport for development programmes. *Sport in Society*, 18(6), 652–668. <https://doi.org/10.1080/17430437.2014.982542>
47. Li, J. (2009). A Review of Bandura's Social Learning Theory. *Journal of Shayang Teachers College*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:147769439>
48. Maker, C. A. (2005). Framework for School Sport Psychology. *Journal of Applied School Psychology*, 21(2), 1–7. https://doi.org/10.1300/J370v21n02_01
49. Marvul, J. N. (2012). If You Build It, They Will Come: A Successful Truancy Intervention Program in a Small High School. *Urban Education*, 47(1), 144–169. <https://doi.org/10.1177/0042085911427738>
50. Miragaia, D., Ferreira, J., & Pombo, I. (2017). Sponsorship of Sports Events: A Tool to Develop Social Entrepreneurship and the Corporate Social Responsibility. In M. Peris-Ortiz, F. Teulon, & D. Bonet-Fernandez (Eds.), *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors* (Vol. 36, pp. 107–121). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50850-4_9

51. Mishra, S. (2012). Pierre Bourdieu cultural social capital. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 293–298. <https://rjhssonline.com/AbstractView.aspx?PID=2012-3-2-31>
52. Morgan, H., & Batlle, C. I. (2019). “It’s borderline hypocrisy”: Recruitment practices in youth sport-based interventions. *Journal of Sport for Development*, 7(13), 1–14. Retrieved from <https://jsfd.org/>
53. Morgan, H., & Parker, A. (2017). Generating recognition, acceptance and social inclusion in marginalised youth populations: the potential of sports-based interventions. *Journal of Youth Studies*, 20(8), 1028–1043. <https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1305100>
54. Morgan, H., & Parker, A. (2022). Sport-Based Interventions and Social Inclusion: Insights on the “Power of Sport.” In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of Social Inclusion* (pp. 1739–1755). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89594-5_99
55. Mori, K. (2023). Sporting Charities and Non-sporting Community Agencies. In M. Keech, I. Lindsey, & J. Hayton, *Implementing Sport Policy* (1st ed., pp. 134–151). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003162728-8>
56. Moustakas, L. (2024). Sport for social cohesion: a conceptual framework linking common practices and theory. *Sport in Society*, 27(10), 1549–1567. <https://doi.org/10.1080/17430437.2024.2304231>
57. Moustakas, L., & Robrade, D. (2023). Sport for social cohesion: from scoping review to new research directions. *Sport in Society*, 26(8), 1301–1318. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2130049>
58. Nałęcz, H., Skrok, L., Majcherek, D., & Biernat, E. (2020). Through Sport to Innovation: Sustainable Socio-Economic Development in European Countries. *Sustainability*, 12(24), 10489. <https://doi.org/10.3390/sul22410489>
59. Newland, B., Dixon, M. A., & Green, B. C. (2013). Engaging Children Through Sport: Examining the Disconnect Between Program Vision and Implementation. *Journal of Physical Activity and Health*, 10(6), 805–812. <https://doi.org/10.1123/jpah.10.6.805>
60. Nicholls, A., & Dees, J. G. (2015). Social Innovation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 355–361). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73105-9>
61. Pedersen, M. R. L., Hansen, A. F., & Elmose-Østerlund, K. (2021). Motives and Barriers Related to Physical Activity and Sport across Social Backgrounds: Implications for Health Promotion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5810. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115810>
62. Petipas, A. J., Cornelius, A. E., Van Raalte, J. L., & Jones, T. (2005). A Framework for Planning Youth Sport Programs That Foster Psychosocial Development. *The Sport Psychologist*, 19(1), 63–80. <https://doi.org/10.1123/tsp.19.1.63>
63. Petry, K., Meier, M., & Moustakas, L. (2022). Sport, diversity, and inequality. In K. Petry & J. De Jong, *Education in Sport and Physical Activity* (1st ed., pp. 183–194). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003002666-20>
64. Philip, B., Seal, E., & Philip, S. (2023). Human resource development for community development: lessons from a sport-for-development program in rural India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 442–461. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12357>
65. Platts, C., & Wilson, R. (Eds.). (2018). *Managing and developing community sport*. Routledge.
66. PLAY International. (2024). *PLAY International*. <https://www.play-international.org/en/about-us-12>
67. Pot, N., Schenk, N., & Van Hilvoorde, I. (2014). School sports and identity formation: Socialisation or selection? *European Journal of Sport Science*, 14(5), 484–491. <https://doi.org/10.1080/17461391.2013.873483>
68. Pot, N., Verbeek, J., Van Der Zwan, J., & Van Hilvoorde, I. (2016). Socialisation into organised sports of young adolescents with a lower socio-economic status. *Sport, Education and Society*, 21(3), 319–338. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.914901>
69. Potts, J., & Thomas, S. (2015). The Curious Case for Media Monopoly in Technology-Driven Sports. *Media International Australia*, 155(1), 140–148. <https://doi.org/10.1177/1329878X1515500116>
70. Rajasekhar, D. (2020). Concept and Theories of Social Innovation. In D. Rajasekhar, R. Manjula, & T. Paranjothi (Eds.), *Cooperatives and Social Innovation* (pp. 15–30). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-8880-8_2
71. Rees, T., Alexander Haslam, S., Coffee, P., & Lavalley, D. (2015). A Social Identity Approach to Sport Psychology: Principles, Practice, and Prospects. *Sports Medicine*, 45(8), 1083–1096. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0345-4>
72. Rich, K., & Misener, L. (2019). Playing on the periphery: troubling sport policy, systemic exclusion and the role of sport in rural Canada. *Sport in Society*, 22(6), 1005–1024. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1565387>
73. Richards, K. A. R., & Templin, T. J. (2012). Toward a Multidimensional Perspective on Teacher-Coach Role Conflict. *Quest*, 64(3), 164–176. <https://doi.org/10.1080/00336297.2012.693751>
74. Robst, J., & Keil, J. (2000). The relationship between athletic participation and academic performance: evidence from NCAA Division III. *Applied Economics*, 32(5), 547–558. <https://doi.org/10.1080/000368400322453>
75. Romero, I., Rueda, Y., Fumero, A., Vilarinho, T., Floch, J., Oliveira, M., & Dinant, I. (2016). SOCRATIC, the Place Where Social Innovation ‘Happens.’ In F. Bagnoli, A. Satsiou, I. Stavrakakis, P. Nesi, G. Pacini, Y. Welp, T. Tiropanis, & D. DiFranzo (Eds.), *Internet Science* (Vol. 9934, pp. 89–96). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45982-0_8
76. Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2019). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22(3), 363–378. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001>
77. Saizew, K., Evans, M. B., Allan, V., & Martin, L. J. (2021). A Season-Long Examination of Team Structure and Its Implications for Subgroups in Individual Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 43(3), 248–258. <https://doi.org/10.1123/jsep.2020-0296>
78. Sanchal, A., & Sharma, S. (2017). Students’ attitudes towards learning mathematics: Impact of teaching in a sporting context. *Teachers and Curriculum*, 17(1). <https://doi.org/10.15663/tandc.v17i1.151>
79. Santamaria-Cárdaba, N. (2020). Buscando la salida del laberinto: análisis de la definición de educación para el desarrollo. *Educación e Pesquisa*, 46, e220165. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634202046220165>
80. Satalkina, L., & Steiner, G. (2022). Social Innovation: A Retrospective Perspective. *Minerva*, 60(4), 567–591. <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09471-y>
81. Schenker, K., Peterson, T., & Bjärsholm, D. (2021). Social Innovations and Social Entrepreneurship in Sport. In A. Tjønndal (Ed.), *Social Innovation in Sport* (pp. 37–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1_3
82. Schneider, S., & Diehl, K. (2014). Mehr als Nebenwirkungen: Ein theoretisches Modell zu den physischen, psychischen und sozialen Wirkungen des Sports. *Sport-Orthopädie - Sport-Traumatologie - Sports Orthopaedics and Traumatology*, 30(1), 64–70. <https://doi.org/10.1016/j.orthtr.2013.11.001>
83. Singh, Dr. P. (2024). NEP 2020: The Status of the Role of Infrastructure in Enhancing Physical Education Programs. *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(03). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i3-15>
84. Solis-Navarrete, J. A., Bucio-Mendoza, S., & Paneque-Gálvez, J. (2021). What is not social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121190>
85. Spaaij, R., Farquharson, K., & Marjoribanks, T. (2015). Sport and Social Inequalities. *Sociology Compass*, 9(5), 400–411. <https://doi.org/10.1111/soc4.12254>
86. Svensson, P. G., & Mahoney, T. Q. (2020). Intraorganizational conditions for social innovation in sport for development and peace. *Managing Sport and Leisure*, 25(3), 220–238. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727358>
87. Tandon, P. S., Kroshus, E., Olsen, K., Garrett, K., Qu, P., & McCleery, J. (2021). Socioeconomic Inequities in Youth Participation in Physical Activity and Sports. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6946. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136946>
88. Taylor, K. L. (2005). Academic development as institutional leadership: An interplay of person, role, strategy, and institution. *International Journal for Academic Development*, 10(1), 31–46. <https://doi.org/10.1080/13601440500099985>

89. Tjønndal, A. (2017). Sport innovation: developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291–310. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421504>
90. Tjønndal, A. (Ed.). (2021a). *Social Innovation in Sport*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1>
91. Tjønndal, A. (2021b). Social Innovation in Sport: Implications and Directions for Research. In A. Tjønndal (Ed.), *Social Innovation in Sport* (pp. 267–280). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1_14
92. Trudeau, F., & Shephard, R. J. (2010). Relationships of Physical Activity to Brain Health and the Academic Performance of Schoolchildren. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 4(2), 138–150. <https://doi.org/10.1177/1559827609351133>
93. Van Acker, R., De Bourdeaudhuij, I., De Martelaer, K., Seghers, J., Kirk, D., Haerens, L., De Cocker, K., & Cardon, G. (2011). A Framework for Physical Activity Programs Within School–Community Partnerships. *Quest*, 63(3), 300–320. <https://doi.org/10.1080/00336297.2011.10483683>
94. Vandermeerschen, H., Meganck, J., Seghers, J., Vos, S., & Scheerder, J. (2017a). Sports, Poverty and the Role of the Voluntary Sector. Exploring and Explaining Nonprofit Sports Clubs' Efforts to Facilitate Participation of Socially Disadvantaged People. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 307–334. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9799-8>
95. Vandermeerschen, H., Van Regenmortel, T., & Scheerder, J. (2017b). 'There are Alternatives, but Your Social Life is Curtailed': Poverty and Sports Participation from an Insider Perspective. *Social Indicators Research*, 133(1), 119–138. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1360-z>
96. Varmus, M., Kubina, M., & Adámik, R. (2021). Sport and Sport Environment. In M. Varmus, M. Kubina, & R. Adámik, *Strategic Sport Management* (pp. 35–86). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66733-7_3
97. Vasold, K. L., Deere, S. J., & Pivarnik, J. M. (2019). Club and Intramural Sports Participation and College Student Academic Success. *Recreational Sports Journal*, 43(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/1558866119840085>
98. Von Jacobi, N., & Chiappero-Martinetti, E. (2017). Social Innovation, Individuals and Societies: An Empirical Investigation of Multi-layered Effects. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(3), 271–301. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1364288>
99. Xu, Q., Fan, M., & Brown, K. A. (2021). Men's Sports or Women's Sports?: Gender Norms, Sports Participation, and Media Consumption as Predictors of Sports Gender Typing in China. *Communication & Sport*, 9(2), 264–286. <https://doi.org/10.1177/2167479519860209>

Received 03.01.2025

About the Authors/ Відомості про авторів

Nagy Szabolcs (Назі Сабо́льч) – Associate Professor, habil., PhD, University of Miskolc, Institute of Marketing and Tourism, Deputy Dean of the Faculty of Economics for International Relations / доктор габлітований, інститут маркетингу і туризму, заступник декана економічного факультету по міжнародним зв'язкам, Мішкольцьський університет, Угорщина; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1886-0848>, email: szabolcs.nagy@uni-miskolc.hu

М.В. СЕМИКІНА, Л.Д. ЗАПІРЧЕНКО, Б.В. ДМИТРИШИН, С.С. НІСФОЯН
АДАПТАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ: ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ, ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ, ЕЛЕКТРОННА
КОМЕРЦІЯ

Стаття присвячена поглибленню теоретико-методичних засад адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів шляхом інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції. Проаналізовано трансформації розвитку торговельного та ресторанного бізнесу під впливом глобальних чинників. Визначено наслідки впливу глобальних викликів і війни на функціонування українського торговельного та ресторанного бізнесу. Виявлено ключові проблеми, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням. Розроблено методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє підприємствам оцінити свій стан та визначити напрямки адаптації до глобальних змін. Обґрунтовано методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз. Розкрито сутність, мету, завдання, функції, принципи створення адаптаційних механізмів, дія яких базується: 1) на синергії поєднання інструментів діагностики з логістичними інноваціями та електронною комерцією; 2) забезпеченні гнучкості ланцюгів поставок; 3) цифровій трансформації діяльності торговельного та ресторанного бізнесу, що веде до інтеграції онлайн-платформ зі зворотним зв'язком клієнтів для покращення сервісу. Доведено, що адаптаційні механізми і стратегії дозволяють українському бізнесу не лише вижити в умовах нестабільності, а й продовжувати розвиватися, впроваджувати інновації, демонструючи стійкість.

Ключові слова: глобальні виклики, адаптація, підприємництво, торговельний та ресторанний бізнес, діагностика, логістика, електронна комерція, стратегії, інструменти, методи, ефективність, адаптаційні механізми.

M.V. SEMYKINA, L.D. ZAPIRCHENKO, B.V. DMYTRYSHYN, S.S. NISFOYAN
ADAPTATION OF RETAIL AND RESTAURANT BUSINESSES TO GLOBAL CHALLENGES:
DIAGNOSTIC TOOLS, LOGISTICS STRATEGIES, AND E-COMMERCE

The article is dedicated to deepening the theoretical and methodological foundations of adapting retail and restaurant businesses to global challenges through the integration of diagnostic tools, logistics strategies, and e-commerce. It analyzes the transformations in the development of retail and restaurant businesses under the influence of global factors. The consequences of global challenges and war on the functioning of Ukrainian retail and restaurant businesses are identified. Key problems related to logistics, e-commerce, and management arising in crisis and wartime conditions are revealed. It is substantiated that modern conditions and challenges require businesses to demonstrate flexibility, adaptability, and the ability to rapidly transform. Methodological foundations for diagnosing the effectiveness of logistics management tools and e-commerce are developed, enabling businesses to assess their status and identify adaptation directions to global changes. A methodological approach to designing adaptation strategies for retail and restaurant businesses in response to global challenges and threats is justified. The essence, purpose, tasks, functions, and principles of creating adaptation mechanisms are outlined, based on: 1) the synergistic integration of diagnostic tools with logistics innovations and e-commerce; 2) ensuring supply chain flexibility; 3) digital transformation of retail and restaurant businesses, leading to the integration of online platforms with customer feedback to improve service. It is proven that adaptation mechanisms and strategies enable Ukrainian businesses not only to survive in unstable conditions but also to continue developing, implementing innovations, and demonstrating resilience.

Keywords: global challenges, adaptation, entrepreneurship, trade and restaurant business, diagnostics, logistics, e-commerce, strategies, tools, methods, efficiency, adaptation mechanisms.

Постановка проблеми. Сучасне торговельне та ресторанне підприємництво перебуває під тиском безпрецедентних глобальних викликів, які не лише трансформують традиційні бізнес-моделі, але й вимагають гнучкої адаптації через інтеграцію інноваційних інструментів діагностики, логістичних стратегій та механізмів електронної комерції. Пандемія COVID-19, геополітична нестабільність (зокрема повномасштабна російська агресія в Україні), кліматичні зрушення, енергетичні кризи, технологічні революції та зміни у поведінці споживачів створюють мультиплікативний ефект невизначеності. Ці глобальні чинники не лише ускладнюють управління ланцюгами поставок і запасами, а й загрожують фінансовій стабільності підприємств, особливо малих і середніх, які є основою економіки багатьох країн.

Важливість інструментів діагностики у таких умовах полягає в їхній здатності виявляти «вузькі місця», пов'язані з неефективністю логістичних процесів, відсутністю цифрової інфраструктури чи фрагментацією електронної комерції. Наприклад, під час війни в Україні багато підприємств зіткнулися з руйнуванням складів, блокуванням транспортних коридорів та збоями платіжних систем. У цьому контексті діагностика стану бізнесу перетворюється з

аналітичного інструменту на цифровий «механізм виживання»: вона дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси, оптимізувати маршрути логістики за допомогою сучасних стратегій (наприклад, мультимодальних перевезень) та переводити бізнес-процеси в онлайн-формат.

Логістичні стратегії, як ключовий елемент адаптації, набувають критичного значення в умовах обмежень традиційних транспортних шляхів чи санкцій. Електронна комерція перетворюється з допоміжного каналу продажів на центральну платформу взаємодії з клієнтами, особливо для регіонів, де фізична торгівля обмежена через бойові дії чи міграцію населення. Проте інтеграція цих механізмів у практику сучасного підприємництва супроводжується низкою проблем: від технологічної відсталості та нестачі кваліфікованих кадрів до кіберзагроз і десинхронізації онлайн- та офлайн-операцій. Наприклад, окремі українські компанії в умовах війни успішно впровадили електронні платформи з автоматизованим трекінгом замовлень та AI-оптимізацією логістики. Однак значна частина малого бізнесу досі не має доступу до таких рішень через брак фінансування чи знань, що поглиблює дисбаланс у конкурентному середовищі.

Глобальні виклики, попри їхню руйнівну силу, одночасно стають каталізаторами інновацій. Вони змушують підприємства експериментувати з гібридними моделями торгівлі, впроваджувати штучний інтелект для прогнозування попиту або використовувати блокчейн для захисту логістичних транзакцій. Проте без системної діагностики (на основі Big Data, аналітики ризиків) та адаптивних логістичних стратегій (наприклад, децентралізованих хабів) такі інновації залишаються фрагментарними.

Таким чином, проблема полягає в необхідності подолати розрив між потенціалом сучасних інструментів (інструменти діагностики, логістичні стратегії, е-комерція) та реальними можливостями їхнього застосування підприємствами в умовах глобальної нестабільності. Вирішення цієї проблеми вимагає наукового пошуку механізмів, які зможуть інтегрувати діагностику, логістику та електронну комерцію в єдину систему управління; враховуватимуть специфіку локальних ринків, обмежені ресурси підприємств та динаміку цифрових інновацій; забезпечать стійкість ланцюгів поставок і кібербезпеку.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів шляхом інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції. Досягнення мети зумовило постановку та розв'язання таких завдань:

1) вивчення впливу глобальних викликів на розвиток та сучасний стан торговельного і ресторанного бізнесу, визначення проблем, пов'язаних з логістикою, електронною комерцією та управлінням в умовах війни, кіберзагроз та економічної нестабільності;

2) визначення методичних основ діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та е-комерції в умовах кризи;

3) обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу, спрямованих на інтеграцію логістичних інновацій, цифрових технологій та адаптаційних механізмів, з урахуванням воєнних реалій, перспектив повоєнного відновлення та глобальних ринкових трендів.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Аналіз опублікованих праць засвідчує, що останніми роками тема адаптації торгівлі та ресторанного бізнесу до глобальних викликів активно досліджується. Увага авторів проаналізованих публікацій зосереджена на таких аспектах: вплив глобальних трансформацій на торговельне підприємництво досліджують Васюта В., Житник О. [1], Литвиненко Ю., Лялюк А., Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. [1; 8; 9; 16], глобальні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану – Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В., Медведєва К. [2; 10], формування стратегії розвитку торговельних підприємств – Черняєва А., Радченко І. [15]. Зокрема, значний обсяг публікацій присвячено ролі електронної комерції у торговельній діяльності: проблеми її розвитку висвітлюють Яценко О., Грязіна А., Шевчик

О. [18], Романюк П. [13], аспекти діджиталізації у логістичних процесах торгівлі – Кравець О. [7], розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C досліджують Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. [3]. В контексті адаптації до глобальних змін та війни вивчають проблеми логістики в торгівлі Кравець О., Воронко О., Сущенко Р., Ільченко Н., П'ятницька Г., Шевчун М., Яременко О., Олифіренко Ю., Сидоренко Г. [6; 11; 12; 14; 17], напрями впровадження інновацій в логістиці досліджує Каламан О. [5].

Зазначені дослідження, безумовно, зробили важливий внесок у розуміння проблем адаптації торговельного та ресторанного підприємництва до глобальних впливів. Проте, аналіз публікацій виявив, що бракує комплексних досліджень, які б поєднували інструменти діагностики з практикою логістичного менеджменту, ефективністю електронної комерції в умовах викликів та криз, пропонували методику адаптації, яка враховує специфіку малих і середніх підприємств.

Отже, стаття має заповнити прогалину між теоретичними концепціями адаптації та практичними інструментами її реалізації, пропонуючи конкретні шляхи інтеграції теоретичні моделі діагностики з практичними механізмами логістики та е-комерції для підприємств торговельного та ресторанного бізнесу, які прагнуть не лише вижити, але й розвинути в умовах глобальної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний торговельний та ресторанний бізнес в світі функціонує в умовах глобальних викликів, де пандемії, геополітичні конфлікти, кліматичні зміни та технологічні революції формують нову реальність. Ці глобальні чинники, не знаючи кордонів, дестабілізують ланцюги поставок, трансформують споживчі моделі, вимагають від підприємств пошуку інноваційних шляхів адаптації.

Коментуючи схему, запропоновану на рис. 1, відзначимо, що вплив глобальних чинників є масштабним і складним. Світова економіка, яка все ще не відновилася після пандемії COVID-19, зіткнулася з наслідками воєнних дій, санкцій та енергетичних криз, які суттєво підвищують вартість логістики та обмежують доступ до ринків. Електронна комерція, попри свої переваги, також вразлива до кібератак, нестабільності інтернет-інфраструктури та регуляторних бар'єрів. Логістичні системи, що раніше базувалися на глобальній оптимізації, тепер вимагають гнучкості для подолання блокувань морських шляхів та обмежень авіаперевезень.

Водночас, світовий торговельний та ресторанний бізнес, пройшовши еволюційний шлях від локального обміну до глобальної торгівлі, завжди демонстрував здатність до адаптації. Технологічний прогрес, особливо інтернет-технології, кардинально змінили ринок, відкривши еру електронної комерції.

В умовах глобальних викликів, таких як цифровізація, омніканальність та війни, ключовими факторами успіху стають клієнтоорієнтованість та інновації.



Рисунок 1 - Глобальні чинники, які впливають на світовий розвиток торговельного і ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка.

Розглянемо детальніше впливи глобальних чинників на функціонування торговельного та ресторанного підприємництва в світі (рис.1).

Під тиском сукупності різноманітних глобальних чинників світовий торговельний і ресторанний бізнес переживає глибоку трансформацію, які змінюють не лише операційні моделі, а й самі принципи функціонування цих галузей. Цифрова революція, розпочата стрімким розвитком інтернету та штучного інтелекту, перетворила онлайн-платформи на головні аргументи конкуренції.

Електронна комерція, колись допоміжний канал, тепер домінує у світовій торгівлі: гіганти на кшталт Amazon чи Alibaba задають стандарти швидкості та персоналізації, а локальні бізнеси змушені впроваджувати AI-аналітику для прогнозування попиту й утримання клієнтів. Ресторани, від місцевих кав'ярень до міжнародних мереж, масово переходять на формати «темних кухонь» (dark kitchens) та доставки, де алгоритми Glovo або Uber Eats визначають, хто отримає замовлення.

Соціальні мережі перетворили маркетинг на миттєву «гру»: ресторанна страву може стати «вірусною» в TikTok за годину, але один негативний відгук може зруйнувати репутацію. Це змушує бізнес інвестувати в цифровий імідж, але водночас відкриває можливості для малих брендів, які вміють працювати з контентом.

Одночасно глобалізація, з одного боку, відкрила доступ до екзотичних товарів і кухонь, збагативши споживчий досвід, а з іншого – зрівняла правила гри, поставивши малі кав'ярні Львова в конкуренцію з Starbucks, а українські аграрні бренди – з

транснаціональними корпораціями. Однак ця взаємозалежність виявила вразливість: санкції, війни (як в Україні) або пандемія COVID-19 паралізували ланцюги поставок, змусивши бізнес шукати альтернативи – локальних виробників, дрони для доставки в зони бойових дій або 3D-друк продуктів. Війна, зокрема, стала каталізатором непередбачуваних інновацій: українські ресторани готували їжу для переселенців у підвалах, а магазини перетворювалися на хаби гуманітарної допомоги.

Кліматичні зміни та екологічна свідомість переформатували ринкові запити. Споживачі все частіше вибирають товари з «етичним лейблом», що змусило мережі типу Zara впроваджувати «зелені» колекції, а ресторани – відмовлятися від пластику та створювати веганські меню. Однак екологічні ініціативи часто суперечать економічній доцільності: перехід на біорозкладну упаковку чи сонячні панелі для енергозабезпечення потребує значних інвестицій, часто недоступних для малого бізнесу.

Геополітична нестабільність і регуляторні вимоги додають шару складності. Санітарні протоколи після пандемії, CO₂-ліміти ЄС, санкційні обмеження – усе це вимагає від бізнесу гнучкості. Наприклад, українські виробники, втративши ринки через війну, переорієнтовуються на ЄС, але стикаються з жорсткими стандартами якості продуктів та пакування.

Соціально-економічні зрушення, такі як зростання урбанізації та старіння населення, перетворили міста на лабораторії нових форматів: фуд-корті зі стравами різних кухонь, коворкінги з кавовими зонами, магазини-«розумні полиці» з RFID-мітками.

Однак соціальна нерівність залишається проблемою: поки одні насолоджуються доставкою їжі дронами, інші не мають доступу до базових продуктів через економічні кризи або війни. Отже, торговельний і ресторанный бізнес в світі більше не існує в ізоляції. Він став певною «мозаїкою», де технології, екологія, соціальні проблеми, геополітика, культура переплітаються, визначаючи нові правила, вимагаючи швидкої адаптації до змін.

У пошуках прийнятних стратегій адаптації до глобальних змін важливо бачити загальні позитивні і негативні наслідки впливу глобальних чинників на еволюцію торговельного та ресторанного бізнесу. За допомогою таблиці 1 можна проаналізувати дію комплексу чинників глобального впливу на торговельний і ресторанный бізнесу, побачити не тільки зміни, до яких вони призвели, а й позитивні та негативні наслідки таких змін.

Таблиця 1 – Глобальні зміни та їх наслідки для торговельного і ресторанного бізнесу в світі

Комплексні чинники глобального впливу	Глобальні зміни	Позитивні наслідки	Негативні наслідки та ризики	Приклади адаптації бізнесу
Технологічна революція	Розвиток електронної комерції, автоматизація, персоналізація	Розширення ринків, підвищення ефективності, покращення клієнтського досвіду	Зростання конкуренції, ризики кібербезпеки, цифрова нерівність	Amazon, Uber Eats, McDonald's (самообслуговування)
Глобалізація	Розвиток міжнародної торгівлі, стандартизація, культурний обмін	Доступ до широкого асортименту, зниження цін, розвиток туризму	Ризики втрати ідентичності, залежність від ланцюгів поставок, екологічні ризики та проблеми	Starbucks, Zara, міжнародні фестивалі їжі
Соціально-економічні зміни	Зростання споживчого попиту, зміна способу життя, урбанізація	Розвиток нових форматів, підвищення рівня життя, створення робочих місць	Соціальна нерівність, проблеми екології, тиск на малий бізнес	Сервіси доставки їжі, веганські ресторани, фуд-корт в торгових центрах
Глобальні кризи (економічні, пандемії, війни)	Зниження попиту, порушення ланцюгів поставок, цифрова трансформація	Прискорення адаптації, розвиток інновацій, підвищення стійкості	Втрата робочих місць, зростання цін, соціальна напруга, економічні та соціальні ризики	Онлайн-магазини під час пандемії, доставка їжі в умовах війни, антикризові меню в ресторанах

Джерело: авторська розробка.

Аналіз змісту таблиці 1 підводить до думки, що в сучасних реаліях стає необхідною розробка стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних змін, які передбачають, наприклад, диверсифікацію постачальників, розвиток онлайн-продажів, впровадження інновацій у доставку страв і товарів тощо. Глобальні чинники формують «нові правила гри»: для торгівлі у таких правилах відбувається акцент на онлайн-офлайн гібриди у продажах, орієнтація на екологічність, локальність; для ресторанів – це інновації в логістиці (доставка дронами), адаптація меню до трендів, вимог зайнятих споживачів, яким слід забезпечити доставку страв. Проте такі стратегії можуть бути різними в залежності від регіональної та галузевої специфіки. Пояснюємо це тим, що вплив глобальних чинників може відрізнятися в різних регіонах світу. Наприклад, в країнах, що розвиваються, цифрова нерівність може бути більш відчутною. Крім того, вплив глобальних чинників може відрізнятися для торговельного та ресторанного бізнесу. Наприклад, ресторанный бізнес більш вразливий до обмежень фізичних контактів.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що успіх адаптації торговельного та ресторанного підприємства до глобальних змін сьогодні і надалі має залежати передусім від розвитку електронної комерції та інтернет-технологій в логістиці. Ці інструменти адаптації стають критично важливими для виживання і подальшого розвитку бізнесу в

Україні, де масштабна війна, розв'язана РФ, призвела до великих людських і матеріальних втрат, зокрема руйнування інфраструктури, підприємств у сфері торгівлі та гостинності.

Систематизуємо основні наслідки впливу глобальних викликів і війни на прикладі українського торговельного та ресторанного бізнесу:

порушення ланцюгів постачання:

- війна та геополітичні конфлікти призводять до руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів та обмеження авіаперевезень;
- економічна нестабільність та санкції порушують міжнародні торговельні зв'язки, що ускладнює імпорт та експорт товарів;

зміна споживчих моделей:

- економічна нестабільність та зростання цін призводять до зниження купівельної спроможності населення та зміни споживчих переваг;
- наслідки пандемії, війна змінили структуру споживання, збільшуючи попит на товари першої необхідності та онлайн-покупки;

цифрова трансформація та кіберзагрози:

- глобальні виклики прискорюють цифрову трансформацію бізнесу, зокрема розвиток електронної комерції;
- зростає ризик кібератак, що загрожують безпеці даних та фінансовим операціям підприємств;

економічна нестабільність:

- інфляція, коливання валютних курсів та економічні кризи призводять до зростання витрат та зниження прибутковості бізнесу;
- обмеження доступу до кредитних ресурсів ускладнює інвестиції в розвиток бізнесу.

Виконаний аналіз наукових джерел [1; 2; 9; 10; 12; 14] та узагальнення практичного досвіду діяльності торговельних підприємств та ресторанів в умовах війни, глобальних змін, кіберзагроз та економічної нестабільності дозволили визначити та систематизувати *ключові проблеми торговельного і ресторанного бізнесу в Україні, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням:*

проблеми логістичного менеджменту:

- зростання витрат на логістику через порушення ланцюгів постачання та збільшення вартості палива;
- затримки поставок та ризики пошкодження або втрати вантажу;
- складнощі з доставкою в зони бойових дій та регіони з обмеженим доступом;

проблеми електронної комерції:

- ризики кібератак та недостатня кібербезпека;
- нестабільність інтернет-зв'язку, особливо в умовах війни;
- проблеми з доставкою та логістикою «останньої милі»;
- недостатня цифрова грамотність населення;

управління:

- нестабільність законодавства та регуляторні бар'єри;
- дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо в умовах війни та міграції;
- психологічний тиск воєнних загроз на працівників та власників бізнесу;
- нестача фінансових ресурсів.

Вважаємо, що для подолання цих проблем підприємства торговельного та ресторанного бізнесу повинні вирішити низку актуальних завдань:

- адаптувати логістичні стратегії, диверсифікуючи постачальників та використовуючи альтернативні види транспорту;
- розвивати електронну комерцію, використовуючи сучасні технології та цифрові інструменти;
- інвестувати в кібербезпеку та захист даних;
- оптимізувати управління, скорочуючи витрати та підвищуючи ефективність бізнес-процесів;
- навчати персонал роботі з цифровими інструментами, правилами поведінки в умовах кіберзагроз.

Окреслені тенденції і проблеми підкреслюють нагальну потребу у *діагностиці* ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що мають застосовуватися в умовах криз і війни: без аналізу ризиків, адаптації цифрових інструментів та перебудови логістичних моделей торговельні та ресторани підприємства втрачатимуть конкурентоспроможність.

Діагностику ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції пропонуємо розуміти як комплексний процес оцінки

та аналізу стану функціонування та результативності використання інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах кризових явищ, таких як війна, кіберзагрози, економічна нестабільність, з метою визначення їхньої ефективності, виявлення проблемних зон та розробки стратегій адаптації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Таку діагностику розглядаємо у складі загальної діагностики торговельної або ресторанної підприємницької діяльності.

Акцентуємо увагу на необхідності і важливості діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах глобальних викликів і війни. Для ресторанного та торговельного бізнесу, які особливо вразливі до зовнішніх впливів, діагностика дає змогу: комплексно оцінити стан товарних запасів та сировини, логістичні можливості та ефективність доставки; проаналізувати ефективність онлайн-продажів, дієвість співробітництва з маркетинговими кампаніями та стан клієнтського сервісу; виявити ризики кібератак та забезпечити захист даних; розробити стратегії адаптації до змін споживчого попиту та обмежень у постачанні.

В умовах глобальних викликів та війни, коли зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним та непередбачуваним, діагностика набуває критичного значення. Запровадження діагностики дозволяє:

- виявити вузькі місця та ризики в логістичних ланцюгах та онлайн-продажах;
- оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для оптимізації;
- своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та адаптувати бізнес-процеси; забезпечити стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах кризи.

Алгоритм діагностики ресторанного та торговельного бізнесу наведено на рисунку 2. Він спрямований на оцінку ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції. Дотримання цього алгоритму діагностики дає змогу визначити шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу (рис. 2).

Для практичної діяльності підприємств надзвичайно важливо і корисно мати методику діагностики. Пропонуємо стислий опис порядку створення засад такої методики.

Розробка методичних основ діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни і кризи починається з визначення цілей та завдань, які необхідно вирішити підприємству.

Далі, слід обрати критерії оцінки, що відображають ключові аспекти ефективності логістики та електронної комерції.

Потім необхідно вибрати методи діагностики, які відповідають цілям дослідження та доступним ресурсам.

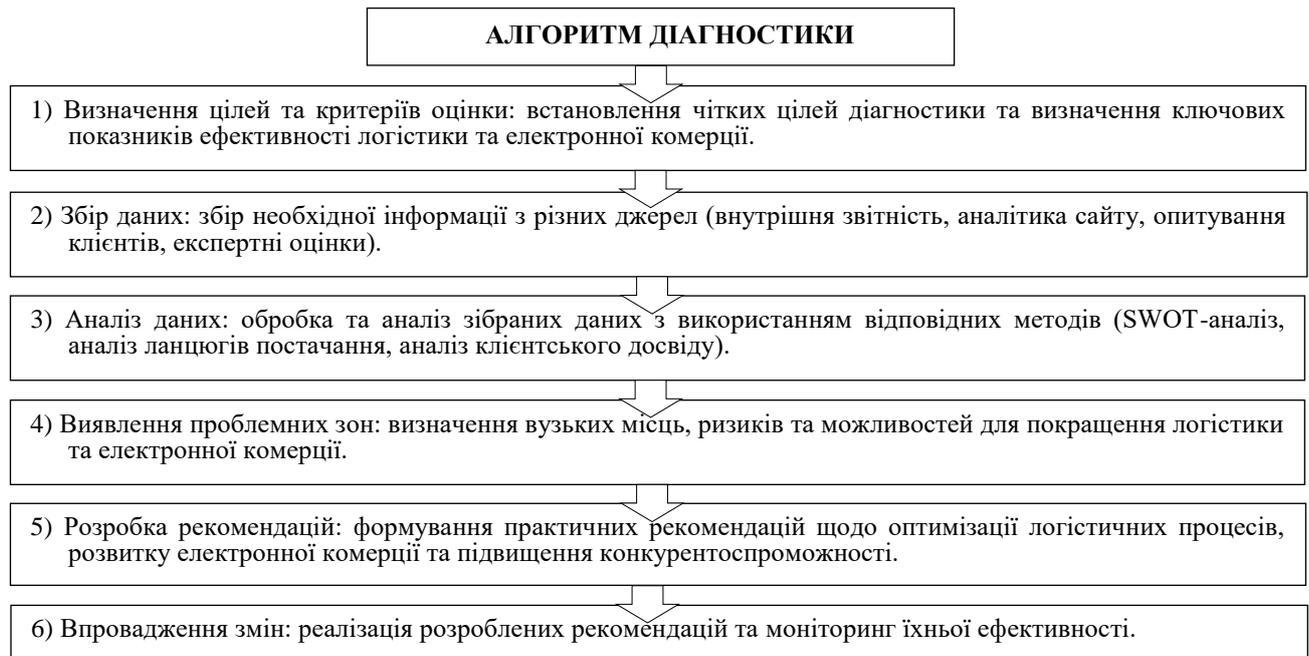


Рисунок 2 – Алгоритм діагностики ресторанного та торговельного бізнесу, спрямований на оцінку ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції

Джерело: авторська розробка

Наступний крок – розробка способу оцінки синергії, яка дозволить визначити взаємозв'язок між логістикою та електронною комерцією. Синергія у цьому контексті – це зниження витрат за рахунок інтеграції логістики та онлайн-продажів, прискорення доставки, що підвищує лояльність клієнтів е-комерції, оптимізація управління запасами через аналітику даних з онлайн-платформ.

На завершення, слід розробити практичні інструменти, такі як чек-листи, інструкції та

програмне забезпечення, для полегшення проведення діагностики на рівні підприємства.

У конкретизованому вигляді представимо наш підхід до розробки методичних основ діагностики у у таблиці 2. Зауважимо, що необхідно адаптувати методичні основи діагностики до конкретних умов діяльності з урахуванням кризи, галузевої специфіки, враховуючи наближеність регіону до воєнних дій, кіберзагроз та економічної нестабільності.

Таблиця 2 – Методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни і кризи

Критерії та показники оцінки	Методи діагностики	Інструменти аналізу	Адаптація до умов кризи	Практичне застосування
<i>Ефективність логістики:</i> час доставки, вартість, рівень запасів, якість обслуговування, надійність ланцюгів постачання	Аналіз ланцюгів постачання, аналіз даних, сценарне моделювання, анкетування, опитування	Інформаційні системи управління ланцюгами постачання (SCM), аналітичні платформи, системи відстеження вантажів	Диверсифікація постачальників, використання альтернативних видів транспорту, створення тимчасових складів	Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти
<i>Ефективність електронної комерції:</i> обсяг онлайн-продажів, конверсія сайту, трафік сайту, задоволеність клієнтів, кібербезпека	Аналіз клієнтського досвіду, аналіз даних, анкетування, опитування, аудит кібербезпеки	Аналітичні інструменти веб-сайту, системи CRM, інструменти моніторингу кібербезпеки	Адаптація онлайн-платформ до кризових умов, посилення кібербезпеки, використання альтернативних каналів збуту	Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти
<i>Синергія взаємодії:</i> інтеграція систем, автоматизація процесів, обмін даними, ефективність омніканального підходу	Кореляційний та регресійний аналіз, експертні оцінки, аналіз даних	Інтеграційні платформи, системи обміну даними, інструменти аналізу омніканальних стратегій	Розробка інтегрованих стратегій, автоматизація процесів, навчання персоналу	Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти
<i>Конкурентоспроможність:</i> частка ринку, прибутковість, лояльність клієнтів, інноваційність	SWOT-аналіз, аналіз даних, експертні оцінки	Аналітичні платформи, інструменти моніторингу ринку, системи CRM	Розробка стратегій адаптації, інноваційні рішення, підтримка лояльності клієнтів	Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації

Джерело: авторська розробка.

Результати зазначеної діагностики мають бути покладені в основу розробки *стратегії адаптації* торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз війни.

Стратегія адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз – це комплексний план дій, спрямований на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Її сутність полягає в тому, щоб передбачити можливі зміни, мінімізувати негативний вплив кризових явищ та використати нові можливості для розвитку.

Процес розробки стратегії адаптації починається з глибокого аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На цьому етапі проводять дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також вивчають тенденції розвитку галузі. На основі отриманих даних визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі. Далі розробляють альтернативні стратегії адаптації, враховуючи різні сценарії розвитку подій. Ці стратегії оцінюють за критеріями ризику, вартості та ефективності, після чого обирають оптимальний варіант. Наступним кроком є розробка детальних планів дій, де визначають конкретні заходи, ресурси та терміни їх виконання. Черговим етапом є визначення та обґрунтування адаптаційних

механізмів і далі безпосередньо впровадження стратегії, яке передбачає розподіл ресурсів, навчання персоналу та внесення змін у бізнес-процеси, логістичний менеджмент.

Після впровадження стратегії у практику діяльності підприємства необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку її ефективності. Для цього використовують ключові показники ефективності та аналітичні інструменти. У разі потреби вносять корективи до стратегії та планів дій, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Важливо, щоб стратегія адаптації була гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. До розробки та обговорень стратегій доцільно запрошувати усіх ключових стейкхолдерів (власників, керівників, працівників, представників партнерів). Ефективна комунікація та навчання персоналу є критично важливими для вдосконалення окреслених стратегій та їх успішного впровадження на практиці.

У таблиці 3 відображено сутність та послідовність розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз.

Коментуючи запропонований методичний підхід (таблиця 3), зауважимо, що на кожному етапі його реалізації важливо враховувати специфіку торговельного та ресторанного бізнесу, а також особливості глобальних викликів та загроз, наслідки війни для підприємств і персоналу.

Таблиця 3 – Методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз

Етап	Сутність	Послідовність дій	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Діагностика та аналіз	Виявлення проблем та можливостей	Збір даних (внутрішня звітність, аналітика, опитування). Аналіз зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз, аналіз конкурентів) Аналіз внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз)	PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ланцюгів постачання, аналіз клієнтського досвіду, аналіз даних	Виявлення ключових проблем, ризиків та можливостей
2. Формулювання стратегічних цілей	Визначення напрямків розвитку	Визначення місії та візії компанії. Формулювання стратегічних цілей (SMART-цілі). Розробка стратегічних напрямків	Стратегічні «сесії», «мозковий штурм», матриця Ансоффа	Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку
3. Розробка стратегій адаптації	Вибір оптимальних стратегій	Розробка альтернативних стратегій. Оцінка та вибір оптимальних стратегій (критерії: ризик, вартість, ефективність). Розробка детальних планів дій	Матриця BCG, матриця GE/McKinsey, сценарне планування	Вибір оптимальних напрямків стратегій адаптації
4. Впровадження стратегій	Реалізація планів дій	Розподіл ресурсів та відповідальності. Навчання персоналу. Впровадження змін у бізнес-процеси	Управління проектами, системи мотивації, програми навчання	Реалізація стратегій адаптації
5. Моніторинг та оцінка	Контроль та корекція	Визначення ключових показників ефективності. Регулярний моніторинг. Корекція стратегій та планів дій	Системи моніторингу, аналітичні інструменти, зворотний зв'язок	Оцінка ефективності стратегій, корекція дій

Джерело: авторська розробка.

Продовжуючи розгляд стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз, зосередимо окрему увагу на адаптаційних механізмах, які вважаємо ключовою ланкою зазначених стратегій.

Адаптаційні механізми стратегій торговельного та ресторанного бізнесу пропонуємо розуміти як динамічні системи, що ґрунтуються на інтеграції діагностики, логістики та електронної комерції, дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та максимізувати ефективність. Розкриємо їх структурні складові, завдання, функції, принципи дії.

Основні взаємопов'язані блоки у структурі адаптаційного механізму – це:

- по-перше, діагностика (моніторинг стану бізнесу, аналіз даних, виявлення «вузьких місць»);
- по-друге, логістичний менеджмент (управління ланцюгами поставок, запасами, транспортуванням);
- по-третє, електронна комерція (онлайн-продажі, взаємодія з клієнтами через цифрові платформи).

Слід зазначити, що логістичні стратегії та їх інструменти гнучко вбудовуються в адаптаційні механізми і трансформуються в залежності від підсумків діагностики та поставлених завдань. Йдеться про системи управління складом (WMS), транспортні системи (TMS), системи планування ресурсів підприємства (ERP), інтернет речей (IoT), аналітика даних та штучний інтелект (AI), логістика «останньої милі», «зелена» логістика. Адаптаційні механізми через функціонування сукупності структурних складових та відповідних інструментів

створюють системний підхід до управління бізнесом, де кожен елемент взаємодоповнює інші.

Загальною метою адаптаційних механізмів є забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності ресторанного і торговельного бізнесу в умовах викликів та війни.

Завдання адаптаційних механізмів спрямовуються на:

- оптимізацію витрат (наприклад, зниження логістичних витрат за рахунок аналітики з е-комерції, прогнозування попиту);
- підвищення якості сервісу (швидка доставка, персоналізація пропозицій на основі даних клієнтів);
- мінімізацію ризиків та виявлення загроз (наприклад, перебоїв у поставках) через діагностику та їх нейтралізація;
- адаптацію до зовнішніх змін (реакція на коливання попиту, геополітичні кризи, технологічні інновації, військові загрози).

Основні функції адаптаційних механізмів є такими: збір даних, діагностика з використанням інструментів (Big Data, AI-платформи); прийняття рішень у реальному часі (на основі автоматизації замовлень на складі при зростанні онлайн-продажів); комунікація між ланками через інтеграцію е-комерції з логістикою (наприклад, клієнт бачить статус доставки прямо на сайті; адаптація до змін (перебудова логістичних маршрутів при збільшенні попиту в певному регіоні). Види адаптаційних механізмів з прикладами їх використання в Україні наведено у таблиці 4.

Таблиця 4 – Адаптаційні механізми як складова стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз

Види адаптаційних механізмів	Сутність	Українські приклади
1. Аналітика та діагностика	Системи збору та обробки даних для виявлення проблем, прогнозування попиту, оптимізації товарних запасів та аналізу ефективності логістики	Rozetka: використання Big Data для прогнозування попиту та оптимізації запасів Glovo: аналіз маршрутів доставки для зниження часу
2. Логістична оптимізація	Інструменти для управління ланцюгами поставок, зниження витрат, покращення швидкості доставки	Nova Poshta: WMS-системи для автоматизації складів, електронного зв'язку з мережами торговельного і ресторанного бізнесу Ашан: використання мультимодальних перевезень (залізниця + авто)
3. Інтеграція електронної комерції і логістики	Поєднання онлайн-продажів з логістикою та зворотним зв'язком клієнтів	Фокстрот: онлайн-платформа з трекінгом доставки Сільпо: е-комерція з можливістю самовивозу з магазину
4. Система крос-функціональних рішень	Системи, що об'єднують діагностику, логістику та е-комерцію в єдиний цикл	VARUS: інтеграція онлайн-замовлень з локальними складами через API Lviv Croissants: автоматичне оновлення меню на сайті залежно від наявності інгредієнтів
5. Клієнтоорієнтовані механізми	Персоналізація сервісу, зворотний зв'язок, швидке вирішення проблем	Київстар: чат-боти для онлайн-підтримки клієнтів Ресторани «Пузата хата»: система лояльності через мобільний додаток

Джерело: авторська розробка.

Практика доводить, що в умовах глобальних викликів і війни виявляються найбільш успішними ті компанії, які прагнуть сформувати адаптаційні механізми, що ґрунтуються на принципах: «*Data-Driven підхід*» (рішення базуються на аналізі даних, а не інтуїції); *гнучкість та модульність* (система легко масштабується та перебудовується); забезпечення безперервності циклу «*моніторинг-діагностика-корекція*» (діагностика виявляє проблему, визначає напрям оптимізації логістики, електронна комерція оновлює пропозиції); *клієнтоорієнтованість* (інтеграція зворотного зв'язку клієнтів (відгуків, рейтингів).

Український бізнес, зіткнувшись із безпрецедентними викликами війни та глобальними змінами, продемонстрував вражаючу здатність до створення зазначених адаптаційних механізмів. Одним із переконливих прикладів є інтернет-магазин Rozetka, який інтегрував передові аналітичні інструменти для прогнозування попиту та оптимізації логістики. Під час війни компанія швидко адаптувала мережу складів, використовуючи дані з онлайн-продажів, щоб перенаправити товари в безпечні регіони. Система штучного інтелекту аналізує запити клієнтів у реальному часі, що дозволяє запобігати дефіцитам і синхронізувати поставки з партнерами. Крім того, Rozetka запровадила функцію «екстрена доставка» для прифронтових зон, де використовуються дрони та альтернативні транспортні маршрути.

У сфері ресторанного бізнесу виділяється мережа «Пузата хата», яка під час війни перетворилася на центр підтримки як клієнтів, так і ЗСУ. Завдяки інтеграції е-комерції з логістикою, ресторани запровадили систему онлайн-замовлень через власний додаток, де клієнти можуть відстежувати статус приготування страв та доставки. Для оптимізації витрат компанія використовує дані з продажів, щоб керувати запасами інгредієнтів, уникаючи надлишків. Окрім комерційних замовлень, «Пузата хата» організувала безкоштовне харчування для переселенців, використовуючи ту ж логістичну мережу, що й для клієнтів.

Glovo Ukraine – ще один приклад гнучкої адаптації торговельного та ресторанного бізнесу. Під час масових блекаутів компанія розробила систему «темних магазинів» з автономним живленням, де кур'єри отримували замовлення навіть за відсутності світла. Аналітика даних допомагає визначати «гарячі» зони попиту та перенаправляти ресурси. Наприклад, у прифронтових містах Glovo працює з місцевими волонтерами для доставки продуктів у бомбосховища, використовуючи мобільні додатки для координації.

Мережа супермаркетів АТБ активно використовує е-комерцію для стабілізації продажів. Їхній онлайн-сервіс дозволяє клієнтам замовити продукти з доставкою або самовивозом, а система аналізує покупки, щоб оптимізувати асортимент у різних регіонах. Під час енергетичних криз АТБ впровадила «розумні» холодильники з датчиками

температури, які передають дані в реальному часі, запобігаючи псуванню товарів.

У сегменті малого бізнесу привертає увагу львівська пекарня «Хліб Насушний». Власники перейшли на онлайн-продажі через соцмережі, де клієнти обирають час доставки. Логістика побудована на співпраці з локальними кур'єрськими службами, а дані про популярність певних видів хліба аналізуються для корекції виробництва. Під час війни пекарня розширила асортимент, додавши «екстрений хліб» з тривалим терміном зберігання для військових.

Зазначені приклади діяльності успішних українських компаній переконують в тому, що інтеграція діагностики, логістики та електронної комерції є не просто трендом, а нагальною потребою для адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до складних умов глобальних викликів і війни. У цьому контексті отримують конкурентні переваги ті підприємства, які активно використовують аналітику даних для оперативного прийняття рішень, автоматизують логістичні процеси для оптимізації витрат і застосовують онлайн-платформи для підтримки зв'язку з клієнтами. Адаптаційні механізми і стратегії дозволяють українському бізнесу не лише вижити в умовах нестабільності, а й продовжувати розвиватися, впроваджувати інновації, демонструючи стійкість у реаліях, де зміни стали повсякденністю.

Висновки. Сучасний торговельний та ресторанний бізнес перебуває під безпрецедентним тиском викликів: від глобальних впливів, військових загроз і кіберризиків до економічної турбулентності. Дослідження, проведене в рамках статті, доводить, що ефективна адаптація до цих умов неможлива без інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції в єдину систему управління.

Аналіз впливу глобальних викликів на розвиток торговельного та ресторанного бізнесу показав, що сучасні умови вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до швидкої трансформації. Було виявлено ключові проблеми, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням, які виникають в умовах кризи і війни. Розроблено методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє підприємствам оцінити свій стан та визначити напрямки адаптації до глобальних змін.

Обґрунтовано методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз. Розкрито сутність, мету, завдання, функції, принципи створення адаптаційних механізмів, дія яких базуються: 1) на **синергії поєднання інструментів** діагностики з логістичними інноваціями та електронною комерцією; 2) забезпеченні гнучкості ланцюгів поставок; 3) **цифровій трансформації** діяльності торговельного та ресторанного бізнесу, що веде до інтеграції онлайн-платформ зі зворотним зв'язком клієнтів для покращення сервісу.

Результати дослідження підтверджують, що адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів – це не одноразова зміна, а безперервний процес, де діагностика, логістика та електронна комерція є важливими інструментами, що взаємодоповнюють один одного. Українські підприємства вже демонструють, що кризи можна перетворювати на можливості – через інновації, гнучкість і орієнтацію на потреби людини.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів інтеграції діагностики, логістики та електронної комерції для різних типів підприємств, а також у вивченні ролі важелів державної політики у забезпеченні системної підтримки та адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів.

Список літератури

- Васюта В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. № 4. С. 120–128.
- Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01) (дата звернення 26.02.2025)
- Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 24–39. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02) (дата звернення 27.02.2025)
- Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (дата звернення 27.02.2025)
- Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій в логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 75.
- Кравець О. В., Воронко О. С. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. Вип. 68. С. 28–34.
- Кравець О. В. Діджиталізація як інструмент логістичного бізнесу. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрями розвитку: праці міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квітня 2023 р. Київ, 2023. С. 219–221.
- Литвиненко Ю. П. Вплив глобалізації на конкурентні позиції українських торговельних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 2. С. 112–118.
- Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. №4. С. 94–102.
- Медведева К. Глобальні драйвери роздрібно торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 5. С. 50–67. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04) (дата звернення 26.02.2025)
- Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4. С. 133–144.
- П'ятницька Г., Шевчун М. (2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48> (дата звернення 27.02.2025)
- Романюк П. Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04). С. 32–37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
- Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. Товари і ринки. 2023. № 1 (45). С. 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (дата звернення 28.02.2025)
- Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Бізнес-навігатор. 2024. № 2. С. 96–99.
- Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 2. С. 30–52. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02) (дата звернення 26.02.2025)
- Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.1. С. 240–244.
- Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 4–15.

References (transliterated)

- Vasyuta V., Zhitnik O. (2022) Vplyv ekonomichnih kolivan ta zbroynogo konfliktu na torgovelnе pidpriemnicтво v Ukraini. *Galickij ekonomichnij visnik*. 4, 120–128 [in Ukrainian].
- Gulyayeva N., Vavdijchik I., Melnik V. (2024) Sistemi draiveri torgovli Ukraini v realiyah voyennogo stanu. *Tovari i rinki*. 3 (51), 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
- Zajceva O., Shuklina V., Karmazynova V. (2024) Rozvitok cifrovih torgovelnih platform na rinkah V2V ta S2S. *Tovari i rinki*. 3 (51), 24–39. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02) (data zvernennya 27.02.2025) [in Ukrainian].
- Ippolitova I. (2023) Perspektivi rozvitku elektronnoyi torgovli v Ukraini v umovah cifrovizaciji ekonomiki. *Ekonomika ta suspilstvo*. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (data zvernennya 27.02.2025) (in Ukrainian) [in Ukrainian].
- Kalaman O. B. (2020) Napryami vprovadzhennya innovacij v logistici. *Tavrijskij naukovej visnik. Seriya: Ekonomika*. 4, 75 [in Ukrainian].
- Kravec O. V., Voronko O. S. (2022) Sutnist ta misce logistichnoyi diyalnosti v sistemі upravlinnya pidpriemstvom. *Visnik LTEU. Ekonomichni nauki*. 68, 28–34 [in Ukrainian].
- Kravec O. V. (2023) Didzhitalizaciya yak instrument logistichnoho biznesu. *Marketingovi strategiyi, pidpriemnicтво i torgovlya: suchasnij stan, napryamki rozvitku: pracі mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 219–221) Kiyiv [in Ukrainian]*.
- Litvinenko Yu. P. (2020) Vplyv globalizaciji na konkurentni poziciji ukrajinskih torgovelnih pidpriemstv. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki*. 2, 112–118 [in Ukrainian].
- Lyalyuk A. (2022) Torgovelnе pidpriemnicтво v Ukraini do i pid chas vijni: porivnyalnij aspekt. *Ekonomichnij chasopis Volinskogo nacionalnogo universitetu imeni Lesi Ukrainki*. 4, 94–102 [in Ukrainian].
- Medvedyeva K. (2024) Globalni draiveri rozdrіbnoyi torgovli. *Zovnishnya torgovlya: ekonomika, finans, pravo. Seriya: Ekonomichni nauki*. 5, 50–67. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
- Olifirenko Yu., Sidorenko G. (2023) Napryami adaptaciji logistichnoyi diyalnosti torgovelnih pidpriemstv do umov voyennogo stanu. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya*. 4, 133–144 [in Ukrainian].
- P'yatnicka G., Shevchun M. (2023). Logistichni strategiyi v torgovli: riznovidi, metodi voboru, innovacijni zmini za umov stalogo rozvitku. *Ekonomika ta suspilstvo*. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48> (data zvernennya 27.02.2025) [in Ukrainian].
- Romanyuk P. (2023) Osnovni problemi elektronnoyi komerciyi v umovah cifrovoyi transformaciji biznesu. *Cifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 4, (04), 32–37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6> [in Ukrainian].
- Sushenko R., Ilchenko N. (2024) Adaptaciya lancyugiv postachannya do viklikiv voyennogo stanu. *Tovari i rinki*. 1 (45), 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (data zvernennya 28.02.2025) [in Ukrainian].
- Chernyayeva A. O., Radchenko I. O. (2024) Metodologichni zasadi formuvannya strategiyi rozvitku torgovelnih pidpriemstv. *Biznes-navigators*. 2, 96–99 [in Ukrainian].
- Chunihina T., Korzh M., Krasnoschok V. (2024) Mizhnarodna torgovlya v umovah globalnih transformacij. *Zovnishnya*

- torgivlya: ekonomika, finansi, pravo. Seriya: Ekonomichni nauki.* 2, 30–52. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
17. Yaremenko O. F. (2018) Osoblivosti logistiki za umov globalizaciyi konkurentnogo seredovisha *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Т.1, 240-244 [in Ukrainian].
18. Yacenko O. M., Gryazina A. S., Shevchik O. O. (2019) Elektronna komerciya yak element globalnoyi torgovelnoyi sistemi. *Aktualni problemi ekonomiki*. 8 (218), 4–15 [in Ukrainian].

Надійшла (received) 06.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Семикіна Марина Валентинівна (Semykina Maryna) – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>; тел.: (099) 345 93 65; e-mail: semikinamv@i.ua

Запірченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; тел.: (066) 395 52 21; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

Дмитришин Богдан Васильович (Dmytryshyn Bohdan) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>; тел.: (099) 545 54 26; e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 941 15 67; e-mail: nisfoyanss@gmail.com

І.В. УГРИМОВА, В.А. МАЛИШКІН

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

У статті проаналізовано розвиток міжнародного туризму та туристичної індустрії України в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення; досліджено тенденції, що існують в цій галузі. Визначено вплив системи маркетингу на підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичної індустрії. Визначено, що маркетинг повинен підкреслювати конкурентні переваги туристичної послуги. Визначено, що в туристичній індустрії є специфічні особливості, що відрізняє її не тільки від сфери торгівлі товарами, а й від надання інших послуг; є також специфіка споживання туристичних послуг. Для забезпечення необхідних переваг в своїй діяльності та збереження ринкових позицій у конкретному секторі туризму суб'єкти цього бізнесу змушені шукати нові підходи до організації свого бізнесу, одним з яких є перехід на кластерну модель бізнесу. Авторами запропоновано низку заходів спрямованих на покращення діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, акцент робиться на впровадженні інструментів Agile – маркетингу та обґрунтовано перехід суб'єктів господарювання туристичної галузі на кластерну модель. Досить нова система Agile – управління продуктом, що базується на Scrum, відрізняється від традиційних підходів з багатьох поглядів. У традиційному підході дослідження ринку, планування продукту та бізнес-аналіз передують розробці продукту, а у новому підході мінімальна попередня робота здійснюється для формування бачення, що описує вигляд і функціональність продукту. Стала ефективна маркетингова діяльність вимагає постійного темпу та різноманітності діяльності. Маркетинг у туристичній індустрії - послідовна діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, що переслідує досягнення певної прибуткової мети. Тому можна стверджувати, що інструменти і методи маркетингу у туризмі - це система постійного удосконалення послуг, які затребувані на туристичному ринку і які суб'єкт туристичного бізнесу здатен запропонувати своїм клієнтам і більшою ефективністю, ніж це можуть зробити його конкуренти.

Ключові слова: туристична індустрія; ефективність діяльності; маркетинг; туристична фірма; Agile – управління; продукт; кластер

I. UHRIMOVA, V. MALYSHKIN

MARKETING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES SUBJECT OF THE TOURIST INDUSTRY

The article analyzes the development of international tourism and the tourism industry of Ukraine in the context of the Covid-19 pandemic and the full-scale invasion; the trends in this area are investigated. The influence of the marketing system on improving the efficiency of tourism industry participants is determined. It has been determined that marketing should emphasize the competitive advantages of tourism services. It is found that the tourism industry has specific features that distinguish it not only from the sphere of commodity trade, but also from the providing other services; there is also a certain specificity of consumption of tourism services. In order to ensure the necessary advantages in their activities and to maintain market positions in a particular tourism sector, businesses are forced to look for new approaches to organizing their activities, one of which is the transition to a cluster business model. The authors propose a number of measures aimed at improving the activities of tourism businesses, with an emphasis on the introduction of agile marketing tools, and substantiate the transition of tourism businesses to the cluster model. A fairly new system of agile management of a product based on Scrum differs from traditional approaches in many respects. In the traditional approach, market research, product planning, and business analysis precede product development, while in the new approach, minimal preliminary work is done to form a vision that describes the look and functionality of the product. Sustainable, effective marketing requires a constant pace and variety of activities. Marketing in the tourism industry is a consistent activity of tourism companies that pursues a certain profitable goal. Therefore, it can be stated that the tools and methods of marketing in tourism are a system of continuous improvement of services that are in demand in the tourism market and that a tourism company is able to offer to its customers and with greater efficiency than its competitors can do.

Keywords: tourism industry; efficiency; marketing; travel company; Agile – management; product; cluster

Вступ. Майже перед всіма суб'єктами туристичної індустрії рано чи пізно повстає питання про необхідність покращення ефективності діяльності.

В складних умовах, що склалися зараз в Україні, це питання є вельми актуальним, і не тільки для суб'єктів туристичного бізнесу, а і взагалі для всіх учасників бізнесових відносин. Загалом туризм у світі в багатьох країнах проявляється як одна із найважливіших соціально-економічних галузей економіки. Він благотворно впливає на різноманітні зв'язки і в першу чергу на політичні, соціальні та культурні, і це стало зрозумілим для багатьох верст населення нашої планети.

Нестабільна політична ситуація та військові дії чинять негативний вплив на ринок туристичних послуг. На сьогодні туристичний бізнес у світі та Україні, зокрема, зазнає великих трансформацій, зміни стратегій шляхів розв'язання кризових явищ таких, як політична нестабільність, військові дії, проблеми з енергоносіями, зміна клімату та пандемія.

Постановка проблеми. Реалії, в яких опинився

туристичний бізнес України результати повномасштабного вторгнення РФ, вимагають від суб'єктів господарювання туристичної індустрії України впровадження нових інструментів в конкурентній боротьбі.

Для підвищення ефективності суб'єктів господарювання туристичної індустрії (туроператорів, турагенцій, у тому числі фізичних осіб – підприємців) необхідним є використання ними маркетингових комунікацій з донесенням інформації до потенційних клієнтів, стимулювання попиту, формування позитивного іміджу у споживачів, удосконалення системи управління маркетингом, у тому числі при розробці нового продукту, яким у туристичному бізнесі є послуги суб'єктів господарювання туристичної індустрії, які надаються їх клієнтам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними і методичними розробками складових маркетингу у туристичному бізнесі та його впливу на

підвищення ефективності діяльності у суб'єктів цього бізнесу приділено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Бастія Ф., Бекен С., Дракер П., Сміт А., Фішер С., Благун І., Витовський Д., Джинджоян В., Плотнікова М., Сіра Е. та ін.

Проте, необхідно відмітити що хоча дослідження, які були проведені фахівцями є досить важливими, вони все ж були присвячені саме питанню ефективності маркетингу, а необхідно приділити увагу такому питанню як вплив маркетингу, як інструменту, на підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання туристичного бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття ключових моментів впливу маркетингу на підвищення ефективності діяльності суб'єкта туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що до спалаху пандемії Covid-19 на міжнародний туризм припадало 12% світового ВВП, 13% споживчих витрат, було зайнято 260 мільйонів працівників, і ця сфера була однією з галузей світової економіки, що найбільш динамічно розвивалася. У 2017 році доходи від міжнародного туризму перевищили 1340 мільярдів доларів. США [1]. Порівняно з 2000 роком, коли кількість іноземних туристів становила 680 млн, у 2017 році їх кількість у світі подвоїлася і становила приблизно 1333 млн осіб, а у 2019 році досягла 1464,680 млн осіб. У 2019 році всі експерти відзначали позитивні тенденції розвитку міжнародного туризму [2].

Пандемія сильно вдарила по туристичній галузі. Туризм зупинився в середині березня 2020 року. У перші місяці року кількість іноземних туристів скоротилася на 56%, а в травні 2020 року – на 98%. Це призвело до збитків у майже 320 мільярдів доларів. США у вигляді експорту, який більш ніж утричі перевищив втрати за весь період світової економічної кризи 2009 р. За дев'ять місяців 2020 року міжнародний туризм втратив \$935 млрд і повернувся до рівня 1990 року [3]. У 2020 році було втрачено 62 мільйони робочих місць, скорочення на 18,5%, залишивши лише 272 мільйони робочих місць. Міжнародні туристичні прибуття у 2021 році зменшилися на 72%, або на 1 мільярд осіб, порівняно з 2019 роком і зросли на 4%, або на 15 мільйонів осіб, порівняно з 2020 роком. Таким чином, починаючи з 2021 року ситуація почала змінюватися в позитивну сторону. Хоча слід зазначити, що війна в Україні вплинула не лише на український туризм, а й на ситуацію в усій Європі. Повномасштабне вторгнення в Україну посилює і без того високі ціни на нафту та логістику та посилює невизначеність серед європейців. Це призвело до перерв у подорожах Східною Європою протягом перших шести місяців (2022) Великої війни. За даними Всесвітньої туристичної організації, кількість рейсів через війну в Україні найбільше скоротилася в таких країнах: Молдова (-69%); Словенія (-42%); Латвія (-38%); Фінляндія (-36%); Чехія (-35%). Потенційні втрати світової туристичної економіки, спричинені війною, оцінюються в 14 мільярдів доларів США [4].

Що стосується України, то, за оцінками деяких експертів [5], частка туризму у ВВП України у 2020 році становила близько 3%, а неофіційно – 7% і забезпечувала понад 1,5 млн робочих місць до пандемії. До пандемії, викликаної Covid-19, туристичний бізнес України перебував у фазі відновлення після подій 2014 року (окупація Криму). Аналізуючи динаміку структури та видів туризму за 2015-2019 рр., можна зробити висновок, що в цей період найбільше туристів в Україні припадає на виїзний туризм, тоді як динаміка внутрішнього туризму має тенденцію до зростання.

Все змінилося з приходом пандемії. Кордони були закриті. У 2020 році кількість туристів зменшилася, також зменшилися доходи туроператорів. Загалом сфера туризму в Україні втратила понад 5 мільярдів гривень. Однак щодо наслідків пандемії для туризму ситуація в Україні відносно краща, ніж у більшості решти світу, оскільки частка внутрішнього та виїзного туризму в Україні значно перевищила темпи притоку прибуттів туристів [6]. У 2020 році в Україні, як і всюди у світі, спостерігалось зниження туристичних потоків – на 10,3 млн туристів, або на 75%. У 2021 році ситуація покращилася: приїзд іноземних туристів в Україну зріс на 26,3% порівняно з 2020 роком, однак варто зазначити, що до пандемії щорічно в Україну приїжджало 12–14 млн іноземців.

Наступним випробуванням, після пандемії, для туристичного бізнесу стало повномасштабне вторгнення в Україну. Туристична галузь гостро відчула вплив військових дій. Повномасштабне вторгнення ускладнило розвиток усіх рівнів туризму в Україні та завдало збитків туристично-рекреаційній інфраструктурі на суму понад 2,2 мільярда доларів США. Станом на 1 вересня 2022 року було знищено понад 1800 культурних об'єктів, 348 культових споруд, 343 спортивні та 164 туристичні об'єкти [7]. Але туризм в Україні адаптувався до умов війни і поступово переходив в інші формати. Тепер замість іноземних туристів з ЄС чи Близького Сходу в готелях селять іноземних дипломатів, громадських активістів, журналістів усіх світових видань та різноманітних волонтерів. Лише у 2022 році в Україну прибуло майже 2 мільйони іноземців, з них мільйон під час повномасштабного вторгнення. Протягом 2023 року Україну відвідали майже 2,5 мільйона людей, іноземців, а за перше півріччя 2024 року в Україну в'їхало 1188466 іноземців. Вони приїхали зі 172 країн. У цей період найбільше їх прибуло з Молдови, Румунії та Польщі [8]. Громадяни України також залишають Україну в туристичних поїздках. Згідно з прес-релізом Join UP!, влітку 2023 року з туристичною метою за кордон виїхало майже 100 тисяч українців. Найпопулярнішими країнами серед українців є Туреччина, Єгипет і Чорногорія. Що стосується відпочинку в Україні, то Буковель є таким популярним місцем [9].

Як вже було вказано, під час пандемії багато туроператорів припинили свою діяльність. Ця тенденція продовжилася і під час повномасштабного вторгнення. А ті турагенції і туроператори, що залишилися, змушені були піти на скорочення свого штатного складу. Ще необхідно відмітити, що більшість туроператорів і туристичних агентств пропонують однакові туристичні

послуги. Багато суб'єктів туристичної галузі України мають значний досвід роботи на ринку цих послуг, проводять агресивну рекламну політику, рекламують свою діяльність в Інтернеті та на радіо. Реклама на телебаченні та в пресі останнім часом практично відсутня.

Ефективність діяльності суб'єкта туристичної діяльності значною мірою залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та способу її вдосконалення. Організаційна структура органів управління багатьох суб'єктів господарювання туристичного бізнесу є лінійно-функціональною структурою управління. Така проста організаційна структура склалася в результаті несприятливої ситуації на ринку туризму (пандемія Covid-19). В ній співробітники не мають чітких функцій. Директор відповідає за розробку, організацію та реалізацію рішень.

На сучасному етапі свого розвитку суб'єкти туристичної індустрії шукають нові шляхи свого розвитку. Варто відзначити, що для поступового відновлення туристичного бізнесу необхідно впроваджувати нові інноваційні підходи. Управління маркетингом це сукупність робіт щодо прогнозування, планування, організації та координації, регулювання, контролю, аналізу та оцінки, стосовно наступних складових (об'єктах): позиції фірми на ринку; товарному асортименту; ціноутворенню; розподіл продукту; персональні продажі; комунікації (реклама, відносини з громадськістю і т. д.). Прийняття маркетингових рішень має місце, як на неофіційному, так і на офіційному рівні. Фінальним документом, в якому, вони знаходять своє відображення, є план, а потім і річний звіт про його виконання.

За результатами аналізу відбувається коригування поведінки фірми по відношенню до конкурентів. Таким чином, процес прийняття маркетингових рішень набуває безперервний характер. Функціонально управління маркетингом реалізується менеджерами вищої ланки за підтримки відповідних підрозділів фірми. Однак процес прийняття рішень не цілком визначений, а ринкові ситуації часто виявляються непередбачуваними. Тому, найважливішим питанням управління маркетингом, є визначення того, наскільки оперативною є реакція фірми на ситуацію і зміни які вони розробляють для своєї стратегії та тактики.

Як показали дослідження, багато авторів приділяють увагу ефективності маркетингової діяльності [10-12], але недостатньою є увага ефективності управління маркетинговою діяльністю, а саме управління продуктом (Product) та його виробництвом.

У вузькому розумінні туристичний продукт - це послуги будь-якого суб'єкта туристичної індустрії (наприклад, місце у готелі, туристична дія туристичного оператора, послуга авіакомпанії і т. і.). У широкому розумінні турпродукт - це весь набір товарів та послуг, який обумовлює туристичну подорож або має з нею прямий зв'язок. Важливим інструментом туристичного продукту виступає обслуговування, тобто весь набір послуг, які надаються туристам у взаємному зв'язку. В наслідок цього, маркетинг у туристичній індустрії потрібно розглядати як послідовну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, яка переслідує досягнення певної прибуткової мети.

Потрібно зазначити що в наш час комплекс маркетингу, який був зароджений у галузі виробництва,

досить певний час не розглядався як інструмент підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в індустрії туризму. Проте зі зміною умов в цій галузі діяльності, виникнення потреб підвищення конкурентоздатності та прибутковості суб'єктів туристичного бізнесу викликали необхідність використання інструментів маркетингу в діяльність фірм туристичної індустрії. Суб'єкти господарювання, які працюють на ринку України, стикаються з проблемою виживання та ефективної діяльності в довгостроковій перспективі. Тому є необхідність розробки всіма суб'єктами господарювання економічних стратегій виживання в умовах повномасштабного вторгнення. В той же час добре розроблена, обрана та обґрунтована стратегія є важливою складовою досягнення майбутнього успіху суб'єктом господарювання. Маркетингова стратегія визначає найбільш ефективні маркетингові заходи, що забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентної та функціональної стратегії підприємства. Це стосується методів просування товару на відповідні ринки, товарної та цінової політики, каналів збуту товару, форм стимулювання збуту, організації рекламних кампаній тощо. Деталізовані завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, підбір найменування продукції та асортименту, управління ціновою політикою, організація системи збуту, форми збуту, реклама та ін.

Маркетинг відіграє важливу роль у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються туризмом. У традиційних видах діяльності, які мають конкретний результат праці (продукт або послугу), поняття маркетингу має більш конкретне значення. Метою маркетингу є дослідження та розуміння потреб споживачів таким чином, щоб набір товарів (послуг) ідеально відповідав покупцеві та продавався з найбільшою перевагою. Комплекс маркетингу включає аналіз ринку з підготовкою звітів про потреби покупців, створення необхідних стратегій і тактик, підготовку і реалізацію планів і програм маркетингових заходів, задоволення вимог цільових споживачів на необхідному рівні, порівняння їх з діяльністю конкурентів. Маркетинг, як і будь-яка система, яка повинна працювати тривалий час, потребує управління.

Досить нова система Agele – управління продуктом, що базується на Scuum, відрізняється від традиційних підходів з багатьох поглядів [13]. Вона добре себе зарекомендована при управлінні IT-продуктом та його виробництвом.

Якщо в традиційному підході передбачено кілька ролей – наприклад, маркетолог, продукт-менеджер та менеджер проекту, меж якими розподіляється відповідальність за створення продукту, то в новому підході є одна людина – власник продукту і він відповідає за продукт й очолює проект. У традиційному підході продукт-менеджер відокремлений від команди розробників продукту: їх розділяють процедури, відділи та приміщення. В новому підході – власник продукту є членом команди і постійно та тісно співпрацює з нею. У традиційному підході дослідження ринку, планування продукту та бізнес-аналіз передують розробці продукту, тоді як у новому підході мінімальна попередня робота здійснюється для формування бачення, що описує вигляд і функціональність продукту.

В той же час у традиційному підході попередні

дослідження та визначення продукту: вимоги деталізуються та «заморожуються» на ранніх стадіях, а в новому підході – дослідження продукту – це безперервний процес, вимоги виникають як його наслідок. В цьому підході відсутня фаза визначеності та чіткі вимоги до ринку або продукту. Беклог продукту динамічний, його зміст варіює залежно від відгуків клієнтів і користувачів.

І нарешті, у традиційному підході відгуки користувачів надходять на досить пізньому етапі, під час ринкового тестування або після запуску продукту, в той час у новому підході максимально швидко і часті релізи разом із короткостроковими оглядами зустрічами надають цінний практичний зв'язок від користувачів та клієнтів, що дозволяє створювати продукт, який буде до смаку клієнтам.

План впровадження (релізу) продукту на ринок може складатися у формі таблиці, але можна використовувати і іншу любую форму (наприклад, мережеві графіки) Беклог спринту (Sprint Backlog) – це список завдань, які необхідно здійснити скрам-команді, які вона прогнозує на один спринт.

Під час зустрічі під назвою «Планування спринту» команда вибирає деяку кількість елементів беклогу продукту, зазвичай у формі історій користувача. Потім вона визначає, які завдання потрібно виконати, щоб закрити кожну історію. Більшість команд також оцінюють, скільки годин потрібно комусь у команді на виконання того чи іншого завдання. Беклог продукту – докладний список усіх вимог до продукту, очікуваних функцій, характеристик, специфікацій, особливостей використання тощо (тобто історій користувача).

В системі Agele – управління продуктом пропонується скласти діаграму вигорання релізу (тобто діаграму, яка показує скільки часу залишилося до кінцевої дати, що була запланована на впровадження проекту). Вона може бути як звичайним графіком, або як стовпчикова діаграма. Необхідно що б в цій роботі активно приймав участь власник продукту [13].

Необхідно пам'ятати, що при створенні нового продукту має місце так званий трикутник управління проектом [16], який складається з трьох змінних елементів, що визначають якість проекту: обсяг, вартість та час. Трикутник показує, як ці три елементи пов'язані між собою: якщо змінити один, то доведеться змінювати два інших, щоб трикутник зійшовся. У разі розриву трикутника, тобто при зміні якогось елемента без зміни одного або обох інших елементів, постраждає якість проекту. Існує взаємозв'язок обсягу, вартості та часу. У проектному трикутнику існують взаємозв'язки двох типів:

перший тип – це взаємозв'язок між обсягом та двома іншими змінними елементами проекту. Значення обсягу прямо пропорційна часу та вартості, тобто воно рухається в одному напрямку із цими факторами. При збільшенні обсягу потрібно також збільшити час реалізації та бюджет, щоб виконати масштабніший проект;

другий тип – це обернено пропорційний взаємозв'язок між часом і вартістю. Ці два фактори протилежно спрямовані. За необхідності знизити вартість доведеться збільшувати час на реалізацію, а якщо раптом зайвого часу немає, знадобиться додатковий бюджет, щоб компенсувати короткі терміни.

Ці два взаємозв'язки неможливо змінити: що б ви не робили, не вдасться змінити один компонент без прямо

або обернено пропорційної зміни двох інших вершин трикутника. Саме тому проектний трикутник часто називають залізним трикутником потрібної обмеженості. Яким би сильним не був менеджер проекту, він не зможе гнути залізний трикутник, як йому заманеться.

Наступним елементом микс-маркетингу, який необхідно удосконалити за для покращення ефективності діяльності суб'єкта туристичної індустрії, є просування продукту (Promotion), яким у туристичному бізнесі є послуга що надається суб'єктом туристичного бізнесу своєму клієнту. У зв'язку з цим необхідно:

по-перше, удосконалювати структурну схему менеджменту суб'єкта туристичної індустрії, взявши за основу наробки наведені у [14], тому що у багатьох суб'єктів туристичної індустрії чітко не визначені обов'язки окремих співробітників туристичної фірми і основне навантаження покладається на керівника підприємства;

по-друге, запровадити кластерний підхід організації діяльності суб'єкта туристичного бізнесу [15]. Елементами такого мікрокластеру будуть: головне підприємство (туроператор або турагентство) та суб'єкти малого бізнесу – фізичні особи – підприємці (ФОП). ФОП візьмуть на себе функції агентів або/та керівників туристичних груп (екскурсоводів);

по-третє, покращити інформаційне забезпечення туристичної діяльності [14], яке дозволить покращити зв'язок з майбутніми потенційними клієнтами туристичної фірми або з особами, які вже скористалися послугами суб'єкта туристичної індустрії.

Висновок. У вузькому розумінні туристичний продукт - це послуги будь-якого суб'єкта туристичної індустрії (наприклад, місце у готелі, туристична дія туристичного оператора, послуга авіакомпанії і т.і.). У широкому розумінні турпродукт - це весь набір товарів та послуг, який обумовлює туристичну подорож або має з нею прямий зв'язок. Важливим інструментом туристичного продукту виступає обслуговування, тобто весь набір послуг, які надаються туристам у взаємному зв'язку. В наслідок цього, маркетинг у туристичній індустрії потрібно розглядати як послідовну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, яка переслідує досягнення певної прибуткової мети. Тому можна стверджувати, що інструменти і методи маркетингу у туризмі - це система постійного удосконалення послуг, які затребувані на туристичному ринку і які суб'єкт туристичного бізнесу здатен запропонувати своїм клієнтам і більшою ефективністю, ніж це можуть зробити його конкуренти.

Ключове завдання маркетингу – це інтеграція цілей організації ринкових переваг, каналів продажу, аналізу конкурентного середовища, цільових сегментів, ціноутворення на ринку та продуктових пропозицій, тому формування управління маркетингом за допомогою Agele продукт – менеджменту, удосконалення структурної схеми менеджменту суб'єкту туристичної індустрії та впровадження кластерного підходу у діяльності дає змогу підприємствам туристичної індустрії підвищити ефективність своєї діяльності. Ці питання потребують подальшого дослідження.

Список літератури

1. UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition [Електронний ресурс] URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2018.pdf
2. UNWTO International Tourism Highlights 2020 Edition URL:

- http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2020.pdf
- Міжнародний туризм у 2020 році втратив понад 900 млрд доларів. *Слово і діло*. 18.12.2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/18/novyna/finansy/mizhnarodnyj-turyzm-2020-roczj-vtratyv-900-mlrd-dolariv>
 - Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. DOI: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>
 - Машіка Г.В., Горюнова К.А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії Covid-19. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. -2021. № 3. С.5-11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5
 - Ройк О.Р., Луцик М.В. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищення епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>
 - Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі витрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay1>
 - Демографія (дата звернення 20.11.2024) URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-v-ukrainu-v-ikhalo-7-6-tysiachi-rosiian/a>
 - Новини. Журнал *Forbes Ukraine*. 14.09.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainski-turisti-tsogo-lita-viddaval-perevagu-turechchini-vseredini-kraiini-bukovelyu-joinup-pidbiv-pidsumki-sezonu-14092023-16009>
 - Герашенко Г.М., Крамаренко С.М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. - 3-4 березня 2020 р. С. 102-103.
 - Герасим'як Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. - 2018. № 19. С. 331-336.
 - Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. - 2017. № 2(8). С. 94-100.
 - Піхлер Р. Agele продукт – менеджмент за допомогою Scuum: створення продуктів, що подобаються клієнтам / пер. з англ. Г. Якубовська. - Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019 – 128 с.
 - Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Сер. Географія*. 2010. Вип.2 (28). С. 191-197. DOI: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>
 - Ковтун О. Кластерний підхід до організації туристичного бізнесу в Україні. *Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності» (м. Львів, 12 грудня 2019 р.)* Львів: ЛТЕУ, 2019. 192 с. С.26-32. DOI: https://tourlib.net/statti_ukr/kovtun2.htm
 - Що таке трикутник управління, і як він може допомогти колективу? *Електронне видання Team Asana* DOI: <https://asana.com/ua/resources/project-management-triangle>
 - recovery.]. DOI: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>
 - Mashika G.V., Goryunova K.A. Pravovi ta ekonomichni aspekti turistichnoyi galuzi Ukrainy pid chas pandemiyi Covid-19 [Legal and economic aspects of Ukraine's tourism industry during the Covid-19 pandemic]. *Investitsiyi: praktyka ta dosvid. Ekonomichna nauka* [Investments: practice and experience. Economic science]. -2021.no 3. pp.5-11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5
 - Royik O.R., Lucik M.V. Rozvytok turistichnoyi sferi Ukrainy v umovah pidvishenihih epidemichnih rizykih. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. Vip. no 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>
 - Zvit pro pryami zbitki infrastrukturi, nepryami vitrati ekonomiki vid ruiynuvanniv vnaslidok vijskovoyi agresiyi rosiyi proti Ukrainy, ta poperednya ocinka potreb Ukrainy u finansuvanni vidnovlennya [Report on direct infrastructure damage, indirect economic costs from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine, and a preliminary assessment of Ukraine's recovery financing needs]. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay1>
 - Demografiya [Demographics] (data zvernennya 20.11.2024) URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-v-ukrainu-v-ikhalo-7-6-tysiachi-rosiian/a>
 - Novini [News]. Zhurnal *Forbes Ukraine* [Forbes Ukraine Magazine]. 14.09.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainski-turisti-tsogo-lita-viddaval-perevagu-turechchini-vseredini-kraiini-bukovelyu-joinup-pidbiv-pidsumki-sezonu-14092023-16009>
 - Gerashenko G.M., Kramarenko S.M. Marketing yak instrument pidvishennya efektyvnosti innovacijnoyi diyalnosti pidpriemstva [Marketing as a tool for increasing the efficiency of an enterprise's innovative activities] *Suchasni problemi upravlinnya pidpriemstvami: teoriya ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]. - 3-4 bereznya 2020 r. pp. 102-103.
 - Gerasimyak N.V., Kovalchuk O.V., Dacenko V.V. Metodichnij pidhid do ocinyuvannya efektyvnosti marketingovogo zabezpechennya diyalnosti pidpriemstva [Methodical approach to assessing the effectiveness of marketing support for an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. - 2018. no 19. pp. 331-336.
 - Kulinyak I.Ya. Bazarko S.V. Ocinyuvannya pidvishennya efektyvnosti marketingovoyi diyalnosti pidpriemstv [Evaluating the effectiveness of marketing activities of enterprises]. *Naukoviy visnik Mukachivskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"]. - 2017. no 2(8). pp. 94-100.
 - Pihler R. Agele produkt – menedzhment za dopomogoyu Scuum: stvorennya produktiv, sho podobayutsya kliyentam [Agile Product Management with Scrum: Creating Products Customers Love]/ per. z angl. G. Yakubovska. - Harkiv: Vid-vo «Ranok»: Fabula, 2019 – 128 p.
 - Smachilo I. Shlyahi udoskonalennya sistemi menedzhmentu turistichnih organizacij [Ways to improve the management system of tourism organizations]. *Naukovi zapiski TNPU im. V. Gnatyuka. Ser. Geografiya* [Scientific notes of the V. Hnatyuk TNPU. Ser. Geography]. 2010. Issua 2 (28). pp. 191-197. DOI: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>
 - Kovtun O. Klasternij pidhid do organizaciji turistichnogo biznesu v Ukraini [Cluster approach to organizing tourism business in Ukraine]. *Materiiali I Mizhmar. nauk.-prak. konf. «Innovaciyi, trendi ta perspektivi indusriyi gostimnosti»* [Materials of the 1st International Scientific-Practical Conference "Innovations, Trends and Prospects of the Hospitality Industry"] (m. Lviv, 12 grudnya 2019 r.) Lviv: LTEU, 2019. 192 p. pp. 26-32. DOI: https://tourlib.net/statti_ukr/kovtun2.htm
 - Sho take trikutnik upravlinnya, i yak vin mozhe dopomogti kolektivu? [What is the management triangle, and how can it help a team?] *Elektrone vidannya* [Electronic edition] Team Asana DOI: <https://asana.com/ua/resources/project-management-triangle>

References (transliterated)

- UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition [Elektronnij resurs] URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2018.pdf
- UNWTO International Tourism Highlights 2020 Edition URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2020.pdf
- Mizhnarodnij turizm u 2020 roci vtrativ ponad 900 mlrd dolariv [International tourism lost over \$900 billion in 2020] Slovo i dilo. 18.12.2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/18/novyna/finansy/mizhnarodnyj-turyzm-2020-roczj-vtratyv-900-mlrd-dolariv>
- Turizm pid chas vijni. Yak galuz vzhivaye ta gotuyetsya do vidnovlennya [Tourism during war. How the industry survives and prepares for

Надійшло (received) 06.01.2025

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: iryua.uhrimova@khp.edu.ua

Малишкін Владислав Андрійович (Malyskin Vladislav) - студент групи БЕМ-М523а ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: vladyslav.malyskin@emmb.khpi.edu.ua

N. SHMATKO, M. KARMINSKA-BIELOBROVA, V. KOSTIN, A. BIELOBROVA
**DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE CONDITIONS OF
DIGITAL TRANSFORMATIONS**

The article is devoted to studying the impact of digital transformations on human resource management systems in modern organizations. The growing role of digital technologies in the HR field is driving fundamental changes in recruitment, training, performance evaluation, employee motivation, and career development processes. The relevance of the research is determined by the need for organizations to adapt to new conditions and seek modern approaches to human resource management to improve their efficiency and competitiveness. The paper analyzes key issues faced by human resource management systems, including insufficient automation, low employee engagement, communication barriers, and a lack of professional development programs.

The main areas of HR process digitalization are identified, including the implementation of analytics platforms (People Analytics), learning management systems (LMS), recruitment platforms (LinkedIn, Workday), and other tools that allow automation and optimization of HR functions. Special attention is given to the prospects and trends of digitalization in Ukraine, where many organizations show high adaptability to the adoption of innovative technologies. The authors also present recommendations for implementing digital HR management systems. In particular, for effective digital transformation, it is necessary to assess the organization's readiness for change, choose appropriate technologies integrated with existing systems, and provide training to staff to improve digital literacy and reduce resistance to change. These measures significantly improve the efficiency of human resource management systems, reduce costs, improve communication between employees, and ensure continuous employee development.

The article also points out that the implementation of digital technologies is associated with certain challenges, such as high integration costs, data privacy risks, and the need to restructure organizational culture. Despite these challenges, the benefits of HR digitalization far outweigh the potential drawbacks, creating opportunities for strategic business development. The results emphasize the importance of a comprehensive approach to the digital transformation of human resource management systems, which enables organizations to remain competitive in a dynamic business environment.

Keywords: HR digitalization; human resource management; analytics platforms; recruitment; employee training; digital transformation

Н.М. ШМАТЬКО, М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА, В. КОСТИН, А.О.БЕЛОБРОВА
**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ ЦИФРОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Стаття присвячена дослідженню впливу цифрових трансформацій на систему управління персоналом у сучасних організаціях. Зростання ролі цифрових технологій у сфері HR спричиняє докорінні зміни в процесах рекрутингу, навчання, оцінки ефективності, мотивації персоналу та кар'єрного зростання. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації організацій до нових умов і пошуку сучасних підходів до управління людськими ресурсами для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. У роботі аналізуються ключові проблеми, що стоять перед системами управління персоналом, зокрема недостатня автоматизація, низький рівень залученості співробітників, комунікаційні бар'єри та дефіцит програм професійного розвитку.

Визначено основні напрями цифровізації HR-процесів, які включають впровадження аналітичних платформ (People Analytics), систем для управління навчанням (LMS), платформ для рекрутингу (LinkedIn, Workday) та інших інструментів, що дозволяють автоматизувати і оптимізувати HR-функції. Особлива увага приділена перспективам і трендам цифровізації в Україні, де багато організацій демонструють високу адаптивність до впровадження інноваційних технологій. Автори також висвітлюють рекомендації щодо впровадження цифрових систем управління персоналом. Зокрема, для ефективної цифрової трансформації необхідно здійснювати оцінку готовності організації до змін, вибирати відповідні технології, інтегровані з існуючими системами, і проводити навчання персоналу для підвищення цифрової грамотності та зменшення опору змінам. Ці заходи дозволяють значно підвищити ефективність систем управління персоналом, знизити витрати, поліпшити комунікацію між співробітниками та забезпечити безперервний розвиток персоналу.

У статті також зазначено, що впровадження цифрових технологій пов'язане з певними викликами, такими як висока вартість інтеграції, ризики порушення конфіденційності даних та необхідність перебудови організаційної культури. Попри це, переваги цифровізації HR значно перевищують можливі недоліки, створюючи перспективи для стратегічного розвитку бізнесу. Отримані результати підкреслюють важливість комплексного підходу до цифрової трансформації системи управління персоналом, яка дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними у динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: цифровізація HR; управління персоналом; аналітичні платформи; рекрутинг; навчання персоналу; цифрова трансформація

Introduction. Digital transformations significantly affect human resource management systems, changing the processes of recruiting, training, career growth, performance appraisal, and employee-company relationships. The digitalization of labor relations requires new approaches to implementing traditional human resource management mechanisms.

Analysis of the state of the issue. The development of a personnel management system in the context of digital transformations is an important topic in the context of modern changes in the global business environment. Every year, technologies play an increasingly significant role in all aspects of personnel management, and digital transformations are becoming a necessity for organizations seeking to remain competitive in the labor market. One of the main components of digital

transformation in HR is the implementation of automated recruitment systems and talent management platforms, which significantly reduce the time spent searching and selecting candidates. These tools use Big Data and artificial intelligence algorithms to automatically analyze resumes and predict candidate success based on previous performance. This significantly increases the accuracy and efficiency of the selection process, and also reduces the cost of administrative procedures.

In addition, digital technologies help create individualized employee development programs that take into account their personal needs and abilities. Performance monitoring systems allow for early detection of potential performance issues and real-time adjustment of development strategies. With the help of such technologies, HR professionals can more accurately plan

employee career trajectories, offering them learning and development opportunities in accordance with the needs of the organization.

At the same time, the digitalization of HR processes requires organizations not only technological readiness, but also changes in corporate culture. In particular, employees need to be ready to use new technologies, as well as adapt internal policies and procedures to integrate digital tools into their usual work.

For the effective implementation of digital HR technologies, it is necessary to ensure the integration of new systems with existing HR processes. This allows you to create a single ecosystem for the effective use of data and ensure convenience for employees and managers.

Digital transformation in HR is a complex and multifaceted process that requires both technological and organizational changes. Investments in the latest technologies allow organizations to significantly increase their competitiveness, reduce costs, and ensure sustainable development of personnel in conditions of constant change.

Task statement. The relevance of this study is due to the need to improve the personnel management system in the context of digital transformations, develop modern methods of personnel management, find effective ways to motivate and control employees, which is a key task for increasing labor productivity. After all, the introduction of digital technologies significantly changes the interaction of employees with clients and colleagues. This causes not only a change in work processes and methods of performing tasks, but also increases the impact on human resources management.

The task of the study is to outline the main problems of the modern personnel management system, consider different approaches to interpreting the term "digital personnel management" and provide practical aspects of implementing digital approaches in personnel management.

Research objective. The purpose of the research is to determine the directions of development of the personnel management system in the context of digital transformations, analyze the features and advantages of using digital technologies in the personnel management system, formulate the principles and conditions for creating personnel strategies as a result of the implementation of digital tools, as well as conceptually understand the new digital model of personnel management.

Analysis of the main achievements and literature. The work of many Ukrainian and foreign scientists is devoted to the study of various trends in improving activities in the field of personnel management, namely: N. S. Danylych, S. G. Rudakova and L. V. Shchetinina [1], V. M. Zhukovskaya [2], D. Leonard and B. Nelson [3], O. I., Kravchuk I.O., Varis I.O. Ryabokon [4] and others. At the same time, the impact of digital technologies on personnel management is increasing and accelerating, which requires the definition and assessment of personnel administration processes to create an appropriate HR strategy.

Presentation of the main material. It should be noted that digital personnel management is a set of

methods and technologies developed to support the personnel management process in the organizational system. The main engine of improving processes in the organization is the creation and use of innovations in the field of personnel management and understanding their importance for achieving the set goals.

The rapid development of digital technologies dictates the need for changes in traditional approaches to doing business, in particular the introduction of innovative digital tools in the field of personnel management. In the modern business environment, characterized by constant changes and a high level of competition, the digitalization of HR processes is becoming especially important. This helps to increase the competitiveness of organizations and allows them to occupy leading positions in the market in their industries.

Researchers such as S. G. Rudakova and others believe that previously HR was considered as a complex of all processes, then at this stage such processes as Talent Management, separately recruiting, performance management, planning, etc. have been distinguished. That is, key processes of personnel management have been distinguished, the evolutionary changes in which are aimed at optimizing costs and transactions related to the company's employees. At this stage, basic HR tools actively appeared, which simplified some processes and made it possible to compare the effectiveness of their functions [1].

V. M. Zhukovska believes that HR departments have a strategic role in implementing innovative digital solutions and providing training for all departments that handle large data sets [2]. D. Leonard and B. Nelson note that the development of digital data "is growing exponentially, not only in terms of the huge amount of data, but also in how companies use analytics to make strategic decisions." They also note that "data-driven companies are more productive and profitable" and that the task of managers is "to develop and maintain a culture based on digital data." The authors, comparing analytics methods with metrics, emphasize that a distinctive characteristic of Big Data analytics is the volume of all quantitative and qualitative data about people scanned [3].

Kravchuk O.I., and others believe that the digital transformation of personnel management is a complex task that involves the transformation of all business processes from manual documentation and execution to automated ones, the transfer of the most labor-intensive procedures and operations to a digital environment. This is an important part of modern personnel management, which uses digital technologies for effective management of people and processes. During digital HR transformation, changes should occur in three areas: digital workforce, digital workplace and provision of digital HR services [4].

The task of high-quality personnel selection is faced by any modern company. The competitive position of the company is largely determined by its personnel, which should be oriented towards gaining competitive advantages in education, capable of intellectual and professional development, development and implementation of innovations and creation of competitive products. Therefore, professional selection of

employees is the foundation of future success [5]. The personnel management system encompasses methods, approaches and technologies for working with personnel aimed at forming effective relationships and achieving defined goals. Without a clearly thought-out management system, it is impossible to create a cohesive and effective team. The choice of such a system depends on the organizational structure, which includes the composition, hierarchy, nature of interaction and distribution of responsibilities between units and management bodies. It is through these elements that labor relations related to the exercise of authority, the movement of orders and information occur. A systemic approach to personnel management involves the presence of a comprehensive structure that encompasses various subsystems that regulate such aspects of activity as the development of a personnel plan; the processes of hiring and firing employees; training and advanced training of personnel; conducting certifications and qualification exams; implementing a mentoring system and adapting new employees; promoting career growth; creating social conditions and working infrastructure for employees.

Successful implementation of these elements requires managers to have thorough knowledge in the fields of management, psychology and strategic planning.

In modern conditions, effective personnel management is one of the key tasks of any organization. Employee development serves as an important tool for achieving strategic goals and maintaining competitiveness. In this context, the formation of a personnel development system becomes especially relevant. Creating a system for personnel development plays a critical role in achieving a number of organizational goals:

- improving the professional knowledge, skills, and potential of employees;
- developing soft skills;
- enhancing the overall efficiency of both individual employees and the organization as a whole, as well as increasing labor productivity;
- strengthening motivation, loyalty, and employee engagement;
- building internal reserves for managerial positions.

However, it is important to note that the goals of training and personnel development differ depending on the interests of the organization and its employees. For employees, development is necessary to achieve the following objectives:

- improving professional skills and maintaining competitiveness in the labor market;
- expanding the range of competencies;
- adapting to new conditions;
- preparing for the execution of more complex tasks.

The key objective of personnel development is to improve employees' professional level and manage their career growth. To achieve this, it is necessary to create conditions and develop measures aimed at stimulating employees' motivation for continuous learning and skills development.

The process of personnel development is continuous in nature and includes the following areas: career development, which involves assisting employees

in setting professional goals and finding ways to achieve them, individual consulting, which offers a wide range of services for personnel development.

The key focus of personnel development lies in improving knowledge and skills in both professional and social spheres. This includes the development of hard skills (professional skills) and soft skills (socio-psychological skills, such as communication and leadership).

Global companies are increasingly focusing on the development of soft skills when selecting personnel, as their enhancement is a more complex and resource-intensive process. At the same time, the requirements for the level of soft and hard skills depend on the employee's position. For entry-level workers, professional skills are usually more critical, whereas for managers, priority is given to soft competencies.

Thus, when forming a talent pool or promoting employees, it is advisable to consider the presence of soft skills in candidates.

The modern HR system faces a number of challenges, caused by both external changes in the economic, social and technological environment and internal transformations in organizations. These problems cover a wide range of aspects: from outdated management models to new challenges related to digitalization.

One of the key problems is the insufficient adaptability of the HR management system to rapid changes in the external environment. Traditional HR processes, focused on a centralized bureaucratic model, often do not meet modern requirements for flexibility and speed of response to market challenges. This is manifested in the low ability of organizations to adapt HR policies to rapidly changing consumer needs, the competitive environment, or crisis situations. Another problem is the insufficient level of automation and digitalization of routine HR processes. A significant number of enterprises still use outdated management methods, including paper-based document management, the lack of a unified database for personnel accounting, manual calculation of performance indicators, etc. This leads to overloading of HR departments, delays in decision-making, and increased operating costs. Inefficiency in this area reduces the competitiveness of organizations and limits their ability to attract talented employees. Another important problem is the decrease in the level of employee engagement. In today's environment, employees increasingly expect employers to provide not only competitive salaries but also a comfortable working environment, opportunities for professional development, and a work-life balance. However, many organizations still fail to address these issues. Low employee engagement can manifest itself in increased turnover, reduced productivity, and conflict within teams.

Another important challenge is ensuring continuous learning and professional development for employees. Current trends, such as digitalization and automation, are placing new demands on employees' competencies. However, many organizations lack training programs that meet these requirements. Standard training and seminars are no longer able to meet employees' needs for the

flexible and digital skills needed to function effectively in the digital age.

In addition, communication barriers between employees and management are a significant problem. Insufficient openness of management, lack of transparent feedback and ineffective internal communication become causes of conflicts and misunderstandings. In modern conditions, when employees often work remotely or in a hybrid format, these problems are even more acute.

No less relevant is the problem of protecting employees' personal data. The use of digital platforms and cloud services for personnel management creates risks for information confidentiality. Companies should pay attention to the development and implementation of information security policies, but in many cases these issues remain ignored.

The use of digital tools in the field of human resources management is becoming increasingly widespread both internationally and in Ukraine. Digital HR technologies help companies around the world to effectively automate and optimize numerous aspects of human resources management, which allows them to reduce costs, increase efficiency and increase the competitiveness of organizations. Ukrainian companies are actively implementing these tools, in particular in the field of recruiting, training, employee performance assessment and analytics, which allows them to be more flexible and competitive [6].

Digital recruiting platforms are the main tool for selecting qualified candidates, and this is becoming standard practice in both international companies and in Ukraine. One of the most popular platforms worldwide is LinkedIn, which allows recruiters to find candidates, view their professional profiles, interact through a network of contacts and receive recommendations.

In addition, Workday is another popular platform used to automate recruitment and HR processes.

To address the Ukrainian market, large companies such as SoftServe and Luxoft are actively using LinkedIn to find specialists, especially in the IT sector. Such platforms allow them to attract qualified employees not only from Ukraine but also from abroad, which is especially important for global companies such as Ciklum, where recruitment is often carried out through international platforms.

People Analytics systems are used to collect and analyze data about employees, which allows companies to make informed decisions on hiring, assessing performance and developing personnel. Large international companies such as Microsoft and Google are actively using People Analytics to predict employee turnover, assess productivity and optimize HR processes. The use of analytics helps to predict which employees may leave the company, as well as optimize training and development processes. The use of learning management platforms (LMS) is one of the main directions in the digitalization of human resources management. International companies such as Deloitte use LMS to organize online courses, trainings and other training programs, which allows employees to independently develop their skills and qualifications[7].

Table - Use of digital tools in human resources management

Tool	Main functions	Examples of use in the international market	Examples of use on the Ukrainian market
Digital recruiting platforms (LinkedIn, Workday)	Candidate search, profile creation, recruiting through a network of contacts, posting vacancies.	Google, Siemens.	SoftServe, Luxoft, Ciklum.
Analytical systems (People Analytics)	Performance assessment, staff turnover forecasting, data analytics for management decision-making.	Microsoft, Google.	Luxoft, SoftServe.
Learning tools (LMS)	Management of training courses, tracking employee progress, access to online courses.	Deloitte.	SoftServe, Ciklum.

The table above shows that digital HR tools are actively used by both international and Ukrainian companies. The use of LinkedIn, Workday, People Analytics and LMS allows you to optimize recruiting, increase employee efficiency and ensure continuous staff development. Ukrainian companies, in particular in the IT sector, are significantly approaching international standards in the field of digitalization of HR processes, which allows them to remain competitive in the global market.

Analysis of data from Deloitte, a leading global provider of audit and consulting services, will help you understand how Ukrainian companies demonstrate a high level of readiness to use digital technologies in the HR sector. This creates the prerequisites for more effective HR management and ensures competitiveness in the global business environment.

The Global Human Capital Trends study presents key aspects of digital transformations in HR management, in particular in Ukraine. The results obtained emphasize the significant adaptability of Ukrainian organizations to changes in the HR sector, which is an important factor in the context of modern labor market challenges. Figure 1 shows a comparative analysis of the level of implementation of key HR initiatives in the field of human resources management in Ukraine and around the world according to the Deloitte Global Human Capital Trends study in 2023.

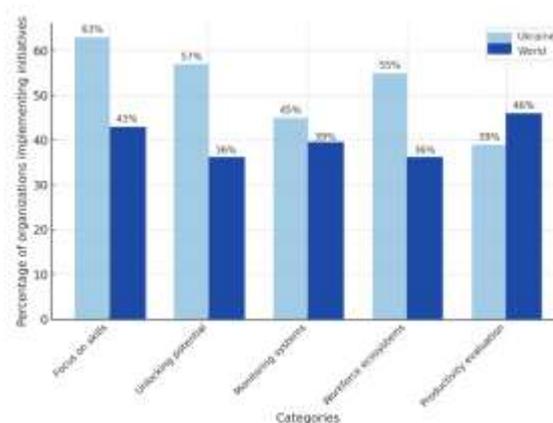


Fig. 1 Implementation of HR initiatives in the field of personnel management: a comparison of Ukraine and the world

world based on the Deloitte Global Human Capital Trends study, 2023 (developed by the authors based on [8])

One of the main trends is a shift in emphasis from job responsibilities to skills. In Ukraine, 63% of organizations implement an approach focused on employee competencies to effectively match them with work tasks. This indicator significantly exceeds the global average, which is 43%. This approach allows Ukrainian companies to better adapt to dynamic changes in the professional environment and anticipate future skills needs.

The second important trend is the use of technology to unlock the potential of employees. About 57% of Ukrainian organizations use digital platforms to structure areas of responsibility and solve strategic tasks, while in the world this indicator is only 36%. This indicates the desire of Ukrainian businesses to integrate innovative HR solutions to optimize processes and improve work efficiency.

Considerable attention is paid to the formation of dynamic workforce ecosystems. In Ukraine, 55% of companies actively involve freelancers in their work. The global average is 36%. This allows organizations to respond faster to changes in the business environment, expanding access to new competencies and talents.

Despite the positive dynamics, there are certain barriers to implementing digital HR solutions. The main obstacles, both in Ukraine and in the world, include insufficient speed of adaptation to changes, corporate culture, and the deficit of necessary competencies among employees and managers.

Overcoming these challenges requires active training and development of leadership skills in management, as well as a systematic approach to the transformation of organizational processes.

The following results of a study by Deloitte indicate that organizations in Ukraine and the world are paying more and more attention to technologies that support innovation and the development of human potential. In particular, the growing importance of generating ideas indicates the need to integrate creative approaches into HR processes. At the same time, the priority given to developing competencies and communications highlights the role of technology in ensuring employee cohesion and individual development. Such changes reflect general trends towards creating a more adaptive and innovation-oriented environment in human resources management.

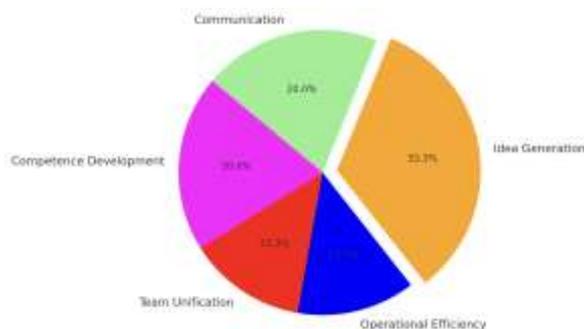


Fig. 2. Change in the priority of HR technology areas in 2-4 years based on the Deloitte Global Human Capital

Trends study, 2023 (developed by the authors based on [8])

Fig. 2 shows a change in the priority of various areas of technology application in the HR sector according to the Deloitte Global Human Capital Trends study, reflecting their importance in the strategies of organizations for the next two to four years. According to the data, the direction related to idea generation, which includes the development of new products, design and other innovative tasks, receives the greatest increase in priority. This indicates the growing importance of creative approaches in the work of the HR function, where innovation and creativity are becoming important components of the success of organizations in the future.

The next most important are areas related to communication and development of competencies. These areas involve creating opportunities for the application of unique human competencies, such as creativity and empathy, as well as optimizing communication processes in organizations. They are growing in importance, emphasizing the need to build effective interaction within organizations to support talent development and strengthen corporate culture.

Team building and operational efficiency demonstrate a moderate increase in priority. These areas remain important aspects of transformational processes in HR aimed at optimizing team work and increasing individual efficiency. They occupy a stable place in the strategies of organizations, ensuring their ability to adapt to changes and effectively achieve business goals.

Digitalization of the personnel management system is a key stage in the transformation of modern business, which allows to increase the efficiency of personnel management, reduce costs and ensure the adaptation of the organization to rapidly changing market conditions. This process includes the implementation of modern technologies for automation and optimization of personnel functions, which contributes to the creation of competitive advantages [9].

The main stages of HR digitalization are assessing the organization's readiness for change, selecting appropriate technologies, and training staff. The first stage involves analyzing the level of digital literacy of employees, existing business processes, organizational culture, and financial and technical resources, which allows identifying gaps in processes and developing a digitalization plan. The next stage involves selecting technologies that best meet the needs of the organization. Key tools include Applicant Tracking Systems, People Analytics platforms, Learning Management Systems, and communication platforms such as Microsoft Teams and Slack. Important selection criteria include integration with existing systems, functionality, scalability, and cost. The final stage is preparing staff for change, which includes training employees, informing them about the benefits of digitalization, and involving them in the implementation process. This approach helps reduce resistance to change and ensure successful adaptation to new tools.

Examples of the implementation of digital solutions demonstrate the effectiveness of their application. The use of artificial intelligence in recruiting allows you to

automate the selection of candidates and conduct preliminary interviews using chatbots. The integration of corporate platforms, such as Microsoft Teams, improves communication between employees and increases the effectiveness of teamwork. The implementation of digital approaches in the HR system has significant advantages, including reducing the time spent on routine tasks, increasing the accuracy of employee performance assessment, and increasing employee engagement through personalized approaches. At the same time, the digitalization process is accompanied by challenges, such as the high cost of integration, risks of data security breaches, and employee resistance to change. Despite these challenges, digital approaches open up new opportunities for improving HR processes, increasing productivity, and ensuring the competitiveness of modern organizations. Effective implementation of the digitalization of the HR system requires a systematic approach that includes assessing readiness, selecting technologies, training personnel, and adapting to new conditions. The advantages of this process far outweigh the disadvantages, creating prospects for business development[10].

Conclusions. Thus, digital transformations play a key role in the development of a modern HR system, which is due to the need to adapt to new challenges in the business environment, dynamic changes in the labor market and high competition. Modern organizations are forced to reconsider traditional approaches to HR management, implementing digital tools that provide process automation, increase employee efficiency and reduce operating costs. This process not only contributes to improving the functioning of HR systems, but also creates new opportunities for the strategic development of organizations.

Despite its numerous advantages, the digitalization of HR systems is accompanied by a number of challenges. One of the main problems is the insufficient level of automation in many organizations, where outdated management methods, such as paper document management or manual calculation of performance indicators, are still used. This leads to overloading of HR departments, delays in decision-making and increased costs.

Another challenge is the lack of employee engagement, which manifests itself in the form of increased staff turnover, reduced productivity and conflicts in teams. Employees expect employers not only to provide competitive wages, but also to create a comfortable working environment, opportunities for professional development and a balance between work and personal life. The absence of such conditions significantly reduces staff motivation.

An important problem is also ensuring continuous training of employees, since standard trainings and seminars no longer meet modern requirements. The lack of flexible and digital skills development programs creates barriers for employees to adapt to changes. In addition, the protection of employees' personal data remains a significant problem, especially in the context of the use of digital platforms and cloud services.

Research shows that Ukrainian companies are actively implementing digital tools in the field of personnel management, demonstrating high adaptability to new challenges. Significant emphasis is placed on the use of approaches focused on employee competencies.

For example, 63% of Ukrainian organizations use methodologies aimed at effectively matching employee skills with work tasks, which significantly exceeds the global average of 43%.

Ukrainian companies also pay attention to integrating technology to improve employee efficiency. For example, 57% of organizations use digital platforms to structure areas of responsibility and solve strategic tasks. The use of hybrid work models, which include the involvement of freelancers and contractors, allows you to quickly respond to changes in the business environment, attracting new talents.

Recommendations for digital transformation of HR provide a comprehensive approach that ensures the effectiveness of implementing innovations in the personnel management system. To successfully implement these transformations, organizations need to carefully assess their readiness for change by analyzing the level of digital literacy of employees, current business processes and available resources. Such an analysis allows you to identify key gaps that may become obstacles to digitalization, as well as identify areas that need improvement.

The next stage is the selection of appropriate technologies that best meet the needs of the organization. When choosing technologies, it is important to consider criteria such as functionality, integration with existing systems, scalability, and cost. This allows you to ensure the effective use of the selected solutions and their compliance with the company's long-term goals.

The final stage of HR digital transformation is employee training. This includes conducting trainings and information campaigns that help employees understand the benefits of digitalization, increase their digital literacy and reduce resistance to change. Informing employees about the benefits of new technologies and involving them in the implementation process play an important role in ensuring a successful transition to digital solutions. Thus, a systematic approach to HR digital transformation allows organizations not only to adapt to new conditions, but also to significantly increase the efficiency of HR management, contributing to their strategic development. In our opinion, the digitalization of HR systems is not only a challenge, but also a great opportunity for organizations. It allows you to optimize business processes, increase the efficiency of HR management and ensure competitiveness in a dynamic business environment. Although digital transformations are accompanied by certain difficulties, such as the high cost of technology implementation and data protection issues, their benefits far outweigh these challenges. The introduction of digital tools opens up new horizons for the development of organizations, contributing to the growth of their productivity and innovation.

References

- Rudakova S. H., Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasianenko Ya. A. Digital HR – maibutnie kadrovoho adminstruvannia. [HR is the future of personnel administration.] *Biznes Inform.* 2020. №1. P. 265–270. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
- Zhukovska V. M. Tsyfrovii tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development] / V. M. Zhukovska // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment.* - 2017. - Vyp. 27(2). - P. 13-17. - [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27(2)_5)
- Leonard D., Nelson B. Successful Predictive Analytics Demand a Data-Driven Workplace [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://news.gallup.com/businessjournal/193574/successfulpredictive-analytics-demand-data-driven-culture.aspx_source=DATA_ANALYTICS&gmedium=topic&g_campaign=tiles.
- Kravchuk O. I., Varis I. O., Riabokon I. O. Upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu menedzhmentu personalu cherez tsyfrovu HR stratehiu. [Managing the digital transformation of human resources management through a digital HR strategy] *Infrastruktura rynku.* 2023. № 71. P. 159–166. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>.
- Vodianka L. D., Ratushniak D. V., Luste O. O. Innovatsiini metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizatsii. [Innovative methods of personnel selection in the context of digitalization] *Biznes Inform.* 2022. №1. P. 403–409. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>
- Kuibida V. S., Petroie O. M., Fedulova L. I., Androshchuk H. O. Tsyfrovii kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu : analitichna zapyska. [Digital competencies as a condition for the formation of the quality of human capital: analytical note] Kyiv : NADU, 2019. 28 s.
- Piddubna L. I. Mizhnarodnyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom it-kompanii [International experience in using digital technologies in HR management of IT companies] [Elektronnyi resurs] / L. T. Piddubna, I. S. Chuieva // *Ekonomika ta suspilstvo.* – 2023. – № 55. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>.
- *Global Human Capital Trends.* URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>
- Cheliadinova N. H. HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasni orhanizatsii [HR management and digitalization in a modern organization] / N. H. Cheliadinova, V. I. Kudelia // *Infrastruktura rynku.* - 2022. - Vyp. 69. - P. 125-129.
- 10. Shmatko N.M. Pidkhody do formuvannia synerhetychnoho efektu v ekonomitsi [Approaches to the formation of a synergetic effect in the economy] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: Zbirnyk naukovo -praktychnykh statei* [Bulletin of Transport Economics and Industry: Collection of scientific and practical articles]. – Kharkiv. UkrDAZT–2013. – no 43.– pp. 103 –106

Received 06.01.2025

About the Authors/ Відомості про авторів

Шматко Наталія Михайлівна (Shmatko Nataliia)-доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувачка кафедри менеджменту, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>;тел. (066) 155-39-73, e-mail: nataliia.shmatko@khp.edu.ua

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Karminska-Bielobrova Maryna) - кандидат наук з державного управління, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-866X> , тел. (050) 520-33-25, e-mail: maryna.karminska-bielobrova@khp.edu.ua

Костін Вадим Олександрович (Kostin Vadym) - аспірант, освітньої-наукової програми Менеджмент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; тел. (095) 225-2535 e-mail: nromaxima@gmail.com

Белоброва Аніта Олександрівна (Bielobrova Anita)- студентка освітньої програми Бізнес-адміністрування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6323-2615> тел. (050) 191-15-30 e-mail: anita.bielobrova@emmb.khp.edu.ua

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, М.О. ПЕРЕЛЯЄВА
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
БЕЗПЕРЕРВНИХ УДОСКОНАЛЕНЬ

Визначено роль і сутність методології KAIZEN. Визначено, що кайдзен-костинг спрямований на зменшення витрат за рахунок: енергозбереження, підвищення продуктивності робочої сили (за рахунок стандартизації та оптимізації процедур, навчання персоналу); оптимізації запасів, зменшення кількості відмов, матеріальних витрат та збільшення продуктивності обладнання. Окреслено напрямки впровадження KAIZEN для вирішення збоїв у роботі підприємств: удосконалення діяльності із планового технічного обслуговування обладнання; запровадження автономного технічного обслуговування обладнання операторами; використання інструменту концепції ощадливого виробництва SMED; поліпшення контролю процесів за допомогою Lean Six Sigma; впровадження реінжинірингу продукту; прийняття моделі покращення потоку за рахунок проєктування гнучких виробничих ліній та впровадження цільного потоку; розвиток сталих процесів, які ґрунтуються на використанні аналітики даних; впровадження ефективної та гнучкої автоматизації; розширення аналітики для покращення планування та прогнозування; застосування нових технологій, у т.ч. штучного інтелекту. Означено, що методологія KAIZEN спрямована на безперервне вдосконалення процесів та систем підприємства, що відбувається за участю керівництва, менеджменту та співробітників підприємства, зусилля яких спрямовуються на ідентифікацію та усунення зайвих витрат та втрат. Внесено рекомендацію щодо створення на підприємстві програми розвитку та заохочення персоналу до участі в удосконаленні процесів підприємства, в формуванні культури безперервного удосконалення, культури інновацій. Цьому має сприяти середовище, в якому персонал мотивований та має бажання ділитися та розвивати нові ідеї. Запропоновано на підприємстві розробити механізм стимулювання участі персоналу в процесах безперервних удосконалень. Розроблено алгоритм ухвалення рішення щодо прийняття/відхилення пропозицій з удосконалення процесів підприємства (при використанні методології KAIZEN).

Ключові слова: витрати; управління витратами; KAIZEN; кайдзен-костинг; Інститут Кайдзен; Lean Six Sigma; SMED

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, M. PERELIAIEVA
MODERN APPROACHES TO ENTERPRISE COST MANAGEMENT BASED ON CONTINUOUS
IMPROVEMENTS

The author defined the role and essence of the KAIZEN methodology. It is determined that kaizen-costing is aimed at reducing costs due to: energy saving, increasing labor productivity (due to standardization and optimization of procedures, personnel training); optimizing stocks, reducing failures, material costs and increasing equipment productivity. Directions of KAIZEN implementation for solving failures in the work of enterprises are outlined: improvement of planned equipment maintenance activities; introduction of autonomous maintenance of equipment by operators; use of the SMED lean manufacturing concept tool; improve process control with Lean Six Sigma; implementation of product reengineering; adoption of a flow improvement model through the design of flexible production lines and the introduction of a whole flow; development of sustainable processes based on the used data analytics; implementation of efficient and flexible automation; enhance analytics to improve planning and forecasting; application of new technologies, including artificial intelligence. KAIZEN methodology is aimed at continuous improvement of processes and systems of the enterprise, which takes place with the participation of management, management and employees of the enterprise, whose efforts are aimed at identifying and eliminating unnecessary costs and losses. A recommendation was made to create a program for the development and encouragement of personnel to participate in improving the processes of the enterprise, in the formation of a culture of continuous improvement, a culture of innovation. This should be facilitated by an environment in which staff are motivated and willing to share and develop new ideas. It is proposed at the enterprise to develop a mechanism for stimulating staff participation in the processes of continuous improvements. An algorithm for making a decision to accept/reject proposals for improving the processes of the enterprise (using the KAIZEN methodology) has been developed.

Keywords: cost; cost management, KAIZEN; kaizen-costing; Kaizen Institute; Lean Six Sigma; SMED

Вступ. Зараз у сфері бізнесу простежується постійна тенденція до скорочення витрат, оптимізації праці, усунення відходів і безперервного вдосконалення. Окрім цього, постійно зростають вимоги глобальної економіки, що націлює сучасні компанії на стимулювання творчого мислення та інноваційного підходу до управління. Тож, одним з найсучасніших підходів до управління витратами підприємств на основі безперервних вдосконалень процесів і методів роботи працівників, є концепція «Kaizen». Її застосування підтримує фінансову стабільність підприємства, у першу чергу, за рахунок досягнення певного рівня прибутку від операційної діяльності не шляхом підвищення цін чи збільшення обсягу продажів, а завдяки контролю за цільовим значенням скорочення витрат.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблемам підвищення ефективності управління витратами підприємств присвячено дослідження багатьох провідних вчених. Так, Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. присвятили дослідження розробленню механізму, групуванню методів та виділенню способів управління витратами

підприємств як інструментів підвищення ефективності їх господарської діяльності [10]. Аналіз різноманітних методів управління витратами, вибір яких залежить від цілей, специфіки і масштабу підприємства, його організаційної структури, провели у роботах [11, 12] Григорова З., Кваско А., Лопатовська О. Відомим фахівцем в сфері управлінського обліку є Давидюк Т.В. [4]. В центрі уваги науковця - шляхи оптимізації витрат та пропозиції щодо використання сучасних методів калькулювання собівартості продукції та послуг.

Попри чималу кількість напрацювань у сфері вивчення різноманітних методів управління витратами, вважаємо за потрібне зупинитися на одному з найбільш сучасних та ефективних методів управління витратами, який є основою довгострокової конкурентної стратегії організацій. Це метод Кайдзен-костинг.

Мета роботи. Метою даної статті є визначення теоретичних положень та розроблення пропозицій щодо впровадження методології KAIZEN в управління витратами підприємства, у тому числі на основі безперервного залучення до цього процесу

працівників підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Кайдзен — це японський термін, що означає безперервне вдосконалення. Ключова ідея Кайдзен полягає в тому, що без удосконалення в компанії не повинно проходити ні дня та означає забезпечення необхідного рівня собівартості продукту і пошук можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня.

Починаючи з початку 2000 років система управління KAIZEN (KMS) трансформована, щоб допомогти компаніям вдосконалюватися на основі систематичної моделі QCD. KAIZEN Change Model (КСМ) додано для покращення культури KAIZEN, мислення та поведінки організації. Корпорації починають розробляти власні стратегії вдосконалення на основі КАЙДЗЕН, прагнучи отримати стійкі вдосконалення та конкурентну перевагу на своїх ринках. В наш час KAIZEN Business System (KBS) підтримує організації в досягненні постійного вдосконалення та сталого зростання. Всіма цими питаннями обіймається Інститут Кайдзен, який розвиває методологію КАЙДЗЕН [7, 8].

Кайдзен-костинг — це підтримання існуючих рівнів витрат на продукти в процесі виробництва завдяки спільним зусиллям для досягнення цільового рівня витрат. Кайдзен-костинг спрямований на усунення втрат і дій, які не додають вартості, своєчасну доставку, вирівнювання навантаження на виробництво, стандартизацію праці та використання відповідного обладнання.

Як зазначає Нісфоян С.С. [3], метод кайдзен-костингу передбачає не досягнення певної величини затрат, яка є другорядною від максимально можливої ціни, а постійне, безупинне і всеосяжне їх зменшення, забезпечує цільову собівартість у процесі виробництва продукції. Кайдзен-костинг дозволяє скоротити витрати на етапі виробництва до 5% та передбачає побудову такої системи менеджменту персоналу, яка охоплює всі ланки організаційної структури – від робітників до менеджерів, та включає заходи підвищення ступені їх вмотивованості.

Кайдзен-костинг характеризується фокусуванням на таких питаннях, що стосуються виробничої сфери:

- планомірне зниження витрат за рахунок покращення виробничих процесів та ефективності роботи;
- досягнення наміченої мети, що визначається як скорочення витрат у розрізі окремих підрозділів підприємства та продукції, що випускається;
- моніторинг передбачуваного зниження витрат до значення фактично досягнутих скорочень у рамках аналізу відхилень [2].

Серед основних завдань Кайдзен-костингу також є [4]:

- ефективне використання часу, тобто на виконання тих завдань, які створюють додаткову цінність для споживача, та уникання процесів, які не приносять додаткової вартості та спричиняють затримки у виконанні завдань;
- уникнення браку продукції, що потребує додаткових витрат на матеріали для усунення

недоліків, виплати компенсацій споживачам за постачання неякісної продукції;

- уникнення зайвих внутрішньовиробничих та міжцехових переміщень та пріоритет завданням, які сприяють загальній продуктивності, а не безцільним рухам;

- уникнення повторного виконання однієї і тієї ж роботи, що призводить до втрат.

Визначають два види кайдзен-костингу:

1) орієнтація на продукт, коли оптимізація стосується продуктивності та ефективності виробничого процесу компанії для конкретної продуктової лінії або окремого продукту. Виробник має системно проаналізувати виробничий процес, у т.ч. зайві витрачання часу та ресурсів;

2) орієнтований на активи, коли оптимізація стосується активів підприємства, визначення випадків їх неефективного використання, впливу на збільшення виробничих витрат, а також включає реалізацію заходів щодо підвищення продуктивності активів.

Тобто Кайдзен-костинг спрямований на зменшення витрат за рахунок [5]: енергозбереження, підвищення продуктивності робочої сили (за рахунок стандартизації та оптимізації процедур, навчання персоналу); оптимізації запасів, зменшення кількості відмов, матеріальних витрат та збільшення продуктивності обладнання. Серед сучасних напрямків також є зосередження на якості, стійкості та цифрових інноваціях.

Розглянемо на прикладі виробничі підприємства, які мають підвищувати конкурентоспроможність пристосовуючись до нестійких умов ринку, а тому мають прийняти таку модель діяльності, яка буде орієнтована на споживача, при цьому мають одночасно використовувати потенціал цифрових інструментів і переосмислити свої ланцюги постачань. Для них найефективнішими ініціативами для стимулювання виробничих операцій можуть бути:

- реалізація планів підвищення ефективності використання матеріалів;
- створення високоефективних операцій за рахунок виключення втрат;
- перехід від push до pull виробництва (від виробництва на склад без замовлення покупця до виробництва на замовлення, що здійснюється виключно на підставі розміщених споживачами замовлень);
- розвиток сталої діяльності;
- реорганізація та навчання команди персоналу підприємства;
- розвиток на основі управління даними.

Як радить Інститут Кайдзен, впроваджуючи KAIZEN для вирішення збоїв у роботі виробничих підприємств потрібно:

1) удосконалювати діяльність із планового технічного обслуговування обладнання, розуміючи критичний шлях зупинки, керуючи запасними частинами в режимі реального часу, впроваджуючи прогнози технічне обслуговування та стандартизуючи завдання технічного обслуговування обладнання;

2) запровадити автономне технічне обслуговування обладнання операторами, зосередженими на стандартах очищення; базове технічне обслуговування та виявлення робочих відхилень;

3) використовувати SMED - один з потужних інструментів концепції ошадливого виробництва, впровадження якого передбачає значне скорочення часу, необхідного для переналагодження обладнання, завдяки чому значно зменшуються тимчасові затримки між стадіями виробництва, знижується рівень ресурсних витрат. Основні принципи SMED: аналіз поточного процесу налаштування (розподіл операцій на внутрішні (які можна виконати тільки під час зупинки обладнання) і зовнішні (які можна виконати, коли обладнання працює)); перетворення внутрішніх операцій на зовнішні; оптимізація внутрішніх операцій; стандартизація процесу; документування і систематизація кроків для зменшення варіативності в майбутньому. Успішна програма SMED має такі переваги: нижчі виробничі витрати; менші розміри партій; максимально швидке реагування на вимоги споживачів; менші рівні запасів;

4) поліпшити контроль процесів за допомогою Lean Six Sigma. Це культура постійного операційного вдосконалення компанії, що включає безперервну роботу над усуненням втрат і підвищенням ефективності, розвиток особистого ставлення кожного співробітника до того, наскільки ефективно він виконує свої функції і як процеси на його робочому місці приносять додаткову цінність споживачам. Lean Six Sigma ґрунтується на принципі досягнення максимальної операційної ефективності за рахунок вдосконалення всіх процесів не тільки з погляду компанії, а й з погляду споживача. Lean Six Sigma поєднує два підходи: Lean (ошадливе виробництво) та Six Sigma (шість сигм). Перший підхід має за мету усунення всіх видів втрат (часу, ресурсів, зусиль) та зосереджується на оптимізації потоків і скороченні непотрібних дій. Другий націлений на мінімізацію варіацій у процесах та зменшення кількості дефектів, має в основі статистичний аналіз, який допомагає визначити й усунути проблеми. Використання інтегрованої концепції Lean Six Sigma прискорює процеси підприємства на 20-70%; покращує якість послуг та продуктів, що випускаються на 20-40% та підвищує загальну ефективність на 10-30%;

5) впровадити реінжиніринг продукту, що спрямований на переосмислення підприємством існуючих процесів та перепроєктування продукту для задоволення потреб споживачів. Реінжиніринг продукту дозволяє підприємству модернізувати свої процеси, створює значні переваги підприємству, у т.ч. у вигляді покращеної продуктивності, економічної ефективності, підвищеної якості, подовженого терміну служби продукту та постійних інновацій, а з точки зору методології КАЙДЗЕН – дозволяє визначити та усунути матеріали, що не мають доданої вартості, або технічно вдосконалити процес, щоб зменшити споживання певних матеріалів;

6) прийняти модель покращення потоку за рахунок проєктування гнучких виробничих ліній та впровадження цільного потоку; виконання завдань або процесів із використанням найкращих практик (стандартизована робота), що сприятиме задоволенню споживачів, оптимізованій ефективності, меншим витратам, вищій якості та максимально можливому ступеню безпеки; синхронізації логістичних циклів між виробництвом і логістикою; удосконалення дизайну складу для підвищення продуктивності комплектування;

7) розвивати сталі процеси, які ґрунтуються на використанні аналітики даних та вимірюванні в режимі реального часу споживання енергії для ідентифікації критично важливого обладнання, енергоефективність якого слід покращувати; скорочені споживання ресурсів, їх циклічного використання;

8) впровадити ефективну та гнучку автоматизацію, розширити аналітику для покращення планування та прогнозування; застосовувати нові технології, у т.ч. штучний інтелект або машинне навчання, на кожному етапі виробничих операцій.

Вище визначене дозволяє методологію KAIZEN визначати як таку, яка спрямована на безперервне вдосконалення процесів та систем підприємства, що відбувається за участю керівництва, менеджменту та співробітників підприємства, зусилля яких спрямовуються на ідентифікацію та усунення зайвих витрат та втрат. На підприємстві потрібно створити програму розвитку та заохочення персоналу до участі в удосконаленні процесів підприємства, в формуванні культури безперервного удосконалення, культури інновацій. Цьому має сприяти середовище, в якому персонал мотивований та має бажання ділитися та розвивати нові ідеї. Пропонується на підприємстві розробити механізм стимулювання участі персоналу в процесах безперервних удосконалень. На рис. наведемо приклад системи подання пропозицій та алгоритм прийняття рішення.

В наведеній послідовності слід врахувати, що є недоцільними такі види пропозицій:

- регулярні заходи по технічному обслуговуванню виробничого обладнання;
- заходи з утримання робочих місць, які включають прибирання, організація місць зберігання інвентарю, фарбування поверхонь, утеплення приміщень, встановлення освітлювальних приборів тощо;
- заходи, які знижують якість продукції, послуг;
- заходи, які погіршують умови та безпеку праці;
- заходи, які негативно впливають на навколишнє середовище;
- заходи, які не передбачають конкретних шляхів із досягнення результату, а ті, які визначають тільки проблему без зазначення точного вирішення;
- заходи, які ґрунтуються на виборі постачальника, відмінність якого тільки у вартості ресурсів та послуг;

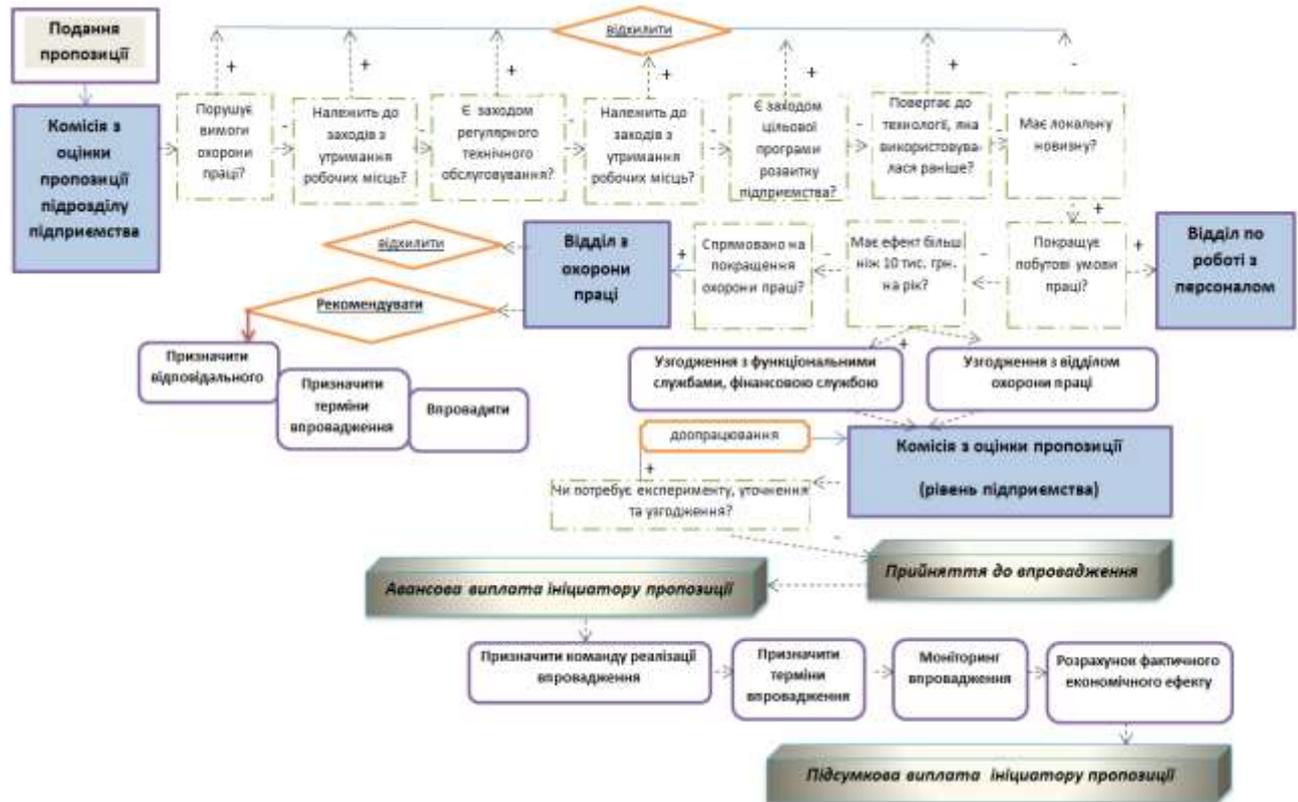


Рис. – Алгоритм ухвалення рішення щодо прийняття/відхилення пропозицій з удосконалення процесів підприємства (при використанні методології KAIZEN)

- заходи, які спрямовані на усунення простоїв при наявності неповного завантаження обладнання;
- заходи, які дублюють функціональні обов'язки працівників.

Висновки. Таким чином, поступові зміни та коригування методів роботи або процесів підприємства сприяють підвищенню ефективності, покращенню якості та зменшенню витрат та втрат. Такі безперервні удосконалення, в яких беруть участь всі учасники бізнес-процесів підприємства, мають бути невід'ємною частиною інноваційної культури підприємства, невід'ємною частиною методології Kaizen.

Список літератури

- Gupta A.K. Kaizen Costing: a system of cost reduction through continuous improvement. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*. 2021. Vol. 4. Issue 3. URL: <https://journal.ijresm.com/index.php/ijresm/article/view/568/542>
- Cytowanie Michalski D. Початковий етап кайдзен костингу у виробничій компанії. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2020. Vol. 3. P. 27-39.
- Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
- Давидюк Т. В., Котляр Д. С. Управління прибутком підприємств через систему обліку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 4 (18). С. 31-38
- Bharath Kumar Kaizen Costing – Types, Objectives, Process URL: <https://www.spoclearn.com/blog/kaizen-costing/>
- Himes E. Kaizen Cost Reduction: An Overview URL: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/kaizen-cost-reduction>
- Гірн О.Б. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54..

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814>

- Офіційний сайт Інституту Кайдзен. URL: <https://kaizen.com/what-is-kaizen/>
- Cheong C., She L. Building a culture of innovation: Innovation 360. *Global Business and Organizational Excellence*. 2024. 43(3). P. 5-23.
- Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311>
- Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління : науково-практичний журнал*. 2021. №2 (72). С. 18-24.
- Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 322(5). С. 220-227.

References (transliterated)

- Gupta, A. Kaizen Kalkuliatsiia sobivartosti: sistema znyzhennia vytrat shliakhom postiinoho vdoskonalennia [Costing: a system of cost reduction through continuous improvement]. *Mizhnarodnyi zhurnal doslidzhen v inzhenerii, nauksi ta menedzhmenti* [International Journal of Research in Engineering, Science and Management]. 2021. no. 4. Issue 3. URL: <https://journal.ijresm.com/index.php/ijresm/article/view/568/542>
- Cytowanie Michalski D. Pochatkovyi etap kaidzen kostynhu u vyrobnychii kompanii. [The initial stage of kaizen costing in a manufacturing company] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. [Scientific Papers of the Higher School of Humanitas Management]. 2020. no. 3. pp. 27-39.
- Nisfoian S.S. *Upravlinnia vytratamy na utrymanna i rozvytok personalu pidpriemstv* [Management of costs for the maintenance

- and development of enterprise personnel]: monohrafiia. Kropyvnytskyi: Vydavets Lysenko V.F., 2020. 268 p.
4. Davydiuk T. V., Kotliar D. S. Upravlinnia prybutkom pidpriemstv cherez systemu obliku. [Enterprise Profit Management through the Accounting System]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu* [Economic Journal of Odessa Polytechnic University]. 2021. no. 4 (18). pp. 31-38.
 5. Bharath Kumar Kaizen Costing – typy, tsili, protses [Kaizen Costing – Types, Objectives, Process]. URL: <https://www.spoclearn.com/blog/kaizen-costing/>
 6. Himes E. Kaizen Cost Reduction: An Overview URL: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/kaizen-cost-reduction>
 7. Hirna O.B. Kontsepsiia Kaidzen: teoretychni ta prykladni aspekty [The Kaizen concept: theoretical and applied aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2023. no. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814>.
 8. Ofitsiinyi sait Instytutu Kaidzen [Official website of the Kaizen Institute]. URL: <https://kaizen.com/what-is-kaizen/>.
 9. Cheong C., She L. Building a culture of innovation: Innovation 360. *Global Business and Organizational Excellence*. 2024. no. 43(3). pp. 5-23.
 10. Iemelianov O., Kurylo O., Petrushka T. Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnia vytratamy pidpriemstv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti yikh hospodarskoi diialnosti [Mechanism, methods and ways of managing the costs of enterprises as tools for increasing the efficiency of their economic activities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2022. no. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311>.
 11. Hryhorova Z. V., Kvasko A. V. Suchasni metody upravlinnia vytratamy pidpriemstv [Modern methods of enterprise cost management]. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia : naukovo-praktychnyi zhurnal* [Scientific view: economics and management: scientific and practical journal]. 2021. no. 2 (72). pp. 18-24.
 12. Lopatovska O., Ostrovska O. Innovatsiini metody upravlinnia vytratamy v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Innovative methods of cost management in modern business conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. 2023. no. 322(5). pp. 220-227.

Надійшла (received) 12.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@khpі.edu.ua

Переляєва Мілана Олександрівна (Pereliaieva Milana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», здобувач, м. Харків, Україна; e-mail: milana.pereliaieva@emmb.khpі.edu.ua

В.В. ЯЦИНА, Т.І. КОЧЕТОВА

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

В умовах глобалізації та економічної нестабільності питання забезпечення ліквідності банківських установ набуває критичного значення. У статті розглянуто фактори, що впливають на ліквідність банків в Україні, зокрема внутрішні та зовнішні, з урахуванням викликів, спричинених війною, економічною кризою, пандемією та іншими несприятливими умовами. Поглиблено аналізуються теоретичні основи ліквідності, зокрема її трактування як "резерву" та "поток". Обґрунтовано важливість управління активами та зобов'язаннями для досягнення стабільності банківського сектору, а також оцінено ефективність існуючих механізмів забезпечення ліквідності. У статті визначено, що фінансова стійкість банків залежить від узгодженого управління короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, підтримання належного рівня резервів і впровадження сучасних методів контролю ліквідності. Особливу увагу приділено впливу регуляторної політики Національного банку України як ключового зовнішнього фактора забезпечення стабільності. Крім того, розглянуто міжнародний досвід у сфері ліквідності, включаючи впровадження показників LCR (Liquidity Coverage Ratio) та NSFR (Net Stable Funding Ratio). Проаналізовано основні теорії управління ліквідністю, такі як теорія "компромісу" та "ієрархії", які дозволяють краще зрозуміти підходи до підтримки фінансової стійкості банків. Запропоновано інструменти для забезпечення ліквідності, зокрема скорочення термінів погашення активів, диверсифікацію джерел фінансування, використання державних програм підтримки та впровадження нових фінансових інструментів із відповідними термінами погашення. Результати дослідження вказують на необхідність розробки адаптивних стратегій управління ліквідністю з урахуванням сучасних економічних викликів. Запропоновано інтеграцію результатів дослідження в загальну стратегію розвитку банківської системи, що сприятиме її стійкості, конкурентоспроможності та надійності в умовах глобальних змін.

Ключові слова: ліквідність; банківська установа; фінансова стратегія; кредитна установа; резерв; забезпечення ліквідності; фінансові інструменти

V. YATSYNA, T. KOCHETOVA

FINANCIAL TOOLS FOR ENSURING BANKING INSTITUTIONS LIQUIDITY

In the context of globalization and economic instability, the issue of ensuring the liquidity of banking institutions is becoming critical. The article examines the factors affecting the liquidity of banks in Ukraine, in particular internal and external, taking into account the challenges caused by the war, economic crisis, pandemic and other adverse conditions. The theoretical foundations of liquidity have been analyzed in depth, in particular, its interpretation as a "reserve" and "flow". The importance of asset and liability management for achieving stability in the banking sector has been substantiated, and the effectiveness of existing liquidity assurance mechanisms has been assessed. The article determines that the financial stability of banks depends on the coordinated management of short-term and long-term liabilities, maintaining an appropriate level of reserves and implementing modern liquidity control methods. The international experience in the field of liquidity has been considered, including the implementation of LCR (Liquidity Coverage Ratio) and NSFR (Net Stable Funding Ratio) indicators. Particular attention has been paid to the influence of the regulatory policy of the National Bank of Ukraine as a key external factor in ensuring stability. The main theories of liquidity management, such as the theory of "compromise" and "hierarchy", have been analyzed. The results of the study indicate the necessity to develop adaptive liquidity management strategies taking into account modern economic challenges. It is proposed to integrate the results of the study into the overall strategy for the development of the banking system, which will contribute to its stability, competitiveness and reliability in the face of global changes.

Keywords: liquidity; banking institution; financial strategy; credit institution; reserve; ensuring liquidity; financial instruments

Вступ. В умовах глобалізації виникають нові фактори, що можуть призвести до фінансових та валютних криз. Це робить питання забезпечення стабільного розвитку країни все більш нагальним. Для досягнення стабільного розвитку важливим є наявність стабільної банківської системи, яка включає різні кредитні установи. З 2014 року через втрату фінансової стійкості з українського ринку було виключено понад 80 банків. Сьогодні проблема залишається актуальною, оскільки багато банків продовжують перебувати в фінансово нестабільному стані, стикаючись із новими викликами під час війни та через неспроможність отримати своєчасні платежі від численних боржників по всій країні. Це, в поєднанні з іншими факторами, може теоретично спричинити нову банківську кризу.

Актуальність теми також посилюється швидкими змінами в економічній ситуації, які виникають через політичну нестабільність, зовнішні економічні фактори, а також вплив глобальних економічних процесів. У таких умовах необхідно постійно вдосконалювати систему управління ліквідністю вітчизняних банків, що стане основою для забезпечення стабільності не тільки фінансових установ, але й економіки країни в цілому.

Аналіз стану питання. Теоретичні основи дослідження ліквідності банків були детально розглянуті численними вітчизняними та зарубіжними економістами,

серед яких Бойко С.В., Брегеда О.А., Герасименко Д.Д., Гіряк В. В., Любка О.В., Нікольчук Ю. М., Охрименко І.Б., Подокопна О. М., Примостка Л. О., Путьківський Т. А., Ребрик М. М., Ярошенко С. С. та інші.

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані вченими, сприяють розвитку банківської науки, надаючи важливі ідеї та стратегії для подолання існуючих проблем, покращення фінансової стійкості банків та забезпечення їх ліквідності в умовах глобальних економічних змін. Але, на наш погляд, оскільки в Україні банківська система зазнає значних змін і стикається з численними викликами, важливо вивчити наявні механізми управління ліквідністю, а також розглянути можливі шляхи їх удосконалення з урахуванням сучасних економічних реалій. У зв'язку з цим, питання аналізу та удосконалення механізмів управління ліквідністю банків набувають особливої ваги в умовах нестабільності, що спричинено війною, економічною кризою та іншими негативними факторами.

Мета роботи. Головною метою є дослідження та аналіз фінансових стратегій, спрямованих на забезпечення ліквідності банківських установ для оптимізації управління ліквідністю в банківському секторі.

Результати дослідження. Ліквідність комерційних банків є ключовою умовою для ефективного виконання

функції банківської системи, оскільки вона забезпечує надійність, фінансову стабільність та конкурентоспроможність банків. Останніми роками питання забезпечення ліквідності стало об'єктом значної уваги, особливо в умовах дестабілізаційних процесів у країні, що можуть загрожувати стабільності банківської системи. Для ефективного управління ліквідністю важливо правильно розподіляти ресурси банку, щоб гарантувати безпеку і безперерйне функціонування. Це, своєю чергою, потребує чіткого визначення терміну «ліквідність».

У світовій банківській практиці ліквідність розглядається як «резерви» або «потоки». Ліквідність як «резерв» визначається здатністю банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами за рахунок наявних невикористаних резервів та зміни структури активів у конкретний момент для підтримки високоліквідних проектів. Проте таке вузьке розуміння не враховує потенційних джерел ліквідності, доступних на кредитних ринках чи у формі доходу. У випадку трактування ліквідності як «потоку» акцент робиться на динамічному підході, що включає оцінку здатності банку змінювати рівень ліквідності у разі виникнення несприятливих умов або запобігати його погіршенню. Для цього необхідно ефективно управляти активами та зобов'язаннями, залучати додаткові позикові ресурси та підвищувати фінансову стійкість за рахунок зростання доходів [1, с. 79].

Отже, кожен комерційний банк повинен самостійно розробляти політику підтримки належного рівня ліквідності, спираючись на аналіз ринкової ситуації за певний період, а також прогнози щодо результатів своєї діяльності та економічної політики. Це включає формування політики щодо статутного капіталу, спеціальних фондів і резервів, а також залучення позикових коштів для проведення активних операцій з кредитування.

Ліквідність означає обсяг коштів та інших активів, за допомогою яких банки можуть оперативно здійснювати платежі та виконувати свої короткострокові ділові й фінансові зобов'язання. Капітал, у свою чергу, є показником наявних ресурсів банків для покриття збитків. Ліквідні активи включають кошти та активи, які можна швидко перетворити на гроші для виконання фінансових зобов'язань у разі потреби.

У ринкових умовах стан ліквідності банків визначається впливом різноманітних факторів, що створює потребу в їх систематизації для запобігання та мінімізації потенційних негативних наслідків у банківській діяльності. Фактори, що впливають на ліквідність банку, можна розділити на внутрішні (фінансові та нефінансові) та зовнішні (загальні та специфічні) категорії.

Внутрішні фактори, що впливають на ліквідність банку, охоплюють елементи, пов'язані з його внутрішньою діяльністю та управлінням. До фінансових внутрішніх факторів належать структура та якість активів і пасивів, рівень капіталізації, дохідність операцій, обсяги ліквідних резервів, управління ризиками та ефективність фінансового менеджменту. Нефінансові внутрішні фактори включають організаційну структуру банку, якість корпоративного управління, кваліфікацію та досвід

персоналу, а також рівень технологічного забезпечення та впровадження інновацій. Усі ці аспекти впливають на здатність банку швидко адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати необхідний рівень ліквідності.

Здатність банку залучати депозити та будувати стосунки з партнерами й інвесторами безпосередньо впливає на якість та структуру його балансу, що великою мірою залежить від його репутації, розміру, фінансового стану та кількості клієнтів.

Аналіз різних точок зору науковців щодо цієї проблеми, а також результати власних досліджень свідчать, що фактори ліквідності банків можна розділити на внутрішні та зовнішні залежно від середовища їх формування.

На відміну від внутрішніх факторів, зовнішні фактори не піддаються контролю банку. Через це аналізу та прогнозуванню впливу зовнішніх чинників приділяється особлива увага. Варто зазначити, що одним із найважливіших зовнішніх чинників впливу на ліквідність банків є політика Національного банку України, яка реалізується через систему державного нагляду та регулювання банківської діяльності.

Таким чином, фактори, що впливають на ліквідність банку, можуть слугувати корисною інформацією для прийняття управлінських рішень. Недостатній рівень ліквідності робить банки не тільки неспроможними погасити борги, але й залучити кошти для стабільної та ефективної роботи.

Отже, ліквідність – це міра коштів та інших активів, якими банки можуть швидко оплачувати рахунки та виконувати короткострокові ділові та фінансові зобов'язання. Капітал є мірою ресурсів, які банки мають поглинати збитки. Під поняттям «ліквідність банку» пропонується розуміти здатність банку швидко конвертувати власні активи в готівку в необхідній валюті, не завдаючи зайвих втрат, і вчасно мобілізувати кошти з інших джерел для своєчасного завершення виплат за всіма зобов'язаннями та отримувати готівку в будь-який час за невелику плату. Фактори, що впливають на ліквідність банку, можуть слугувати корисною інформацією для прийняття управлінських рішень. Недостатній рівень ліквідності робить банки не тільки неспроможними погасити борги, але й залучити кошти для стабільної та ефективної роботи.

Ліквідність для банку означає здатність виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно, тобто забезпечувати своєчасні виплати за всіма зобов'язаннями. Банківська діяльність зазвичай пов'язана з наданням кредитів на інвестиції в активи, які мають низьку ліквідність, але фінансування цих кредитів переважно здійснюється за рахунок короткострокових зобов'язань. Тому одна з основних задач банку полягає в підтримці достатньої ліквідності в будь-яких умовах, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні економічні фактори.

Управління ліквідністю значно відрізняється між комерційними банками залежно від їхнього розміру та моделі діяльності. Невеликі банки зазвичай отримують більшу частину своїх коштів від стабільних депозитів клієнтів, а активи цих банків переважно складаються з позик, виданих малим підприємствам та домашнім господарствам. Ці банки, як правило, мають більше депозитів, ніж потребують для фінансування позик, тому

надлишок коштів вони зазвичай інвестують у ліквідні активи, такі як кредити НБУ та державні цінні папери. Це дозволяє банкам зберігати ліквідність, маючи можливість швидко конвертувати активи у готівку.

У великих банках ситуація інша: вони часто не мають достатньої кількості депозитів для фінансування своєї діяльності, яка включає роботу з великими компаніями, урядами та іншими фінансовими установами. Тому великі банки змушені залучати кошти від інших кредиторів, випускаючи короткострокові зобов'язання, які необхідно регулярно пролонгувати. Це створює певний ризик, оскільки такі зобов'язання вимагають постійного управління і можуть призвести до неплатоспроможності, якщо управління пасивами здійснюється неналежним чином.

Ключовим моментом для управління пасивами є здатність банку до залучення коштів, тобто його кредитоспроможність. Якщо виникають сумніви щодо кредитоспроможності банку, кредитори можуть відмовитися від його фінансування, що призведе до різкого зростання вартості позик, а в найгіршому випадку — до неможливості отримати кредит і, як наслідок, до банкрутства. Останніми роками великі банки все частіше застосовують методи управління активами для підвищення ліквідності, зберігаючи більшу частину своїх активів у вигляді цінних паперів або сек'юритизуючи свої кредити, щоб залучити додаткові кошти.

Існують дві основні теорії, які описують управління банками своїми зобов'язаннями: теорія «компромісу» та теорія «ієрархії». Згідно з теорією компромісу, банки намагаються зберегти стабільну структуру капіталу, балансуючи витрати та переваги від використання боргу та власного капіталу, утримуючи ці два елементи в оптимальних пропорціях. Водночас теорія ієрархії відкидає ідею наявності певної цільової структури капіталу, наголошуючи на тому, що банки воліють спочатку використовувати боргові зобов'язання, а вже потім залучати акціонерний капітал, поки не вичерпають свої можливості для запозичень.

Щоб забезпечити свою стабільність, банк має гарантувати, що він завжди в змозі виконати зобов'язання перед кредиторами та позичальниками. Це вимагає ретельного узгодження між активами та пасивами на балансі, а також збалансування термінів погашення з термінами припинення вкладень. Для залучення коштів на поточні або довгострокові рахунки та задоволення вимог нових клієнтів на кредити, банк має підтримувати бездоганну репутацію серед потенційних вкладників і кредиторів. Ліквідність є важливим фактором для банку, оскільки репутація є важливим активом, який дуже легко втратити. З цього випливає, що ліквідність і здатність банківського менеджменту ефективно управляти фінансами є критично важливими для стабільності та розвитку установи [2].

Банк повинен постійно аналізувати свої потреби в ліквідних коштах і ухвалювати рішення щодо їх використання, щоб уникнути як надлишку, так і дефіциту ліквідності. Якщо ліквідних коштів надто багато і вони не використовуються, це призводить до втрат у вигляді упущеного прибутку. Натомість дефіцит ліквідності має бути оперативним усунений, щоб уникнути небажаних наслідків, таких як поспішне залучення кредитів чи

продаж активів, що також знижує прибутковість. У разі наявності надлишку ліквідних коштів банк повинен мати план для їх інвестування з метою збільшення доходів.

Правильне управління ризиками ліквідності є основою для збереження та відновлення довіри до банківської системи країни. Вплив дефіциту ліквідності на окремих банках та на систему в цілому є взаємопов'язаним і має двосторонній характер. Тому управлінню ліквідністю приділяється велика увага в багатьох країнах світу.

Ефективне управління ліквідністю є одним з основних факторів, які визначають фінансову стійкість банку. Ліквідність забезпечує можливість банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та партнерами, що безпосередньо впливає на його репутацію та здатність залучати кошти. Чим краще банк управляє ліквідністю, тим меншою є ймовірність його банкрутства в умовах фінансових потрясінь або економічних криз.

Ключовим аспектом управління ліквідністю є здатність банку підтримувати баланс між короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями. У цьому контексті банки повинні активно управляти термінами погашення своїх зобов'язань і відповідними активами, щоб уникнути ситуацій, коли зобов'язання необхідно погашати в найкоротші терміни, а активи не можуть бути швидко перетворені на ліквідні кошти.

Одним із основних інструментів забезпечення ліквідності є резерви, які банк зберігає для покриття можливих відтоків коштів. Ці резерви можуть бути у вигляді ліквідних активів, таких як готівка, депозити в центральному банку або високоліквідні державні цінні папери. Правильне управління такими резервами дозволяє банкам гнучко реагувати на зміни в ринковій ситуації та забезпечувати безперервність своїх операцій.

Окрім цього, важливим є ефективне використання короткострокових кредитних ліній та інших фінансових інструментів для покриття тимчасових потреб у ліквідності. Однак зловживання такими інструментами без належного контролю може призвести до підвищення ризиків, особливо якщо банк залежить від зовнішнього фінансування в умовах ринкової нестабільності. Тому необхідно ретельно планувати та диверсифікувати джерела фінансування [3].

Банки також повинні зважати на зміни в нормативно-правовому середовищі, які можуть вимагати від них дотримання нових стандартів ліквідності, таких як вимоги до LCR і NSFR, що були запроваджені в рамках міжнародних угод. Це вимагає від банків не лише підтримання належних рівнів ліквідності, а й розвитку стратегії для ефективного управління активами і пасивами в умовах зміни ринкових умов.

Загалом, управління ліквідністю є важливим елементом не лише для окремого банку, а й для всієї банківської системи, оскільки ліквідні проблеми в одному банку можуть мати серйозні наслідки для інших учасників ринку та економіки в цілому. Тому розробка чіткої політики та процедур для управління ліквідністю є обов'язковою умовою для стабільного функціонування банківської системи в цілому [4].

Інструменти та показники ліквідності можуть значно відрізнятися залежно від країни та її фінансової системи. Через це немає єдиного стандарту для всіх країн. У

багатьох розвинених економіках, зокрема в Японії, Франції, Великобританії, Німеччині, ліквідність банків визначається через співвідношення активних і пасивних статей балансу, які згруповані за певними категоріями. Такі показники є обов'язковими для банків та визначаються на національному рівні.

Проте в деяких країнах, в тому числі в Україні, законодавчо не встановлено конкретних нормативів ліквідності. Це означає, що банки повинні визначати свої критерії ліквідності, враховуючи інші економічні та фінансові умови, що відрізняються в кожному конкретному випадку.

Завдання аналізу ліквідності банку включають кілька ключових аспектів:

1) оцінка поточного рівня ліквідності – виявлення та оцінка показників ліквідності для визначення здатності банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та партнерами у короткостроковій перспективі;

2) виявлення відхилень – аналіз відхилень фактичних показників від запланованих або нормативних значень з метою визначення причин цих відхилень та їхнього впливу на діяльність банку;

3) аналіз чинників впливу – дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ліквідність банку, включаючи економічні, фінансові, організаційні та ринкові умови;

4) визначення ризиків – ідентифікація потенційних ризиків ліквідності та оцінка їхнього впливу на фінансову стійкість банку;

5) оцінка ефективності управління ліквідністю – аналіз результативності стратегій та інструментів управління ліквідністю, які використовуються банком, з метою підвищення ефективності прийняття рішень;

6) планування майбутніх дій – надання рекомендацій для вдосконалення політики управління ліквідністю, створення резервів та підготовки до можливих кризових ситуацій;

7) підтримка стратегії розвитку – інтеграція результатів аналізу у загальну стратегію розвитку банку, спрямовану на забезпечення стабільності та зростання його фінансових показників.

Крім того, ліквідність банківської системи не повинна розглядатись як сталий показник, оскільки вона має постійну динаміку. Ліквідність залежить від здатності банків виконувати поточні зобов'язання, а також від їх здатності забезпечити достатній рівень коштів для нормального розвитку економіки [5]. Зміни в банківській системі, такі як коливання на фінансових ринках, зміни в законодавстві, та інші економічні фактори, впливають на ліквідність, що робить її динамічною величиною.

Ознаки зменшення ліквідності банківської системи включають зниження рівня ліквідних активів, збільшення відтоків депозитів, зростання кількості прострочених кредитів та інші фактори, які можуть свідчити про можливі фінансові труднощі. Ці зміни потребують своєчасної реакції з боку регуляторів та банків для запобігання потенційним кризам ліквідності.

Зменшення ліквідності банків можна визначити за рядом характерних ознак, які свідчать про можливі фінансові труднощі. Однією з перших ознак є зниження кількості ліквідних активів, тобто таких, що можуть бути

швидко перетворені на готівку без значних втрат вартості. Це може вказувати на проблеми з ліквідністю банку.

Іншою ознакою є відтоки депозитів, коли клієнти починають масово знімати свої кошти. Це сигналізує про втрату довіри до банку і може призвести до фінансових труднощів. Збільшення прострочених кредитів також є негативним фактором, оскільки це означає, що банк не може отримати достатньо коштів від своїх позичальників, що знижує його здатність виконувати зобов'язання. Зростання вартості запозичень, коли банк змушений платити високі відсотки або не може отримати фінансування на вигідних умовах, також є індикатором погіршення ліквідності. Проблеми з доступом до фінансування можуть свідчити про труднощі з ліквідністю, якщо банк не може залучити кошти через ринок капіталу або від інших установ.

Обмеження в міжбанківському кредитуванні також може свідчити про труднощі з ліквідністю, оскільки це означає, що банк не може залучити кошти на міжбанківському ринку. Зниження рівня капіталу або резервів також є ознакою проблем з ліквідністю, оскільки банк може не мати достатньо ресурсів для виконання своїх зобов'язань в умовах фінансового стресу.

Всі ці ознаки разом можуть бути сигналом необхідності негайного втручання для забезпечення стабільності банку та запобігання фінансовим кризам. Політика «дорогих грошей» у довгостроковій перспективі повинна сприяти зростанню привабливості гривневих активів, зокрема депозитів. На практиці це вже працює для державних цінних паперів та військових облигацій, які громадяни можуть вільно купувати. Проте, попри високу облікову ставку, що залишалась на рівні 25 % з моменту початку війни до першого кварталу 2023 року, ставки за строковими депозитами поки не досягли рівня облікової ставки. У 2022 році багато приватних банків підвищили ставки по депозитах, але для того, щоб ставки зрівнялися з обліковою, знадобиться чимало часу [6, с. 584].

Одним з можливих способів стимулювання економіки та активізації банківських ресурсів є державні програми підтримки, які переносять більшу частину ризиків на державу. Тому було б доцільно збільшити кількість таких кредитних програм для стратегічних секторів економіки, що в довгостроковій перспективі матиме позитивний ефект на економіку країни [7, с. 98].

Крім того, проблему надлишкової короткострокової ліквідності можна частково вирішити через введення нових фінансових інструментів з відповідними термінами погашення, а також через розвиток фінансових ринків [8, с. 414].

Для забезпечення ліквідності банки можуть застосовувати наступні стратегії.

1. Скорочення термінів погашення активів. Це може бути корисним у двох основних напрямках. Перший підхід полягає в тому, що зменшення терміну погашення деяких активів дозволяє їм стати ліквідними вже протягом періоду фінансової кризи, що приносить пряму вигоду. Другий підхід стосується того, що активи з коротким терміном погашення є більш ліквідними.

2. Покращення середньої ліквідності активів. Активи, термін погашення яких співпадає з періодами можливого дефіциту коштів, можуть залишатися важливим джерелом ліквідності, якщо вони можуть бути продані

без значних втрат. Банки можуть підвищувати ліквідність своїх активів різними способами. Зазвичай цінні папери є більш ліквідними, ніж кредити або інші активи, навіть незважаючи на те, що деякі великі кредити нині оформлені таким чином, що їх можна досить легко продати на ринках. В активів з коротшим терміном погашення ліквідність зазвичай вища, ніж у тих, що мають більший термін погашення. Цінні папери, що випускаються у великих обсягах, мають вищу ліквідність завдяки покращеній кредитоспроможності.

3.Продовження терміну погашення зобов'язань. Чим довший термін зобов'язання, тим менша ймовірність, що це зобов'язання стане актуальним, поки банк ще відчуває нестачу ліквідних коштів.

4.Випуск додаткових акцій. Звичайні акції за своєю суттю не мають терміну погашення і не передбачають необхідності виплати відсотків або інших регулярних платежів, що робить їх вигідними для підтримки ліквідності банку.

5.Скорочення умовних зобов'язань. Зменшення обсягу кредитних ліній та інших умовних зобов'язань, які передбачають можливість виплати коштів у майбутньому, допомагає обмежити потенційний відтік грошових коштів і сприяє стабільному балансу джерел та використання коштів.

Усі перераховані методи для забезпечення ліквідності зазвичай мають свою ефективність у звичайних умовах. Фінансові ринки часто демонструють висхідну криву прибутковості, що означає, що відсоткові ставки за довгостроковими цінними паперами перевищують ставки за короткостроковими інструментами.

Висновки. Отже, ліквідність, як важливий показник фінансового стану банку, є основною умовою безпеки для клієнтів, особливо у випадку, коли банк має термінові зобов'язання з погашення боргів. Держава через центральний банк регулює діяльність комерційних банків, встановлюючи мінімальні вимоги для забезпечення ліквідності. Проте в умовах нестабільності банки часто намагаються максимізувати прибутки, що призводить до того, що рівень ліквідності наближається до мінімуму. Це, в свою чергу, може викликати недовіру з боку клієнтів та впливати на стабільність банківської установи. Ліквідність, таким чином, є не просто показником прибутковості, а необхідною умовою для ефективної та надійної роботи банку. Більшість банків потребують перегляду структури своїх активів і пасивів,

удосконалення методів контролю ліквідності та розширення інструментів для управління ризиками.

Список літератури

1. Chang, S.-H., Contessi, S., and Francis, J. L. Understanding the accumulation of bank and thrift reserves during the us financial crisis. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2014. №43. pp. 78–106.
2. Про банки і банківську діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Дата звернення: 27.01.2025).
3. Bemanke B. S. The new tools of monetary policy. *American Economic Review*. 2020. Vol. 110(4). pp. 943-983.
4. Bianchi, J. and Bigio, S. (2021). Banks, liquidity management and monetary policy. *Econometrica. Forthcoming*. 2021. pp. 32-49
5. Брегеда О.А. Інноваційні інструменти управління банківської ліквідності. Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання: міжнародна колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.О. Примостики Київ: КНЕУ, 2022. 375 с.
6. Еркес О., Гордієнко Т., Нові нормативи ліквідності в системі ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю банків України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 20. С. 635 – 642.
7. Ковальчук Т. Т., Коваль М. М. *Ліквідність комерційних банків*. К.: Знання, 1996. 120 с.
8. Фатюга В., Самченко О. Удосконалення методів управління ліквідністю комерційного банку. *Економічний аналіз*, вип. 8, ч.1. 2011, с.413-415.

References (transliterated)

1. Chang, S.-H., Contessi, S., and Francis, J. L. Understanding the accumulation of bank and thrift reserves during the us financial crisis. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2014. no 43. pp. 78–106.
2. Pro banky` i bankivs`ku diyal`nist`. Oficijny`j vebportal parlamentu Ukrainy` [About banks and banking activities. Official web portal to the Parliament of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (accessed 27.01.2025).
3. Bemanke B. S. The new tools of monetary policy. *American Economic Review*. 2020. Vol. 110(4). pp. 943-983.
4. Bianchi, J. and Bigio, S. (2021). Banks, liquidity management and monetary policy. *Econometrica. Forthcoming*. 2021. pp. 32-49.
5. Bregeda O.A. Innovacijni instrumenty` upravlinnya bankivs`koyu likvidnistyu. Finansovy`j biznes: innovaciyi, fintex, reguluyvannya [Innovative tools for managing banking liquidity. Financial business: innovation, fintech, regulation]: mizhnarodna kolekty`vna monografiya [international collective monograph]. Kiev : KNEU, 2022. 375 p.
6. Erkes O., Gordiyenko T., Novi normaty` vy` likvidnosti v sy`stemi ry`zy`k-orientovanogo naglyadu za diyal`nistyu bankiv Ukrainy` [New liquidity standards in the system of risk-oriented monitoring of the activities of banks in Ukraine] *Groshi, finansy` i kredyt`* [Money, finance and credit] 2019. no 20. pp. 635 – 642.
7. Koval`chuk T. T., Koval` M. M. *Likvidnist` komerijny`x bankiv* [Liquidity of commercial banks]. Kiev.: Znannya Publ., 1996. 120 p.
8. Fatyuga V., Samchenko O. Udoskonalennya metodiv upravlinnya likvidnistyu komercijnogo banku [Improvement of liquidity management methods for commercial banks] . *Ekonomiczny`j analiz* [Economic analysis], Vol. 8, ch.1. 2011, pp. 413-415.

Надійшла (received) 13.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Яцина Вікторія Валентинівна (Yatsyna Viktoriia) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри загальної економічної теорії, м. Харків, Україна; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4440-976X>; e-mail: Viktoriia.Yatsyna@khpri.edu.ua

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

М.В. СЕМИКІНА, І.В. ЖУРИЛО, М.В. БУГАЄВА
ТОРГОВЕЛЬНЕ ТА РЕСТОРАННЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Стаття присвячена проблемі вдосконалення методологічних засад дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу. Розкрито сутність ключової термінології дослідження. Визначено концепції, які сформували сучасні уявлення про торговельне підприємництво, ресторанне підприємництво, ефективність, соціальну відповідальність.

Визначено сутність та завдання методології наукових досліджень в контексті обраної теми. Методологія визначена як система принципів, методів та інструментів, що використовуються для аналізу та оцінки діяльності цих підприємств з точки зору їхньої економічної ефективності та впливу на суспільство. Розкрито методологічні аспекти дослідження – основні етапи, методи, інструменти, завдання наукових пошуків. Здійснено порівняльний аналіз сутності ефективності для торговельного та ресторанного бізнесу. Проаналізовано спільне і відмінності в аспектах соціальної відповідальності для торговельного та ресторанного бізнесу. Розкрито взаємозв'язок ефективності та соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням галузевої специфіки. Визначено, що взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю бізнесу формується під впливом різноманітних чинників та умов, які можуть як посилювати, так і послаблювати цю залежність: споживчі очікування, технології, репутація, залучення та утримання персоналу, рівень витрат, доступ до інвестицій, інновації, ризик-менеджмент, правове регулювання, освітньо-культурний розвиток населення та ін. Гнучке урахування ролі впливових чинників дає змогу менеджерам в своїй діяльності свідомо досягати успіху шляхом забезпечення ефективності та соціальної відповідальності бізнесу та отримувати конкурентні переваги на ринку. Розроблено перспективні напрями наукових досліджень ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу в умовах повоєнної розбудови економіки.

Ключові слова: торговельне підприємництво, ресторанне підприємництво, ефективність, соціальна відповідальність, методологія наукового дослідження, взаємозв'язок ефективності та соціальної відповідальності бізнесу, порівняльний аналіз, фактори впливу, перспективні напрями.

M.V. SEMYKINA, I.V. ZHURYLO, M.V. BUHAIEVA
TRADE AND RESTAURANT ENTREPRENEURSHIP: RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS EFFICIENCY AND SOCIAL RESPONSIBILITY

The article is devoted to improving the methodological foundations for researching the efficiency and social responsibility of retail and restaurant businesses. It clarifies the essence of key terminology central to the study and identifies the concepts that shape modern understandings of retail entrepreneurship, restaurant entrepreneurship, efficiency, and corporate social responsibility (CSR). The methodology of scientific research is defined as a system of principles, methods, and tools used to analyze and evaluate the activities of these businesses in terms of their economic efficiency and societal impact. The methodological aspects of the research are elaborated, including key stages, methods, tools, and objectives of scientific inquiry. A comparative analysis of efficiency in retail and restaurant businesses is conducted, highlighting commonalities and differences in their approaches to social responsibility. The interrelation between business efficiency and social responsibility is explored, emphasizing industry-specific factors. It is established that this relationship is shaped by diverse factors and conditions – such as consumer expectations, technology, reputation, employee engagement, operational costs, access to investments, innovation, risk management, legal regulations, and socio-cultural development – which may either strengthen or weaken this interdependence. Flexible consideration of these influential factors enables managers to consciously achieve success by balancing efficiency and social responsibility, thereby gaining competitive market advantages. The article outlines prospective directions for future research on the efficiency and social responsibility of retail and restaurant businesses in the context of post-war economic recovery.

Keywords: retail entrepreneurship, restaurant entrepreneurship, efficiency, corporate social responsibility (CSR), scientific research methodology, interrelation between business efficiency and CSR, comparative analysis, influencing factors, prospective research directions.

Вступ. Дослідження ролі торговельного та ресторанного підприємництва в контексті ефективності та соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності з огляду на низку ключових факторів. Передусім відзначимо, що ці галузі є потужними драйверами економічного розвитку, що забезпечують понад 17% робочих місць в Україні та значну частку ВВП. Підвищення ефективності та стійкості цих підприємств є критично важливим для забезпечення економічного зростання та соціальної стабільності.

По-друге, зростає усвідомлення важливості соціальної відповідальності бізнесу. Споживачі очікують врахування підприємцями впливу на навколишнє середовище, соціальну сферу та добробут суспільства. Торговельні та ресторани підприємства, як галузі, що безпосередньо взаємодіють з широким колом стейкхолдерів, несуть особливу відповідальність у цьому сенсі.

По-третє, глобалізація та цифровізація трансформують ринкове середовище, відкриваючи як нові можливості, так і створюючи виклики для підприємств. Конкуренція посилюється, а споживачі стають більш вимогливими до якості товарів, послуг, сервісу. Підприємцям необхідно постійно адаптуватися

до глобальних змін, впроваджувати інновації, турбуватися про економічний та соціальний ефект своєї діяльності.

По-четверте, гармонізація вітчизняних стандартів соціальної відповідальності з європейськими стає необхідною умовою для успішної інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір.

Отже, вдосконалення методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності торговельних та рестораних підприємств є надзвичайно актуальним напрямком наукових пошуків, оскільки сприятиме розвитку стійкого та відповідального бізнесу, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Постановка проблеми. Торговельне та ресторанне підприємництво відіграє ключову роль в економіці, задовольняючи потреби населення в товарах та послугах. В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростання вимог до соціальної відповідальності підприємців виникає потреба забезпечення ефективності підприємств торговельного та ресторанного бізнесу з урахуванням соціально відповідальної поведінки. Існуючі підходи щодо оцінювання ефективності бізнесу часто зосереджені лише на фінансових показниках, ігноруючи

соціальні та екологічні аспекти. Недостатньо вивченим залишається взаємозв'язок між ефективністю бізнесу та його соціальною відповідальністю, що залишає низку питань: Чи є соціально відповідальний бізнес більш ефективним у довгостроковій перспективі? Які фактори впливають на цей взаємозв'язок? Отже, існує потреба у розробці комплексного методологічного підходу, спрямованого на вивчення ефективності та соціальної відповідальності бізнесу, що враховує специфіку торговельного та ресторанного підприємництва і сучасні вимоги ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові праці в галузі торговельного та ресторанного підприємництва демонструють значний інтерес до проблематики ефективності бізнесу та його соціальної відповідальності. Так, дослідженню ефективності торговельних підприємств присвячені наукові праці Городецької Т., Іващенко А., Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В., Соколової Н. та Чміль Г. [1, 5, 8, 12]. На прикладі ресторанного бізнесу вивчають ефективність Левицька І., Климчук А., Подольна В., Вартова М. та Шеянова Е., зосереджуючись на аспектах клієнтоорієнтованості, якості сервісу, технологіях харчових інновацій та впливі пандемійних обмежень на галузь [3, 4, 5, 11]. Соціальну відповідальність бізнесу як окремий напрям досліджень розглядають Стойко І., Долубовська О. та інші науковці, акцентуючи увагу на екологічній відповідальності, етичному менеджменті, корпоративній культурі, взаємодії з місцевими спільнотами та прозорості корпоративних звітів [6, 7, 10]. Втім, незважаючи на розмаїття наукових підходів, комплексні дослідження, що інтегрують аналіз ефективності та соціальної відповідальності бізнесу в контексті торгівлі та ресторанного господарства, залишаються недостатньо розробленими. Існуючі праці переважно окреслюють ці поняття ізольовано, тоді як їх синтез може стати основою для стратегій сталого розвитку підприємств. Ця прогалина обумовлює актуальність подальших наукових розвідок, спрямованих на поєднання економічних та соціальних критеріїв оцінки діяльності бізнесу

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у вдосконаленні методологічних засад забезпечення ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу. Досягнення цієї мети зумовило розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність ключової термінології дослідження;
- розкрити сутність та завдання методології наукових досліджень в контексті обраної теми; системно викласти основи методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу (етапи, методи, інструменти, завдання дослідження);
- визначити та обґрунтувати взаємозв'язок ефективності та соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням галузевої специфіки, з'ясувати, які фактори сприяють або перешкоджають цьому взаємозв'язку;
- обґрунтувати перспективи досліджень ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу в умовах повоєнної розбудови економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі вивчення та узагальнення наукової думки [1-12] пропонуємо у таблиці 1 визначення ключової термінології дослідження, а також основні наукові концепції, які сформували сучасні уявлення про торговельне підприємництво, ресторанне підприємництво, ефективність та соціальну відповідальність бізнесу.

Зауважимо, що існуючі методологічні підходи щодо вивчення ефективності бізнесу часто не враховують галузеві особливості функціонування торговельних підприємств та закладів харчування, їх соціальну роль. Специфіка малих і середніх підприємств цих сфер діяльності, зокрема висока плинність кадрів, сезонність попиту та унікальні аспекти соціального впливу, інколи залишається поза увагою науковців і практиків. Ключові показники, такі як лояльність клієнтів, екологічність та внесок у розвиток місцевих спільнот, теж часто ігноруються. Наприклад, для ресторану з локальним виробництвом продуктів класичні економічні показники, такі як рентабельність та товарообіг, не відображають його соціальний вплив, що включає якість страв, задоволеність споживачів, підтримку місцевих фермерів та зменшення транспортних витрат. Це створює розрив між теоретичними моделями управління та реальною практикою, де власники малих підприємств змушені балансувати між виживанням та виконанням етичних зобов'язань. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах воєнних реалій України, коли бізнес змушений адаптуватися не лише до ринкових викликів, але й до соціальних потреб, таких як підтримка переселенців та участь у відновленні інфраструктури.

Торгівля та ресторанна діяльність є не лише економічними драйверами, але й соціальними інститутами, що формують звички та культуру споживання, смаки людей, сприяють соціалізації та відображають культурні зміни. Проте їхній потенціал, як агентів соціальних трансформацій, залишається нерезалізованим через відсутність інструментів, які б поєднували аналіз ефективності з оцінкою соціальної відповідальності.

Актуальність цієї проблеми підкреслюється глобальними трендами, такими як зростання популярності ESG-критеріїв (критерії оцінки діяльності компаній з точки зору їхнього впливу на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління), вимоги сталого споживання та цифровізація, яка трансформує ланцюги поставок. Для України це має особливе значення, адже відновлення економіки після війни неможливе без інклюзивних моделей бізнесу, що поєднують ефективність із соціальною відповідальністю.

На нашу думку, оновлення методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу має полягати у переході від традиційних, переважно фінансово-орієнтованих, підходів до комплексного, системного аналізу, що враховує широкий спектр факторів, які впливають на діяльність цих підприємств.

Таблиця 1– Визначення ключових термінів дослідження

Термін	Визначення	Основні наукові концепції
Торговельне підприємництво	Це вид господарської діяльності, спрямований на організацію та здійснення купівлі-продажу товарів з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку. Він включає в себе не лише перерозподіл товарів між виробниками, посередниками та споживачами, але й створення доданої вартості шляхом надання супутніх послуг, таких як зберігання, транспортування, упаковка, маркування, а також маркетингові та консультативні послуги.	<ul style="list-style-type: none"> • Логістична ефективність (мінімізація витрат на зберігання та доставку). • Асортиментна політика (баланс між різноманіттям товарів та рентабельністю). • Клієнтоорієнтованість (персоналізація сервісу, лояльність споживачів). • Управління ризиками (коливання попиту, конкуренція). • Інновації.
Ресторанне підприємництво	Це галузь бізнесу, що охоплює організацію та управління закладами громадського харчування (ресторанами, кафе, барами, кав'ярнями, фаст-фудами тощо), де основним завданням є не лише задоволення потреб клієнтів у якісній їжі та напоях, але й створення унікального гастрономічного досвіду, забезпечення високого рівня обслуговування, формування комфортної атмосфери та надання додаткових послуг.	<ul style="list-style-type: none"> • Управління якістю (харчова безпека, стандарти приготування). • Гастрономічні інновації (авторські страви, сезонні меню). • Атмосфера закладу (дизайн, атмосфера, сервіс). • Маркетинг досвіду (події, репутація через відгуки). • Управління ресурсами (якість продуктів, скорочення відходів).
Ефективність	Співвідношення між результатами діяльності підприємства та витраченими на їх досягнення ресурсами. Включає економічну, соціальну та екологічну ефективність. Передбачає, як правило, оцінку ефективності підприємства, його окремих підсистем, бізнес-процесів, використовуваних ресурсів у певному часовому інтервалі тощо	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна ефективність (максимізація фінансово-економічних результатів на одиницю витрачених ресурсів). • Соціальна ефективність (відповідність результатів діяльності підприємства соціальним потребам і цілям персоналу підприємства, різних соціальних груп та суспільства в цілому). • Екологічна ефективність (мінімізація шкідливого впливу результатів діяльності на довкілля, зниження ресурсомісткості продукції та послуг підприємства).
Соціальна відповідальність	Добровільне взяття підприємством на себе зобов'язань щодо врахування інтересів стейкхолдерів (споживачів, клієнтів, працівників, постачальників, місцевих громад) та впливу на навколишнє середовище. Передбачає, як правило, створення безпечних та комфортних умов праці, внесок у розвиток місцевих громад, підтримку місцевих виробників та постачальників, зменшення відходів.	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): інтеграція соціальних та екологічних аспектів у бізнес-стратегію. • Сталий розвиток (забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стійкості). • Стейкхолдерський підхід (врахування інтересів усіх зацікавлених сторін).

Джерело: укладено авторами

Традиційні методи оцінки ефективності часто обмежуються аналізом прибутковості, рентабельності та інших фінансово-економічних показників. Однак, в умовах зростання вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу, такого підходу вже недостатньо. Необхідно враховувати вплив підприємств на навколишнє середовище, соціальну сферу, добробут працівників та споживачів.

Тому, з нашої точки зору, оновлена методологія дослідження має включати:

- розширення критеріїв оцінки ефективності: крім фінансово-економічних показників, необхідно враховувати соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємств;

- використання інтегрованих показників (необхідно розробляти та використовувати інтегровані показники, які б відображали взаємозв'язок між економічною, соціальною та екологічною ефективністю);

- застосування сучасних методів аналізу

(необхідно використовувати сучасні методи аналізу, такі як стейкхолдерський аналіз, аналіз життєвого циклу, оцінка соціального впливу тощо);

- врахування галузевої специфіки (необхідно враховувати специфіку торговельного та ресторанного бізнесу, його особливості та вплив на суспільство);

- залучення стейкхолдерів (необхідно залучати до процесу оцінки ефективності та соціальної відповідальності широке коло стейкхолдерів, включаючи споживачів, працівників, постачальників, громадські організації тощо).

Необхідність оновлення методології зумовлена сукупністю чинників:

- зростанням вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу (споживачі, працівники та суспільство в цілому вимагають від підприємств не лише отримання прибутку, але й врахування їхнього впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу);

- посиленням конкуренції (в умовах глобалізації та цифрової трансформації ринку конкуренція стає більш жорсткою, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищуючи ефективність та демонструючи соціальну відповідальність);

- необхідністю забезпечення сталого розвитку (соціальна відповідальність бізнесу є важливим фактором забезпечення сталого розвитку суспільства);

- євроінтеграційними процесами (в умовах євроінтеграції України, гармонізація вітчизняних стандартів соціальної відповідальності з європейськими є необхідною умовою для успішної інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір).

Отже, розвиток методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу має відповідати вимогам часу, що є важливим для забезпечення їхнього стійкого розвитку.

Виходячи із зазначеного, методологію дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу трактуємо як систему принципів, методів та інструментів, що використовуються для аналізу та оцінки діяльності цих підприємств з точки зору їхньої економічної ефективності та впливу на суспільство. Зазначена методологія включає:

1) визначення критеріїв ефективності:

- ефективність підприємства та його окремих підрозділів у виробничо-торгівельній структурі;

- ефективність основних бізнес-процесів (маркетингових досліджень, забезпеченості ресурсами, виробництва, реалізації, логістики товарів (включаючи їх зберігання), застосовуваних технологій, сервісного обслуговування тощо);

- ефективність використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та ін.), активів (основних, оборотних, нематеріальних), а також сукупних витрат

підприємства;

- ефективність за окремими зонами відповідальності (економічна, соціальна, екологічна);

- організаційна ефективність (організації технологічних процесів, стилів і методів управління, організаційної культури тощо);

- ефективність з точки зору окремих стейкхолдерів (власників, інвесторів, споживачів, постачальників, органів місцевого самоврядування);

- інші види ефективності (проміжна та кінцева, статична і динамічна тощо);

2) оцінку соціальної відповідальності:

- вплив на навколишнє середовище (екологічність, енергоефективність);

- соціальний вплив (умови праці, підтримка місцевих громад, благодійність);

- взаємодія зі стейкхолдерами (клієнти, працівники, постачальники, громадські організації);

3) використання методів аналізу:

- статистичний аналіз;

- економічний аналіз;

- соціологічні дослідження;

- кейс-стаді (аналіз проблемних ситуацій);

- стейкхолдерський аналіз;

4) розробку інтегрованих показників:

- показники, що відображають взаємозв'язок між економічною, соціальною та екологічною ефективністю;

5) застосування сучасних інструментів:

- ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські);

- аналіз життєвого циклу;

- оцінка соціального впливу.

Загальну мету методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності бачимо в тому, щоб надати комплексне розуміння результативності діяльності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу, що дозволяє оцінити їхній внесок в економічний та соціальний розвиток. Основні методологічні аспекти дослідження (етапи, методи, інструменти, завдання) відображено у таблиці 2.

З наукової точки зору, розуміння ефективності в торгівлі та ресторанній справі ґрунтується на прагненні оптимально використовувати ресурси для досягнення найкращих результатів, але має свої особливості через специфіку кожної галузі. Для обох видів діяльності ефективність – це вміння отримувати прибуток, мінімізуючи витрати, але без шкоди для якості товарів чи послуг. Однак шляхи досягнення цього різняться, як і показники, що визначають успіх.

У торгівлі ефективність часто оцінюють через швидкість продажу товарів – як швидко продукція зникає з полиць і замінюється новою. Магазины намагаються уникати залежування товарів, особливо якщо це товари, які швидко псуються або є сезонними. Важливе значення має використання торгового простору: наприклад, високі продажі у розрахунку на кожен квадратний метр свідчать про вдале планування розміщення товарів.

Таблиця 2– Методологічні аспекти дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу

Етапи дослідження	Методи дослідження	Інструменти дослідження	Завдання дослідження
1. Теоретичний аналіз	Аналіз літератури, системний аналіз, порівняльний аналіз	Наукові статті, монографії, звіти, нормативні документи	Визначення ключових понять, формування теоретичної бази, виявлення прогалин у існуючих дослідженнях
2. Розробка методології	Системний підхід, моделювання, експертні оцінки	Критерії оцінки ефективності та соціальної відповідальності, інтегровані показники, методи аналізу, інструменти збору даних	Розробка комплексної методології дослідження, що враховує специфіку галузі
3. Збір даних	Опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів, кейс-стаді	Анкети, опитувальники, інтерв'ю, звіти, фінансова звітність, документи з соціальної відповідальності	Збір даних для оцінки ефективності та соціальної відповідальності підприємств
4. Аналіз даних	Статистичний аналіз, економічний аналіз, соціологічний аналіз, стейкхолдерський аналіз	Програмне забезпечення для статистичного аналізу, таблиці, графіки, діаграми, матриці стейкхолдерів	Аналіз даних, виявлення закономірностей, оцінка ефективності та соціальної відповідальності
5. Інтерпретація результатів	Системний аналіз, експертні оцінки, узагальнення	Звіти, презентації, наукові статті	Інтерпретація результатів, формування висновків, розробка рекомендацій
6. Розробка рекомендацій	Експертні оцінки, моделювання, прогнозування	Звіти, презентації, дорожні карти	Розробка практичних рекомендацій для підприємств, органів державної влади, громадських організацій

Джерело: укладено авторами

Ефективне постачання, автоматизоване замовлення товарів і аналіз попиту допомагають зменшити витрати на зберігання та уникнути надлишків. Для мереж магазинів також важливе керування цінами – гнучкі знижки, акції та програми для постійних покупців, що стимулюють їх повертатися за новими покупками.

У ресторанній справі ефективність тісно пов'язана з якістю страв та обслуговування, задоволенням відвідувачів. Ключові показники тут – середня сума замовлення і витрати на приготування страв, які включають вартість продуктів, витрати енергії та праці. Наприклад, контроль частки витрат на інгредієнти допомагає уникнути перевитрат, а швидкість обслуговування забезпечує високу заповнюваність столиків, особливо в закладах швидкого харчування. Важливим аспектом є керування залишками: ресторани, які точно розраховують обсяги замовлень і використовують надлишки продуктів для інших страв або передають їх тим, хто потребує, підвищують ефективність і зменшують шкоду для природи.

Спільним для обох галузей є використання програмних засобів для аналізу даних: спеціальні програми допомагають відстежувати попит, прогнозувати обсяги продажів, керувати запасами та персоналом. Наприклад, системи обліку продажів

фіксують кожну операцію, надаючи інформацію для стратегічних рішень. Обидва види бізнесу також стикаються з викликом поєднання якості та економії: надмірне скорочення витрат може знизити довіру клієнтів, якщо це позначиться на асортименті, сервісі чи інших важливих для споживачів аспектах.

Проте є й суттєві відмінності. У торгівлі ефективність часто залежить від масштабів – можливості централізованих закупівель, оптимізації ланцюга постачання, використання переваг мережі. Тут менш критичний фактор часу: товари можуть довше залишатися на складах, якщо це не швидкопсувна продукція. У ресторанній справі ефективність більш «дрібнодисперсна»: вона залежить від щоденних процесів – приготування страв, роботи кухні, спілкування з відвідувачами. Швидке псування продуктів і необхідність готувати «на замовлення» роблять час ключовим ресурсом. Наприклад, затримка в обслуговуванні може призвести до втрати клієнтів, а помилки в розрахунках запасів – до псування сировини.

Специфіка ефективності в цих галузях також проявляється у ролі компетентностей та навичок працівників. У торгівлі є важливими вміння планувати асортимент, керувати товарними запасами, взаємодіяти з покупцями, постачальниками. У ресторанах вирішальне значення мають майстерність

кухарів, оперативність і привітність офіціантів, вміння створювати затишну атмосферу, яка мотивує відвідувачів повертатися до конкретного закладу і рекомендувати його знайомим.

Порівняльний аналіз торговельного та ресторанного бізнесу за критеріями ефективності, ролі витрат, часу, персоналу, клієнтоорієнтованості наведено у таблиці 3.

Здійснений порівняльний аналіз підкреслює, що ефективність в обох галузях базується на оптимізації використання ресурсів, але інструменти та пріоритети відрізняються через специфіку діяльності ресторанного і торговельного бізнесу.

Іншими словами, ефективність і в торгівлі, і в ресторанній справі досягається через поєднання оптимального використання ресурсів, технологічної підтримки та вміння відчувати потреби клієнтів (споживачів). Але якщо торгівля робить акцент на системних рішеннях і логістиці, то ресторанний бізнес вимагає більшої гнучкості, миттєвої реакції на зміни та орієнтації на смаки та бажання відвідувачів. Обидві галузі, однак, об'єднує спільна мета: перетворити операційну майстерність на стабільний прибуток, залишаючись конкурентними в ринковому середовищі, де вимоги споживачів та економічні умови постійно змінюються.

Далі проаналізуємо аспекти соціальної відповідальності для торговельного та ресторанного бізнесу.

Коли йдеться про соціальну відповідальність, важливо розуміти, що кожен сектор має свої особливості. Торговельні підприємства та ресторани, хоч і мають спільну мету – задоволення потреб клієнтів – реалізують соціальну відповідальність по-різному. Обидва сектори прагнуть до балансу між прибутком та етикою. Вони розуміють, що успішний бізнес – це не лише про гроші, а й про внесок у суспільство. Наприклад, і магазини, і ресторани, купуючи продукцію місцевих виробників, не лише підтримують економіку регіону, а й сприяють покращенню екологічної ситуації, завдяки відмові від віддалених поставок і зменшенню, таким чином, шкідливих викидів автотранспорту в атмосферу. Однак, підходи до соціальної відповідальності відрізняються. Великі торговельні мережі часто зосереджуються на масштабних проектах. Вони можуть інвестувати в будівництво дитячих майданчиків або парків, оптимізувати логістику для зменшення не лише власних витрат, а й викидів CO₂. Ресторани ж, як правило, зосереджуються на більш локальних ініціативах. Вони можуть використовувати органічні продукти, зменшувати харчові відходи, організовувати благодійні обіди для малозабезпечених. Також, ресторани часто створюють робочі місця для місцевих жителів, підтримуючи економіку регіону. Отже, хоча мета однакова, шляхи її досягнення різні. Торговельні підприємства та ресторани обирають ті напрямки соціальної відповідальності, які найкраще відповідають їхній специфіці та можливостям.

Крім того, важливо підкреслити, що в сучасних умовах у торгівлі соціальна відповідальність часто проявляється через системні зміни: перехід на екологічне пакування, боротьбу з надлишками товарів

шляхом передачі їх благодійним організаціям або впровадження програм переробки відходів. Тут важливу роль відіграє глобальний ланцюг поставок, тому підприємствам доводиться враховувати етичні аспекти виробництва товарів (наприклад, уникати співпраці з компаніями, що порушують права працівників). Для ресторанного бізнесу ключовим є локальний вплив: використання сезонних продуктів, дотримання санітарних норм, пропозиція страв для людей з особливими потребами (наприклад, вегетаріанських) або організація безкоштовних обідів для малозабезпечених. Ресторани також стикаються з унікальними викликами, як-от забезпечення етичного ставлення до тварин, якщо в меню є м'ясні продукти, або боротьба зі спокусою використовувати дешеву сировину заради зниження собівартості.

Однак у сфері соціальної відповідальності існують і спільні ризики. Наприклад, і торгівля, і ресторанний бізнес можуть потрапити в пастку «зеленого миття», коли соціальні ініціативи стають лише маркетинговим інструментом, а не реальною зміною. Для обох секторів важливою є прозорість: споживачі все частіше очікують доказів відповідальності, як-от сертифікати на продукти, публікація звітів про викиди CO₂ або інформація про умови праці співробітників. При цьому торгівля, через свою масштабність, часто має більше ресурсів для впливу на законодавчі зміни або стандарти галузі, тоді як ресторани можуть швидше реагувати на потреби місцевої громади, адаптуючи меню чи формат обслуговування. Головна відмінність полягає в тому, що соціальна відповідальність у торгівлі частіше пов'язана з довгостроковими системними змінами (наприклад, перебудова ланцюга поставок), тоді як у ресторанному бізнесі вона більш «особиста» та орієнтована на миттєвий вплив – через якість їжі, атмосферу закладу чи пряму допомогу людям. Обидва напрями, однак, об'єднують спільна мета: створити стійкий бізнес, який приносить користь не лише власникам (у вигляді прибутку), а й суспільству, навколишньому середовищу.

Розглянемо, який існує взаємозв'язок між ефективністю та соціальною відповідальністю у торгівлі та ресторанному бізнесі.

Наше дослідження засвідчило, що такий зв'язок є багатоаспектним. З одного боку, соціальна відповідальність може стати потужним стимулом для підвищення ефективності бізнесу. Наприклад, магазини, які переходять на екологічне пакування або оптимізують доставку товарів, щоб зменшити шкоду для довкілля, не лише знижують витрати, а й привертають клієнтів, які цінують свідомий підхід. У ресторанах використання продуктів від місцевих виробників скорочує витрати на перевезення, підтримує регіональну економіку та створює унікальну пропозицію для відвідувачів. Однак ця взаємодія не завжди безпроблемна: використання дорогих матеріалів, що відповідають етичним стандартам, або співпраця з постачальниками, які дотримуються справедливих умов праці, може тимчасово знизити прибутковість, особливо для невеликих підприємств, які стикаються з жорсткою конкуренцією.

Таблиця 3– Порівняльний аналіз сутності ефективності для торговельного та ресторанного бізнесу

Критерій порівняння	Торговельний бізнес	Ресторанний бізнес	Спільні риси
Основна мета ефективності	Оптимізація продажів товарів, зменшення запасів, максимізація маржі.	Забезпечення високої якості страв, швидкості обслуговування та рентабельності меню.	Обидва напрями підприємництва прагнуть до максимального прибутку при мінімальних витратах.
Ключові показники	Обіговість запасів Продажі у розрахунку на кв.м. Маржа на товарну категорію.	Середній чек Food cost (частка витрат на продукти) Обіговість «столиків».	Використання фінансових показників (рентабельність, ROI).
Операційна ефективність	Логістика та управління запасами Ефективність торгового залу.	Управління кухнею (час приготування, витрати сировини) Ротація меню.	Оптимізація процесів, автоматизація (наприклад, POS-системи).
Вплив часу	Менш критичний: товари можуть зберігатися довше (окрім тих, що швидко псуються).	Надзвичайно критичний: страви готуються «на замовлення», сировина швидко псується.	Час впливає на витрати, але в ресторанному бізнесі його роль вища.
Роль персоналу	Швидкість обслуговування продавців, касирів. Логістика та мерчандайзинг.	Навички кухарів/офіціантів Швидкість обслуговування.	Ключове значення має навчання персоналу та мотивація для підвищення продуктивності.
Витрати	Витрати на закупівлю товарів Оренда приміщень Логістика.	Витрати на продукти (30-40% від бюджету) Зарплата кухарів/офіціантів.	Висока частка змінних витрат, необхідність контролю собівартості.
Клієнтоорієнтованість	Асортимент, ціни, розташування магазину Акції та лояльність.	Якість страв, атмосфера закладу Обслуговування та унікальність меню.	Лояльність клієнтів як ключовий фактор довгострокового успіху.

Джерело: укладено авторами

Ефективність бізнесу також має неоднозначний вплив на соціальну відповідальність. Висока швидкість продажу товарів у торгівлі або грамотне планування запасів у ресторанах дає змогу виділяти кошти на соціальні програми, наприклад, допомогу нужденним або екологічні ініціативи. Так, супермаркети, які вчасно реалізують продукти зі строком придатності, що закінчується, передають їх благодійним організаціям, зменшуючи відходи та допомагаючи людям. Але надмірна концентрація на ефективності інколи веде до порушення етичних принципів: дешева сировина в ресторанах погіршує якість страв, а в торгівлі – може сприяти незаконній експлуатації працівників або ігноруванню екологічних норм.

Вважаємо, що на взаємозв'язок між ефективністю та соціальною відповідальністю у торгівлі та ресторанному бізнесі впливає низка чинників, які є різними за змістом, інтенсивністю впливу та наслідками. До сприятливих чинників належать технології, що зменшують витрати енергії, програмні засоби для відстеження соціальних та екологічних показників, а також підтримка держави у вигляді податкових пільг для відповідального бізнесу. Зростання обізнаності споживачів про важливість чесних практик і партнерства з місцевими виробниками також посилюють позитивний ефект.

Однак існують і перешкоди: відсутність єдиних

стандартів для оцінки соціальних ініціатив ускладнює їх порівняння, а прагнення до швидкого прибутку часто затьмарює довгострокові цілі. У ресторанній справі, наприклад, поєднання швидкості приготування страв з використанням якісних інгредієнтів стає складним завданням через високі вимоги клієнтів і конкуренцію з боку закладів швидкого харчування.

В контексті нашого дослідження слід підкреслити, що важливе значення має вміння бізнесу перетворювати соціальні ініціативи на конкурентні переваги. Компанії, які відкрито розповідають про свої зусилля (наприклад, через соціальні мережі або щорічні звіти), завойовують довіру клієнтів та інвесторів. Але якщо такі заяви не підкріплені реальними діями, вони сприймаються як обманні спроби створити враження відповідальності, що руйнує репутацію.

Таким чином, гармонійний зв'язок між ефективністю та соціальною відповідальністю вимагає балансу між технологічними рішеннями, дотриманням етичних норм і прозорою комунікацією, яка переконує суспільство у щирості намірів бізнесу. У сучасному світі, де цінності суспільства постійно еволюціонують, питання про те, чи є соціально відповідальний бізнес більш ефективним у довгостроковій перспективі, стає все більш актуальним. І відповідь, як правило, ствердна.

Соціально відповідальний бізнес, по суті, будує свою

діяльність на принципах етики, прозорості та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Це не просто мода чи тимчасовий тренд, а фундаментальний підхід, який дозволяє підприємствам створювати стійкі та довгострокові відносини з клієнтами, працівниками, партнерами та суспільством в цілому. Одним з ключових факторів, що впливають на цей взаємозв'язок, є репутація. У сучасному інформаційному суспільстві, де кожен може миттєво поділитися своїм досвідом, репутація стає найціннішим активом. Соціально відповідальні підприємства, які дбають про своїх клієнтів, працівників та навколишнє середовище, користуються більшою довірою та повагою. Це, у свою чергу, призводить до збільшення лояльності клієнтів, залучення нових партнерів та інвесторів.

Крім того, соціальна відповідальність сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Люди прагнуть працювати в компаніях, які розділяють їхні цінності та дбають про суспільство. Соціально відповідальні підприємства створюють позитивну робочу атмосферу, де працівники відчувають себе цінними та мотивованими.

Важливим аспектом є також управління ризиками. Соціально відповідальні підприємства, як правило, більш уважно ставляться до потенційних ризиків, пов'язаних з їхньою діяльністю. Вони впроваджують системи контролю та запобігання, що дозволяє їм уникати кризових ситуацій, які можуть завдати шкоди їхній репутації та фінансовому становищу.

Звичайно, існують і негативні фактори, які можуть вплинути на взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю бізнесу. Наприклад, впровадження соціально відповідальних практик може вимагати значних початкових інвестицій, що може істотно знизити прибутковість в короткостроковій перспективі. Однак, у довгостроковій перспективі, переваги соціально відповідального бізнесу, як правило, переважають витрати. Підприємства, які будують свою діяльність на принципах етики та відповідальності, створюють більш міцну основу для стійкого та успішного розвитку.

Одним із ключових економічних чинників впливу є рівень витрат, пов'язаних із впровадженням соціальних та екологічних ініціатив. Наприклад, інвестиції в енергоефективні технології або справедливі умови праці спочатку можуть знижувати прибутковість через додаткові витрати, але згодом вони часто перетворюються на довгострокові переваги: зростання лояльності клієнтів, зменшення ризиків юридичних суперечок або підвищення репутації. Доступ до спеціалізованого фінансування, такого як пільгові кредити на «зелені» проекти або державні гранти, також відіграє свою впливову роль, полегшуючи компаніям інтеграцію соціальних цінностей без критичного тиску на бюджет.

Рівень освітньо-культурного розвитку, у свою чергу, визначає, наскільки суспільство чи окремі групи споживачів готові очікувати від бізнесу прояву соціально відповідальної поведінки. У регіонах, де панує висока

свідомість щодо екології або соціальної справедливості, компанії, які ігнорують ці аспекти, ризикують втратити частку ринку. Наприклад, мережі супермаркетів, що відмовляються від пластикових пакетів, приваблюють екосвідомих покупців, а ресторани з локальним постачанням інгредієнтів підкреслюють підтримку місцевих виробників, що часто стає унікальною перевагою в очах клієнтів. Одночасно в умовах, де переважає цінова конкуренція, соціальна відповідальність може сприйматися як другорядний фактор, особливо якщо її впровадження суттєво збільшує вартість товарів чи послуг.

Правові та регуляторні вимоги також формують взаємозв'язок ефективності та відповідальності бізнесу. Податкові пільги для компаній, які інвестують у відновлювані джерела енергії або соціальні програми, стимулюють бізнес до дій, що поєднують ефективність із суспільними інтересами. З іншого боку, жорсткі стандарти звітності, наприклад, щодо викидів вуглецю або умов праці, можуть вимагати додаткових ресурсів, тимчасово знижуючи операційну ефективність, особливо для малих підприємств, які не мають потужної ресурсної бази.

Інноваційність бізнес-моделей теж може бути мостом між соціальною відповідальністю та ефективністю. Компанії, які інтегрують екологічні принципи в основу своєї діяльності (наприклад, використання перероблених матеріалів у виробництві або системи повторного використання ресурсів), не лише зменшують витрати за рахунок оптимізації процесів, а й створюють нові ринкові ніші. Технології, такі як автоматизовані системи контролю якості або платформи для аналізу споживчої поведінки, допомагають точніше визначати, які соціальні ініціативи резонують із аудиторією, що підвищує маркетингову ефективність.

Зауважимо, що для соціально відповідального бізнесу завжди залишається вагомим репутаційний аспект. Підприємства з іміджем соціально відповідальних отримують переваги у медіапросторі, зменшуючи витрати на рекламу, і мають вищу стійкість під час криз. Наприклад, під час пандемії заклади харчування, які підтримували медичні заклади або організували безкоштовні обіди для лікарів, не лише зміцнили довіру споживачів, а й залучили нових клієнтів після зняття обмежень. Проте цей зв'язок між ефективністю та соціальною відповідальністю ніколи не є лінійним або універсальним. Наприклад, у галузі торгівлі етичне постачання може знизити ризики порушень договірних зобов'язань із постачальниками, що покращує довгострокову стабільність бізнесу. У ресторанному секторі зменшення харчових відходів за допомогою точного планування запасів не лише економить кошти, а й стає частиною маркетингової історії, яка відрізняє заклад від конкурентів. Водночас надмірне акцентування на соціальних ініціативах без врахування економічної доцільності може призвести до розтікання ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

Таблиця 4– Перспективні напрями наукових досліджень ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу

Напрямок дослідження	Сутність завдань
Вплив війни на логістичні ланцюги та доступність соціально значущих товарів	Аналіз змін у ланцюгах поставок, пошук нових логістичних рішень для забезпечення доступності товарів першої необхідності, медикаментів та інших соціально значущих товарів.
Адаптація асортиментної політики з урахуванням потреб постраждалих груп населення	Дослідження змін у споживчих перевагах, розробка рекомендацій щодо формування асортименту, враховуючи потреби ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення.
Цифровізація торговельних процесів для підтримки соціальних ініціатив	Аналіз ефективності використання цифрових технологій для забезпечення доступу до товарів та послуг для маломобільних груп населення, розвитку соціальних онлайн-платформ та підтримки волонтерських рухів.
Соціальна відповідальність у воєнний та повоєнний періоди: підтримка місцевих громад та ветеранів	Дослідження впливу війни на соціальну відповідальність бізнесу, розробка рекомендацій щодо підтримки місцевих громад, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших постраждалих груп населення, включаючи програми працевлаштування, психологічну підтримку та соціальну адаптацію.
Фінансовий менеджмент в умовах нестабільності: забезпечення соціальних зобов'язань	Аналіз фінансових ризиків, розробка стратегій управління фінансами, враховуючи інфляцію, коливання валют та інші фактори, а також забезпечення соціальних зобов'язань перед працівниками та суспільством.
Вплив державної політики на розвиток соціально відповідального підприємництва	Аналіз ефективності державних програм підтримки соціальних ініціатив бізнесу, розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-середовища для соціально відповідальних підприємств.
Сталий розвиток та екологічна відповідальність: відновлення екосистеми	Дослідження можливостей впровадження екологічно чистих технологій, зменшення впливу на довкілля та відновлення екосистеми, постраждалої від війни, включаючи програми утилізації відходів, відновлення лісів та очищення водою.

Джерело: укладено авторами

Таким чином, взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю бізнесу формується під впливом різноманітних чинників та умов, які можуть як посилювати, так і послаблювати цю залежність: споживчі очікування, технології, репутація, залучення та утримання персоналу, рівень витрат, доступ до інвестицій, інновації, ризик-менеджмент, правове регулювання, освітньо-культурний розвиток населення та ін. Гнучке урахування ролі впливових чинників дає змогу менеджерам в своїй діяльності свідомо досягати успіху шляхом забезпечення ефективності та соціальної відповідальності бізнесу та отримувати конкурентні переваги на ринку. Отже, інтеграція соціальної відповідальності в стратегію розвитку бізнесу стає вимогою часу.

Повоєнна розбудова економіки України вимагатиме від бізнесу не лише відновлення економічної активності, але й дієвої участі у соціальному розвитку. Можна очікувати, що дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу набуватимуть особливої актуальності, адже вони дозволять визначити, яким чином бізнес може одночасно досягати економічні цілі та робити позитивний внесок у суспільство. У таблиці 4 пропонується систематизація перспективних напрямів таких досліджень на етапі повоєнного відновлення економіки України.

Прокоментуємо запропоновані у таблиці 4 напрями досліджень. У повоєнний період підприємствам доведеться не лише адаптуватися до нових економічних реалій, але й враховувати соціальні потреби суспільства.

Дослідження у сфері логістики допоможуть визначити, як оптимізувати ланцюги поставок, щоб забезпечити доступність соціально значущих товарів та послуг для населення, особливо в постраждалих регіонах.

Аналіз асортиментної політики дозволить дослідити, як бізнес може враховувати зміни у споживчих перевагах, що відбулися під час війни, та пропонувати товари, що відповідають потребам суспільства, включаючи товари першої необхідності та товари для відновлення життєдіяльності.

Цифровізація торговельних процесів може стати потужним інструментом для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення доступу до товарів та послуг для широких верств населення. Дослідження у цій сфері дозволять визначити, як використовувати цифрові технології для підтримки соціальних ініціатив та забезпечення прозорості бізнес-процесів.

Соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення в умовах війни та повоєнної відбудови. Дослідження у цій сфері допоможуть визначити, як бізнес може ефективно підтримувати місцеві громади, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інші вразливі групи населення. Важливо дослідити, як бізнес може сприяти відновленню соціальної інфраструктури, створенню робочих місць та підтримці соціальних проєктів.

Фінансовий менеджмент в умовах нестабільності вимагає особливої уваги до соціальних аспектів. Дослідження у цій сфері допоможуть визначити, як бізнес може забезпечити фінансову стійкість, не

забуваючи про соціальні зобов'язання перед працівниками та суспільством.

Державна політика відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку соціально відповідального бізнесу. Дослідження впливу державної політики на розвиток підприємництва допоможуть розробити рекомендації щодо стимулювання соціальних ініціатив та створення механізмів підтримки бізнесу, що працює на благо суспільства.

Сталий розвиток та екологічна відповідальність стають все більш важливими у сучасному світі. Дослідження у цій сфері допоможуть визначити, як бізнес може впроваджувати екологічно чисті технології, зменшувати вплив на довкілля та сприяти відновленню екосистеми, постраждалої від війни.

Окреслені перспективні напрями досліджень матимуть практичне значення для подальшого вдосконалення методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності торговельного та ресторанного підприємства.

Висновок. Дослідження показало, що вивчення ефективності та соціальної відповідальності торговельного та ресторанного бізнесу вимагає не лише глибокого аналізу галузевих особливостей, а й інтеграції методологічних підходів, здатних охопити як економічні, так і соціальні аспекти діяльності. Сучасний бізнес не може обмежуватися лише економічними показниками, а повинен враховувати свій вплив на суспільство та довкілля. Тому нагальною потребою є оновлення методології дослідження ефективності та соціальної відповідальності підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу, яке має полягати у переході від традиційних, переважно фінансово-орієнтованих, підходів до комплексного, системного аналізу, що враховує широкий спектр факторів, які впливають на діяльність цих підприємств.

Визначено, що ефективність і соціальна відповідальність не існують ізольовано – їхній взаємозв'язок формується під впливом низки факторів: від споживчих очікувань і технологій до правового регулювання та культурного контексту. Наприклад, репутація бренду чи інновації можуть посилювати цю взаємозалежність, тоді як високі витрати на соціальні ініціативи або ризики під час кризи – послаблювати. Розробка чіткої методології дослідження дозволяє не лише оцінити поточний стан справ, але й виявити фактори, що впливають на взаємозв'язок між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Особливу актуальність ці питання набувають у контексті повоєнної відбудови економіки України. Війна змінила ринкові умови, споживчі пріоритети та логістичні ланцюги, що вимагає переосмислення як ефективності, так і соціальних обов'язків бізнесу. Запропоновано перспективні напрями досліджень, що враховують особливості повоєнного періоду, такі як вплив війни на логістичні ланцюги, адаптація асортиментної політики, цифровізація торговельних процесів та інші. Проведення таких досліджень сприятиме забезпеченню стійкого розвитку торговельного та ресторанного бізнесу та його внеску у соціальний прогрес.

Таким чином, стаття підкреслює: інтеграція

соціальної відповідальності в стратегію розвитку бізнесу – це не добровільна ініціатива, а об'єктивна вимога часу. Лише враховуючи цю взаємодію, підприємства торговельного та ресторанного бізнесу зможуть досягти довгострокової ефективності, зберегти конкурентоспроможність та стати драйверами відновлення економіки в умовах, коли кожен крок уперед нерозривно пов'язаний із соціальною стабільністю та довірою споживачів.

Список літератури

1. Городецька Т.Б., Іващенко А.Г. Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.24>
2. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. [Електронний ресурс] URL: <http://www.pfi.org.ua/index.php>
3. Левицька І.В., Климчук А.О. Оцінка ефективності діяльності ресторанного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С.117-121.
4. Подольна В.В., Вартова М.В. Особливості просування закладу у сфері ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5473>
5. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024 (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
6. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запірченко Л., Савеленко Г. Добросесність та соціальна відповідальність підприємств в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип.40. [Електронний ресурс] URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1718>
7. Семикіна М.В., Пасека С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С. 199-211. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_33_25
8. Соколова Н. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27>
9. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. [Електронний ресурс] URL: http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf
10. Стойко І.І., Долубовська О.Р. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 221-233.
11. Шейнова Е. Економічна ефективність підприємств готельно-ресторанної справи в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. (23). С. 20–23. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.20>
12. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29 (68). №4. С. 117-122.

References (transliterated)

1. Horodetska T.B., Ivashchenko A.H. Napriamy pidvyshchennia komertsiianoi efektyvnosti torhovelnoho pidpriemstva. *Ekononika. Finansy. Pravo*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.24>
2. Kontseptsiia Natsionalnoi stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini. URL: <http://www.pfi.org.ua/index.php>
3. Levitska I.V., Klymchuk A.O. Otsinka efektyvnosti diialnosti restoranoho hospodarstva Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2019. № 3. S.117-121.
4. Podolna V.V., Vartova M.V. Osoblyvosti prosuvannia zakladu u sferi restoranoho biznesu. *Efektivna ekonomika*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5473>

5. Prodius O., Afanasenko M., Pukhlenko V. Stratehichni napriamy pidvyschennia efektyvnosti diialnosti torhovelnoho pidpriemstva v umovakh viinoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024 (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
6. Semykina M., Zhurylo I., Dmytryshyn B., Zapirchenko L., Savelenko H. Dobrochesnist ta sotsialna vidpovidalnist pidpriemstiv v konteksti konkurentospromozhnosti torhovelnoho ta restorannoho biznesu. *Akademichni vizii*. 2025. Vyp.40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1718>
7. Semykina M.V., Pasieka S.R., Buhaieva M.V. Rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu v konteksti formuvannia prohresyvnoi korporativnoi kultury. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2018. Vyp. 33. S. 199-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_33_25
8. Sokolova N. Prohnozuvannia vplyvu efektyvnosti biznes-protsesiv na konkurentostitkist pidpriemstv elektronnoi torhivli. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27>
9. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: rozuminnia ta vprovadzhennia. URL: http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf.
10. Stoyko I.I., Dolubovska O.R. Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini u viinyi i pisliviinyi period. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2022. Vyp. 2 (27). S. 221-233.
11. Sheianova E. Ekonomichna efektyvnist pidpriemstv hotelno-restoranoi spravy v Ukraini. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*. 2019. (23). S. 20-23. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.20>
12. Chmil H.L. Kompleksna otsinka efektyvnosti komertsiianoi diialnosti pidpriemstv rozdrubnoi torhivli. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. 2018. T. 29 (68). №4. S. 117-122.

Надійшла (received) 17.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Семикіна Марина Валентинівна (Semykina Marina) - 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>; e-mail: semikinamv@i.ua

Журило Ірина Валентинівна (Zhurylo Iryna) - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: [0000-0002-1445-6370](https://orcid.org/0000-0002-1445-6370); e-mail: zhuriloiv@gmail.com

Бугаєва Марія Вікторівна (Buhaieva Mariia) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>; e-mail: bmw87forever@gmail.com

М.В.КЛИМЕНТОВА, Т.О.КОБЕЛЄВА
СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний стан інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств є визначальним чинником для зростання їхньої конкурентоспроможності, адаптації до змін у глобальному ринку та стійкого економічного розвитку. В умовах стрімкого науково-технічного прогресу та цифровізації інновації перетворюються з інструменту переваги на необхідний компонент виживання на ринку. У роботі досліджуються основні аспекти інноваційної діяльності сучасних підприємств, а саме: технологічна модернізація, впровадження цифрових рішень, розвиток науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР), а також розвиток нових продуктів і процесів. Проаналізовано ключові проблеми, з якими стикаються підприємства, включаючи обмежені можливості фінансування інновацій, недостатній рівень інтеграції результатів НДДКР у виробництво, залежність від імпортованих технологій та проблеми кадрового потенціалу.

Також у роботі приділено увагу зовнішнім і внутрішнім чинникам, які впливають на інноваційні можливості підприємств. Серед зовнішніх чинників визначено роль державної підтримки, податкових пільг, створення інноваційних кластерів та підтримки венчурного капіталу. Внутрішні чинники включають готовність підприємств до змін, наявність стратегічного бачення керівництва, організаційну культуру та розвиток кваліфікованих кадрів. Дослідження підкреслює значення інноваційних стратегій для забезпечення продуктивності та стабільності підприємств у довгостроковій перспективі, а також важливість інтеграції новітніх технологій у всі етапи виробництва та управління.

Ключові слова: інновації; науково-технічна діяльність; підприємства; конкурентоспроможність; науково-дослідна діяльність; інноваційні стратегії; продуктивність; інноваційні кластери; венчурний капітал

M. KLYMENTOVA, T. KOBELIEVA
CURRENT STATE OF INNOVATION AND SCIENTIFIC-TECHNICAL ACTIVITIES OF
ENTERPRISES

The current state of innovation and scientific-technical activities of enterprises is a key factor in increasing their competitiveness, adapting to global market changes, and achieving sustainable economic development. Amid rapid scientific and technological progress and digitalization, innovations have transformed from an advantage into an essential component for market survival. This paper examines the main aspects of innovation activities of modern enterprises, including technological modernization, digital solution implementation, research and development (R&D) advancement, and the development of new products and processes. Key challenges faced by enterprises are analyzed, such as limited innovation funding, low integration of R&D results into production, dependency on imported technologies, and human resource issues.

The study also focuses on the external and internal factors that influence the innovation potential of enterprises. External factors include the role of government support, tax incentives, innovation clusters, and venture capital support. Internal factors encompass enterprises' readiness for change, strategic vision of management, organizational culture, and development of skilled personnel. The research highlights the importance of innovation strategies in ensuring productivity and stability for enterprises in the long term, as well as the need to integrate cutting-edge technologies across all production and management stages.

Keywords: innovation; scientific-technical activities; enterprises; competitiveness; research and development; innovation strategies; productivity; innovation clusters; venture capital

Вступ. Сучасний стан інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств є критично важливим у розвитку будь-якої національної економіки та її здатності конкурувати на глобальній арені. В умовах швидкого технологічного прогресу інновації та науково-технічні дослідження стають невіддільною частиною стратегії зростання підприємств, адже вони забезпечують конкурентні переваги, збільшення продуктивності та створення нових ринкових можливостей. Інноваційний розвиток сприяє створенню нових продуктів, технологій і послуг, які здатні задовольняти змінні потреби ринку, підвищувати ефективність виробничих процесів, а також формувати попит на нові галузі та технологічні рішення.

Інноваційна діяльність охоплює різні аспекти – від розробки нових продуктів і технологій до удосконалення виробничих процесів та оптимізації управління. Інновації дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати та створювати продукцію, що відповідає сучасним потребам споживачів.

З огляду на підвищення вимог до якості, продуктивності та технологічності продукції,

інноваційна діяльність підприємств вийшла на перший план як важливий аспект їхньої довгострокової стратегії. Сьогодні компанії змушені постійно адаптуватися до умов ринку, змінювати та модернізувати свої виробничі процеси, запроваджувати цифрові технології та нові методи управління, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Систематичний розвиток науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР) є основою для впровадження інноваційних рішень у виробничий процес. Це сприяє підвищенню технологічного рівня підприємств, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів та зростання їх продуктивності. У сучасних умовах науково-технічна діяльність підприємств передбачає впровадження новітніх інформаційних технологій, автоматизацію виробництва та використання даних для аналізу й прогнозування ринкових тенденцій. Інновації також створюють нові можливості для співпраці між підприємствами та дослідницькими установами, що сприяє прискоренню розвитку нових продуктів і технологій [1].

Сучасні підприємства, які активно розвивають науково-технічну діяльність, можуть досягати кращих

економічних результатів, формуючи додаткову вартість та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Це дозволяє їм посилювати свої позиції на ринку, створювати конкурентні переваги та реалізовувати стратегії, що орієнтовані на довготривалий розвиток.

Таким чином, дослідження сучасного стану інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств є актуальним і необхідним для розуміння як поточних тенденцій розвитку, так і потенційних шляхів підвищення їхньої ефективності.

Аналіз факторів, що визначають здатність підприємств до інновацій, дозволить виявити можливі бар'єри та знайти оптимальні стратегії для підвищення конкурентоспроможності й стійкості підприємств у швидко змінних ринкових умовах.

Постановка задачі (проблеми). Постановка задачі дослідження сучасного стану інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств полягає у визначенні та аналізі ключових факторів, що впливають на ефективність впровадження інновацій у сучасних умовах. Незважаючи на критичну важливість інновацій для конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, багато компаній стикаються з низкою труднощів. Серед основних перешкод для активного розвитку інноваційного потенціалу підприємств – обмеженість фінансових ресурсів, залежність від імпортованих технологій, недостатній рівень інтеграції результатів наукових досліджень у реальний виробничий процес, а також проблема кадрового потенціалу, зокрема брак висококваліфікованих фахівців у сфері технологій і науки. Відтак питання фінансування інноваційної діяльності та розвитку кадрового потенціалу є важливим аспектом для забезпечення довготривалого зростання та стабільності підприємств [2].

Крім того, значний вплив на інноваційну активність підприємств мають зовнішні фактори, такі як державна підтримка, податкові стимули, розвиток інноваційних кластерів, співпраця з університетами та дослідницькими центрами, а також доступ до венчурного капіталу. У сучасних умовах роль держави в стимулюванні інноваційного розвитку залишається надзвичайно важливою, оскільки саме державна політика може створювати сприятливі умови для зростання інноваційної активності підприємств через законодавчу підтримку, фінансове заохочення та інші механізми.

Ці виклики ускладнюються швидкими змінами на глобальному ринку, необхідністю впровадження цифрових рішень і новітніх технологій, а також зростаючими вимогами щодо екологічної відповідальності. Для підприємств особливо важливою є розробка ефективних інноваційних стратегій, які могли б забезпечити їх адаптацію до сучасних умов і здатність залишатися конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що інноваційна та науково-технічна діяльність підприємств є однією з ключових тем у сучасній економічній літературі. Зокрема питання розглядали такі науковці, як Гладенко І.В. [1], Косенко А.П.

[2], Кобелевої Т.О. [4, 7], Ткачової Н.П. [5, 7], ТОВАЖНЯНСЬКОГО В.Л. [6], Коціські Д. [9], Череп А.В. [10], Горбачева Н.Н. [11], Лукичовой Л.І. [9], Черепанової В.О. [15], Силки І.В. [15] та інших. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій та досліджень в даній сфері, в цей час недостатньо розглянуто питання, які пов'язані з визначенням сучасного стану інноваційної діяльності підприємств.

Сучасні дослідження надають глибокий аналіз багатьох аспектів інноваційної діяльності підприємств, підкреслюючи необхідність комплексного підходу, що включає технічні, економічні, фінансові та кадрові аспекти. Ці роботи допомагають визначити ключові тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства, і пропонують практичні рекомендації для їх подолання, забезпечуючи успішний інноваційний розвиток у сучасних умовах.

Мета роботи (дослідження). Мета роботи полягає у вивченні сучасного стану інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств, визначенні ключових факторів, що впливають на ефективність інноваційних процесів, та аналізі механізмів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізації та технологічного прогресу. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо оптимізації інноваційної діяльності, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники, що обумовлюють здатність підприємств адаптуватися до ринкових змін і підтримувати сталий розвиток.

Результати дослідження. Інноваційна діяльність підприємства виражає процес перетворення досягнень науково-технічного прогресу в конкретні нові технології, товари, послуги, методи організації та управління виробничими процесами. Інноваційний процес представляє собою постійні, прогресивні зміни у просторі та часі, що включають в себе впровадження нової техніки. Нова техніка є результатом наукових досліджень, вперше реалізовані прикладні розробки, що охоплюють винаходи та інші наукові досягнення, а також нові або вдосконалені процеси виробництва та методи організації праці. Ці інновації призначені для покращення техніко-економічних показників виробництва та вирішення соціальних та інших завдань його розвитку [3].

Згідно глобального інноваційного рейтингу, який представляє останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій серед 132 економік світу. У 2023 році Україна посіла 55 позицію серед 132 економік Європи. Показники частково кращі, в порівнянні із 2022 роком, коли Україна посідала 57 місце. В той час Україна посідає третє місце серед 37 країн із групою доходів нижче середнього. Проаналізуємо динаміку глобального інноваційного рейтингу з 2020-2023 рік. У таблиці 1 наведено рейтинг України за останні чотири роки.

В 2023 році Україна працює краще в інноваційних результатах, ніж в інноваційних ресурсах. Цього року Україна займає 78 місце в інноваційних ресурсах, що є нижчим ніж минулого року. Це пов'язано із зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають

на інноваційну діяльність країни. Україна посідає 42 місце в інноваціях результатах. Ця позиція вища за останній рік.

Таблиця 1 – Глобальний інноваційний рейтинг України 2020-2023 рік

Рік	Позиція глобального інноваційного рейтингу	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45 місце	71 місце	37 місце
2021	49 місце	76 місце	37 місце
2022	57 місце	75 місце	48 місце
2023	55 місце	78 місце	42 місце

Джерело: [11, 12]

Завдяки швидкому розвитку технологій та наукових досягнень, багато підприємств активно впроваджують нові технології в виробництво. Це стосується як великих корпорацій, так і малих, середніх підприємств. Найбільш інноваційно-активні підприємства визначаються за видами економічної діяльності, такими як: харчова промисловість, виробництво хімічної продукції, промисловість металевих виробів, виробництво машин й устаткування, транспорт.

Детальніше розглянемо динаміку інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні табл.2.

Таблиця 2 – Динаміка інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні

Показники	2020	2021	2022
Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб: - виконавці наукових ДіР; - дослідники.	78900 51400	51700 34200	52400 35700
Кількість організацій, які здійснювали НДР, од.: - підприємницький сектор; - державний сектор; - сектор вищої освіти.	198 416 155	117 329 116	105 340 112
Витрати на НДР за видами робіт, тис. грн.: - фундаментальні дослідження; - прикладні дослідження; - науково-технічні (експериментальні) розробки.	4258983 3971377 9878483	3756539 3635718 9448849	840428 768336 792057
Кількість створеної НТП за результатами ДіР: - види виробів; - техніка; - технології; - матеріали; - сорти рослин та породи тварин; - методи, теорії; - інше.	689 326 549 344 225 2265 9858	638 373 509 511 109 2441 9677	504 308 344 267 108 1842 9015

Джерело: [11, 12]

Отже, наукова галузь в Україні залишається значним сегментом економіки. Незважаючи на те, що кількість організацій, які займалися дослідженнями і розробками, у 2022 році зменшилася порівняно з 2021 роком, і навіть при певному збільшенні кількості їх

працівників, включаючи дослідників, науковий потенціал зазначених періодів швидко скорочується. Збереженню та посиленню потенціалу наукової сфери можуть сприяти наступні заходи:

- створення ефективного механізму підтримки молодих вчених з використанням кращого європейського та світового досвіду;
- впровадження системи активного матеріального стимулювання та підвищення соціального статусу вчених;
- удосконалення інфраструктури фінансування, що відповідає сучасним вимогам забезпечення навчальної та матеріально-технічної бази;
- відтворення системи взаємодії науки, освіти та виробництва з орієнтацією на практичний результат і врахуванням потреб ринку праці.

На основі аналізу наявних даних можна зазначити, що більшість показників демонстрували коливання з року в рік, на що впливали як внутрішні, так і міжнародні фактори. У 2022 році в Україні науково-технічні розробки проводили 557 організацій, більшість з яких (61,0%) належали до державного сектору. Щодо загальної кількості науково-технічної продукції, створеної за кошти загального фонду в 2022 році, то тут: «методи, теорії» склали 15,2%, «види виробів» – 4,2%, «технології» – 2,8%, «матеріали» – 2,2%, «сорти рослин та породи тварин» – приблизно 1,0%, а категорія «інше» – 74,6%. Витрати на проведення наукових розробок в Україні у 2022 році з усіх джерел склали 16972,75 млн грн, що на 5,6% більше порівняно з попереднім роком.

Розподіл фінансування досліджень і розробок за видами робіт та секторами діяльності у 2022 році показує, що в державному секторі переважають фундаментальні наукові дослідження (57,4% від загального обсягу витрат на дослідження і розробки в цьому секторі), у секторі вищої освіти основну частку складають прикладні наукові дослідження (60,0%), а в підприємницькому секторі більшість коштів (81,6%) спрямовано на науково-технічні (експериментальні) розробки.

Аналізуючи світову динаміку інноваційної діяльності, можна зазначити, що у 2023 році, Швейцарія очолює список найінноваційніших країн світу, слідом за нею йдуть США, Швеція, Велика Британія та Нідерланди. Водночас Китай займає 11-те місце, тоді як Туреччина та Індія вперше потрапили до ТОП-40. У свою чергу, Україна зайняла 55 місце в Глобальному інноваційному індексі за 2023 рік [5].

Проаналізуємо порівняльний показник України з іншими групами країн для кожної із семи сфер інноваційного рейтингу. Таблиця 3 демонструє позицію України порівняно з іншими групами країн для кожної із сфери за індексом глобального рейтингу.

Таблиця 3 – Порівняльний індекс сфер інноваційної діяльності України та Європи

Сфера інноваційної діяльності	Україна	Європа
Творчий потенціал	34,63	39,87
Рівень підприємницької діяльності	32,41	44,61
Результати знань і технологій	30,01	38,80
Досконалість ринку	23,18	43,65
Людський капітал та дослідження	35,65	44,05
Інфраструктура	36,94	54,69
Установи	38,45	61,69

Джерело: [11, 12]

Виходячи з аналізу можна зробити висновок, що Україна має показники вище середнього в таких сферах інноваційної діяльності: результати знань і технологій, творчий потенціал, рівень підприємницької діяльності, людський капітал та дослідження, інфраструктура. В свою чергу Європа має вищі показники в порівнянні з Україною, адже деякі сфері мають більше можливостей для розвитку, розвинену систему інноваційної діяльності, стабільне фінансування.

Детальніше розглянемо сильні та слабкі сторони інновацій в Україні. В таблиці 4 подано огляд сильних сторін індикаторів України в глобальному інноваційному рейтингу 2023.

Основними інноваційними перевагами України є корисні моделі, зайняті з науковим ступенем, витрати на програмне забезпечення.

Таблиця 4 – Сильні сторони індикаторів України в глобальному інноваційному рейтингу 2023

Назва індикатора	Ранг	Значення
Корисні моделі, млрд \$ ВВП	1	6.1.3
Працевлаштовані робітники з вченим ступенем, %	2	5.1.5
Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	4	6.2.3
Експорт послуг інформаційно-комунікаційних послуг, % від загальної торгівлі	6	6.3.4
Державне фінансування, % ВВП/кап.	10	2.1.2
Створення мобільних додатків, млрд \$ ВВП	12	7.3.4
Співвідношення учень-вчитель	14	2.1.5
Промислові зразки, млрд \$ ВВП	16	7.1.4
Торгівельні марки, млрд \$ ВВП	22	7.1.2

Джерело: [11, 12]

Зазначені фактори вважаються сильними сторонами інноваційної сфери України з кількох причин:

- Корисні моделі: Наявність корисних моделей є важливим ресурсом для інноваційного розвитку. Це можуть бути нові технології, процеси виробництва або продукти, які можуть бути успішно використані для створення конкурентних переваг і ринкових продуктів.

- Зайнятість з науковим ступенем: Наявність висококваліфікованих наукових кадрів є ключовим фактором для інноваційного розвитку. Високий рівень освіти та наукового ступеня сприяє створенню та розвитку нових ідей, досліджень та технологій.

- Витрати на програмне забезпечення: Інвестиції у програмне забезпечення вказують на здатність країни розвивати та використовувати

сучасні технології. Це створює сприятливе середовище для розвитку інновацій у сфері програмного забезпечення, IT-розвитку та цифрових технологій.

Ці фактори сприяють створенню конкурентоспроможної інноваційної економіки та забезпечують Україну потенціалом для успішного участі в глобальному інноваційному ринку.

В таблиці 5 подано огляд слабких сторін індикаторів України в глобальному інноваційному рейтингу 2023.

Таблиця 5 – Слабкі сторони індикаторів України в глобальному інноваційному рейтингу 2023

Назва індикатора	Ранг	Значення
Стабільність роботи для бізнесу	1 30	1.1.1
Зростання продуктивності праці, %	1 29	6.2.1
Валове формування капіталу, % ВВП	1 24	3.2.3
ВВП/одиниця споживання енергії	1 15	3.3.1
Одержувачі венчурного капіталу/угоди, млрд ВВП	9 7	4.2.3
Отримано венчурного капіталу, % ВВП	9 0	4.2.4
Ринкова капіталізація, % ВВП	7 5	4.2.1
Показники макрофінансових організацій, % ВВП	5 2	4.1.3
Оцінка знань, %	4 8	6.2.2
Глобальні корпоративні інвестори	4 0	2.3.3

Джерело: [11, 12]

Основними слабкими сторонами для інноваційної сфери України є стабільність роботи для бізнесу, зростання продуктивності праці, валове формування капіталу.

Ці елементи визначаються як слабкі сторони інноваційної сфери України через кілька причин:

- Стабільність роботи для бізнесу: Нестабільна економічна та політична ситуація може створювати невизначеність для бізнесу, що ускладнює планування та реалізацію інноваційних проектів.

- Зростання продуктивності праці: Низький рівень продуктивності праці може бути перешкодою для впровадження інновацій, оскільки він впливає на загальні витрати та конкурентоспроможність бізнесу.

- Валове формування капіталу: Недостатній рівень валового формування капіталу може обмежувати доступ до інвестицій та фінансування для інноваційних проектів та досліджень.

Ці фактори можуть ускладнювати розвиток інноваційної сфери та порушувати її ефективність в Україні.

На сьогоднішній день, сучасний ринок інноваційної діяльності в Україні відзначається перевищенням пропозиції над попитом. Це

пояснюється накопиченням значної кількості невикористаних результатів інтелектуально-інноваційної діяльності українських підприємств та організацій. З іншої сторони, це свідчить про недостатньо високий рівень інноваційної активності в українському суспільстві та його певну інертність до ефективного використання результатів інноваційної діяльності [6].

Ринок інноваційних технологій має складну структуровану систему, яка формується в ході переходу до інноваційного типу економіки та супроводжується становленням і розвитком ринкових відносин у сфері інноваційної діяльності.

Характеристикою ринку інноваційних технологій є те, що його учасниками є автори (розробники, правовласники), підприємства та організації, а також держава, яка здійснює регулювання ринку інноваційних технологій за допомогою відповідних правових механізмів. Відносини між учасниками на ринку охоплюють широкий спектр взаємодій, які потребують ретельного вивчення та обґрунтування. Ці взаємодії включають в себе всі аспекти співпраці в системі державно-приватного партнерства та управління інтелектуальною власністю на різних рівнях: міжнародному, національному, регіональному, галузевому та корпоративному, що стосуються комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємств та організацій [7].

Ринковий механізм інноваційних технологій є системою взаємодії та науково обґрунтованого узгодження комерційних інтересів та потреб відповідних учасників виробничо-комерційної діяльності.

Протягом останніх п'яти років Україна активно розвивалася в інноваційній сфері. Перед нами стоїть завдання провести глибокий порівняльний аналіз інноваційної діяльності за цей період. Ми розглянемо ключові аспекти, такі як обсяг інвестицій у дослідження та розвиток, кількість та якість наукових публікацій, ступінь впровадження технологічних новацій у промисловість, а також ефективність галузевих інноваційних програм. Цей аналіз дозволить нам отримати всебічне розуміння динаміки інноваційного розвитку України та визначити ключові тенденції та напрями у сфері інновацій.

У 2022 році до Національного органу інтелектуальної власності було подано 28971 заявку на об'єкти промислової власності (табл. 6) з них понад 2,7 тис. заявок на винаходи, близько 2,4 тис. – на корисні моделі, 819 – на промислові зразки, 23014 – на торговельні марки (у т. ч. 16095 заявок – за національною процедурою).

У звітному році надійшло 2760 заявок на винаходи, що на 18,6% менше, ніж у попередньому році.

Таблиця 6 – Надходження заявок на об'єкти промислової власності

Об'єкти промислової власності	2018	2019	2020	2021	2022
Усього	54787	57189	46034	49134	28971
Винаходи	3975	3856	3194	3390	2760
Корисні моделі	9115	8454	5273	4427	2378
Промислові зразки	3042	2679	2026	1838	819
Торговельні марки за національною процедурою	38652	42194	35539	39472	23014
за Мадридською системою	30900	33736	27895	31351	16095
	7752	8458	7644	8121	6919
Географічні значення	3	6	2	7	-

Джерело: [11, 12]

У 2022 році видано 1566 патентів на винаходи, з них 630 (40,2%) – на ім'я національних заявників. Національними заявниками у 2022 році подано 794 заявки на винаходи. Найбільше заявок надійшло від заявників з м. Київ (33,6%), Харківської (15,7%), Дніпропетровської (12,1%), Львівської (7,8%), Одеської (5,4%), Київської (4,2%), Запорізької (3,0%) та Сумської (2,5%) областей. Детальніше розглянемо в табл. 7.

Станом на 1 січня 2023 року до Державного реєстру патентів на винаходи України внесено відомості про державну реєстрацію 131498 винаходів, з них є чинними 18806 патентів.

Таблиця 7 – Надходження заявок на об'єкти промислової власності

Показники	2020	2021	2020	2021	2022
Надійшло заявок	3975	3856	3194	3390	2760
Прийнято рішень	2548	2385	2407	2367	1765
Завершено	3368	3238	3265	3108	2041
Реєстрація	2469	2255	2179	2298	1566
Чинні патенти на кінець року	22977	22440	21190	18806	18478

Джерело: [11, 12]

У 2022 році надійшло майже 2,4 тис. заявок на корисні моделі, з них 99,8% – за національною процедурою, зареєстровано понад 2 тис. патентів, з них 97,9% – на ім'я національних заявників.

Національними заявниками у 2022 році подано 2760 заявок, показник є найнижчим в порівнянні із попередніми періодами. Спостерігаємо коливання в поданні заявок, на це впливають зовнішні фактори, як

регіонального характеру, так і світового. Тим самим зменшувались й прийняття рішень стосовно заявок, їх завершення та реєстрація найбільше заявок надійшло від заявників з м. Київ (27,2%), Харківської (16,1%), Дніпропетровської (10,4%), Львівської (6,3%), Одеської (4,0%), Полтавської (3,8%), Черкаської (3,0%), Вінницької та Київської (по 2,8%) областей.

Станом на 1 січня 2023 року до Державного реєстру патентів на корисні моделі України внесено відомості про державну реєстрацію 152187 патентів на корисні моделі, з них є чинними 19112 патентів.

У 2022 році надійшло 819 заявок на промислові зразки, з них 11,0% – від іноземних заявників, зареєстровано 656 промислових зразків, з них 601 (91,6%) – на ім'я національних заявників (табл. 8).

Таблиця 8 – Надходження заявок на об'єкти промислової власності

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Надійшло заявок	30	26	20	18	819
Прийнято рішень	42	76	26	38	
Завершено	24	24	22	14	739
Реєстрація	09	17	72	94	
	25	28	26	16	107
	81	92	62	67	7
	22	25	20	17	656
	97	99	47	51	

Джерело: [11, 12]

Так само, через вплив зовнішніх факторів на наукову діяльність, спостерігаємо пониження надходження заявок в 2022 році, відповідно зареєстровано значно менше заявок в порівнянні із попередніми періодами.

Станом на 1 січня 2023 року зареєстровано 45363 промислових зразки, є чинними 13730 реєстрацій.

У звітному році надійшло близько 16,1 тис. заявок на торговельні марки, з них 85,8% – від національних заявників. Зареєстровано понад 16 тис. торговельних марок. Із загальної кількості зареєстрованих торговельних марок 81,5% становлять реєстрації на ім'я національних заявників. Станом на 1 січня 2023 року зареєстровано 327792 торговельні марки, є чинними 224188 свідоцтв.

Фінансується інноваційна діяльність зазвичай шляхом власних коштів підприємства, або інших джерел, таких як інвестори. Рідше шляхом державного бюджету, але це може включати фінансову підтримку, податкові винятки, програми та пільги.

На сьогодні власні кошти підприємств є основним джерелом фінансування інноваційних витрат, складаючи 7704,1 млн. грн., що становить 84,5% від загального обсягу витрат на інновації. Лише 8 підприємств отримали фінансування для інноваційної діяльності з державного бюджету, тоді як 17

підприємств отримали фінансування з місцевих бюджетів на суму 322,9 млн. грн.

Детальне розподілення витрат на інноваційну діяльність представлено на діаграмі (рис. 1).

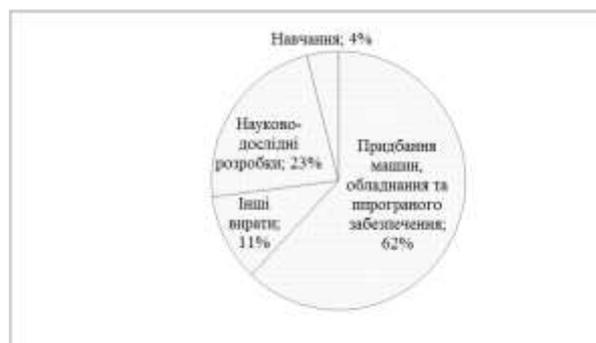


Рис. 1 – Розподіл обсягу витрат на інноваційну діяльність, %

Джерело: побудовано автором з використанням даних [8]

Найбільше інновацій впроваджують за такими видами економічної діяльності - підприємства з виробництва машин і устаткування (35%), добування природного газу (27%), виробництва готових металевих виробів (23%), та харчових продуктів (15%).

Відсоткове співвідношення представлено на діаграмі (рис. 2).



Рис. 2 – Розподіл впровадження інновацій за економічною діяльністю, %

Джерело: побудовано автором з використанням даних [8]

Однак в сучасному стані інноваційної діяльності існують й ризики, пов'язані з розвитком підприємства. До факторів, які потенційно можуть перешкоджати впровадженню інноваційної діяльності відносять:

- недостатня фінансова база для впровадження нових технологій;
- витрати, які перевищують прибуток;
- відсутність підготовки персоналу до змін;
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- великий термін окупності впроваджених інновацій.

На нашу думку, основними проблемами, які визначають поточний стан інноваційної діяльності на промислових підприємствах України, є:

- розбіжність законодавства в інноваційній сфері, неузгодженість норм підзаконних актів із передовими стандартами чинних законів, ускладнює практичне впровадження останніх у дію;
- непослідовність заходів держави у справі підтримки суб'єктів інноваційної діяльності;
- значний спад інноваційної активності підприємств та загальне погіршення інноваційної культури суспільства;
- недостатня ефективність механізмів правового захисту інтелектуальної власності;
- відсутність належної системи прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку;
- розповсюдження практики ігнорування чинних норм законодавства та тимчасове призупинення дії статей законів, які регулюють фінансову підтримку інноваційної діяльності, під час ухвалення законів про державний бюджет на поточний або наступний рік.

Державна інноваційна політика повинна бути націлена на напрями, що відповідають інноваційному процесу в Україні та враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Тому особливо важливим є співробітництво між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють інноваціям на всіх етапах створення та виведення інноваційного продукту на ринок [9].

Для перспективи розвитку інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах та організаціях, необхідно враховувати наступні аспекти:

- покращення механізмів підтримки інноваційної праці через впровадження заходів для стимулювання, спрямованих на оптимізацію системи колективного та особистого заохочення;
- внесення змін до законодавства щодо системи пільг та заохочень у галузі інновацій;
- розвиток і підсилення функціонування фінансово-кредитних установ, що забезпечують постійне фінансування інноваційних проєктів, таких як венчурні компанії та інноваційні фонди;
- створення інноваційної інфраструктури на рівнях загальнодержавному та регіональному для ефективного використання науково-технічного потенціалу, підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності підприємств, включаючи бізнес-інкубатори, технопарки та центри трансферу технологій;
- застосування маркетингових стратегій для вивчення майбутніх потреб у нових товарах та послугах;
- активізацію міжнародної наукової та науково-технічної співпраці;
- підготовку висококваліфікованих працівників та їх залучення до активних галузей для створення нових технологій;
- формування сучасної організаційної структури управління інноваційною діяльністю на

рівнях загальнодержавному, регіональному та підприємницькому.

Необхідно створювати умови для розширення попиту, пропозицій і поширення науково-технічних знань, а також комерційного впровадження науково-технічних розробок у виробництво, як ключовий аспект державної інноваційної політики. Щоб створити необхідні умови, слід враховувати наступні фактори:

- покращення інтенсивності й розширення області науково-дослідних та конструкторських розробок включає систематичне збільшення частки видатків на науку у державному бюджеті. Цей процес передбачає розвиток фундаментальних досліджень, які є ключовими для переходу економіки на інноваційний шлях;
- оптимізація структури установ та господарюючих суб'єктів у науково-технічній сфері, формування методів сприяння інноваціям через нові освітні програми та систему безперервної освіти, а також створення умов для розвитку науково-технічної діяльності підприємств та посередницьких організацій є важливими компонентами;
- додатково, створення інноваційних структур, оптимізація організаційно-економічного механізму міжнародного трансферу технологій та сприяння розвитку винаходництва та патентного захисту результатів грають ключову роль у цьому процесі [10].

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства у сучасній економіці представлені на рисунку 3:

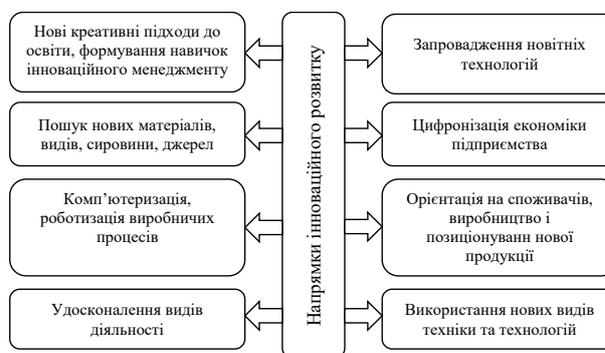


Рис. 3 – Напрями інноваційного розвитку підприємства

Варто визначити інноваційний розвиток підприємства як цілеспрямований, якісний процес змін у стані підприємства, що залежить від його інноваційного потенціалу. Джерелом цього процесу є інновації, що відкривають нові можливості для подальшої діяльності підприємства через вміння знаходити нові рішення та ідеї у таких напрямках як:

- комплексна техніко-технологічна модернізація виробництва;
- комп'ютеризація та роботизація бізнес-процесів;

– використання передових технологій через вдосконалення виробничих процесів з використанням нано-, біо-, когнітивних та інформаційних технологій;

– пошук нових видів сировини та ресурсозберігаючих технологій;

– цифрова трансформація економіки підприємства;

– використання новітніх видів техніки, рослин, та порід тварин у виробництві;

– застосування новаторських підходів у управлінні та освіті, спрямованих на впровадження нових методів організації виробництва, отримання навичок, впровадження сучасних систем управління, нових інструментів і методів, форм активізації персоналу;

– диверсифікація видів діяльності;

– орієнтація на споживачів, виробництво і позиціонування принципово нової продукції з доданою вартістю.

Результати аналізу розвитку інновацій пояснюються необхідністю визначення тенденцій змін в ефективності інноваційних інвестицій, рівні інноваційної активності підприємств та результативності науково-дослідної діяльності [6].

Ці результати служать основою для прийняття комплексу організаційно-економічних, фінансово-інвестиційних заходів, спрямованих на:

– регулювання результативності інноваційного процесу;

– усунення та коригування відхилень від запланованих цільових орієнтирів ефективності діяльності;

– створення резервів матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів та їхнє своєчасне використання в інноваційній діяльності при виникненні структурної непорядкованості у системі управління процесом.

Необхідність оптимізації інноваційної діяльності та розв'язання проблем її розвитку становлять ключові завдання для підприємств України.

Висновки. Тож результати проведеного дослідження сучасного стану і перспектив розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств та організацій можна зрозуміти декілька висновків.

Наявна інноваційна активність в українських підприємствах та організаціях, що відображається у впровадженні нових технологій, розробці інноваційних продуктів та послуг.

Наявна потреба у підтримці та стимулюванні інноваційної діяльності через розробку сприятливого законодавства, надання фінансової підтримки, створення інноваційних інфраструктурних об'єктів.

Необхідне подальше вдосконалення системи управління інноваціями на підприємствах для ефективного впровадження та комерціалізації інноваційних рішень.

Важливий розвиток співпраці між науковими установами та бізнес-структурами з метою сприяння

перетворенню наукових досягнень у практичні інноваційні рішення [10].

В цілому, розвиток інноваційної та науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств є ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності економіки України та її інтеграції у світовий науково-технічний простір.

Список літератури

1. Гладенко І.В., Перерва П.Г., Товажнянський В.Л., Кобелева Т.А. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия // *Вісник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2009. № 36-1. С.12-22.
2. Косенко А.П., Кобелева Т.А., Товажнянський В.Л. Диверсифікація направлений технологического мониторинга с использованием тригонометрических функций // *Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности*. Харьков: «Щедра садиба плюс», 2013. С.109 - 117.
3. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Проблеми і перспективи менеджменту*. – 2021. – Vol. 19, Iss. 1. – P. 24-38.
4. Кобелева Т. О. , Марчук Л. С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 25 (1134). – С. 79-84.
5. Pererva P.G, Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
6. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Товажнянський В.Л. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 60 (1169). – С. 78-81.
7. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/39647>
8. Андропова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності. К. : Кондор, 2007. 356 с.
9. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності у сфері промислової власності за 9 місяців 2021 року // *Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»* [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/promvlasnist-9m-2021.pdf>
10. Річний звіт 2020р. Промислова власність у цифрах. // *Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»* [Електронний ресурс]. URL: ukrpatent.org/atachs/zvitukr20201.pdf
11. Черепанова В.О., Силка І.В. Порівняльний аналіз щодо використання об'єктів інтелектуальної власності в країнах світу та в Україні // *Вісн. Кременчуцького націон. ун-ту імені Михайла Остроградського*. Кременчук : КрНУ. Кременчук: КрНУ, 2020. Випуск 3(122). С.46-53. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.3.46-53>

References (transliterated)

1. Gladenko I.V., Pererva P.G., Tovazhnyanskiy V.L., Kobeleva T.A. Monitoring of production and commercial activities of an industrial enterprise // *Вісник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва* [Bulletin of NTU "KhPI". Technical progress and efficiency of production.] - 2009. - no. 36-1. - pp. 12-22.
2. Kosenko A.P., Kobeleva T.A., Tovazhnyanskiy V.L. Diversyfikatsiya napravleniy tehnolohicheskoho monytorynha s yspolzovanyem tryhonometrycheskykh funktsiy [Diversification of directions of technological monitoring using trigonometric functions] // *Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности* [Strategic guidelines for the development of innovative activities]. Kharkiv: "Generous sadiba plus", 2013. pp. 109 -117.
3. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Problemy i perspektivy*

- menedzhmentu* [Problems and prospects of management]. 2021. Vol. 19, Iss. 1. pp. 24 -38.
4. Kobleleva T.O., Marchuk L.S. Metody otsiniuvannia efektyvnosti reklamy ta yii vplyvu na spozhyvachiv [Methods for evaluating the effectiveness of advertising and its impact on consumers] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI": zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin Nats. tech. HPI University: Coll. Science. etc. Topic. issue : Technical progress and production efficiency]. - Kharkiv: NTU "KhPI". - 2015. - no 25 (1134). - pp. 79-84.
 5. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Naukovyi visnyk Polissia* [Scientific Bulletin of Polissya] . 2017. no 2 (10). pp.144 -149. URI: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
 6. Pererva P.G., Kobleleva T.O., Tovazhnyansky V.L. Poperedzhennia kryzovykh yavlyshch na pidpriemstvi zasobamy sanatsii ta restrukturyzatsii [Prevention of crisis phenomena at the enterprise by means of rehabilitation and restructuring] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin Nats. tekhn. un-tu «KHPI»: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva]. – Kharkiv : NTU «KHPI», 2015. - no 60 (1169). - pp. 78-81.
 7. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/39647>
 8. Andronova O. F. , Skull A.V. Transfer tekhnologii yak instrument realizatsii innovatsiinoi diialnosti [Technology transfer as a tool for innovation]. Kiev.: Kondor, 2007. 356 p.
 9. Promyslova vlasnist u tsyfrakh. Pokaznyky diialnosti u sferi promyslovoi vlasnosti za 9 misiatsiv 2021 roku [Industrial property in numbers. Indicators of activity in the field of industrial property for 9 months of 2021] // *Derzhavne pidpriemstvo «Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti* [State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"]. [Electronic resource]. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/promvlasnist-9m-2021.pdf>
 10. Richniy zvit 2020r. Promyslova vlasnist u tsyfrakh [Annual report 2020 Industrial property in numbers] // *Derzhavne pidpriemstvo «Ukrainskyi instytut intelektualnoi vlasnosti»* [State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"] [Electronic resource]. URL: ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf
 11. Cherepanova V.O., Silka I. V. Porivnialnyi analiz shchodo vykorystannia ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti v krainakh svitu ta v Ukraini [Comparative analysis of the use of intellectual property in the world and in Ukraine] // *Visn. Kremenchutskoho natsion. un-tu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. [Visn. Kremenchug nation. Mykhailo Ostrohradsky University] Kremenchuk: KrNU. Kremenchuk: KrNU, 2020. Issue 3 (122). pp.46-53. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.3.46-53>.

Надійшло (received) 04.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Климентова Марія Віталіївна (Klyumentova 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.Klyumentova@emmb.khpi.edu.ua

Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobieliava 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.kobieliava@khpi.edu.ua

Т. О. ПОГОРЕЛОВА

СВІТОВИЙ РИНОК ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПРОГНОЗИ

У цій статті розглядається ситуація на світовому ринку праці станом на 2023 рік, а також прогнозується, як у майбутньому компаніям реагувати на зміни, які очікуються на ринку праці до 2027 року, використовуючи міжгалузеве та глобальне опитування керівників відділу кадрів, керівників відділу навчання і головних виконавчих директорів провідних світових роботодавців, таких як: CultureAmp (відома компанія, що займається розробкою програмного забезпечення для збору відгуків та аналітики співробітників, яка допомагає організаціям підвищувати культуру на робочому місці та залученість співробітників); Adecco (світовий лідер серед фірм персонального консалтингу); Randstad (нідерландська багатонаціональна консалтингова компанія з управління людськими ресурсами); Manpower (американська компанія з надання послуг організаціям у галузі управління персоналом). Опитування охоплювало питання про макротенденції та технологічні тренди, їхній вплив на робочі місця, їхній вплив на кваліфікацію та стратегії трансформації робочої сили, які підприємства планують використовувати. Також у статті використовувались дані звітів Міжнародної організації праці та Організації економічного співробітництва та розвитку, американської соціальної мережі для пошуку і встановлення ділових контактів LinkedIn. При оцінюванні поточного стану світового ринку праці особлива увага зверталася на: відмінності в результатах на ринку праці в країнах з низьким, середнім та високим рівнем доходу; відмінності в рівнях зайнятості за статтю, віком та рівнем освіти; доступ до соціального захисту; реальну зарплатну плату та вартість життя; уподобання працівників; зміни у зайнятості між галузями. Зроблено висновки, що у сучасному глобалізованому світі трансформація суспільних і економічних відносин призводять до значних структурних змін на ринку праці, що потребує оновлення механізму його регулювання. Розвиток інформаційних технологій, підвищення конкуренції висококваліфікованих працівників, посилення міграції населення, виникнення нових форм і видів зайнятості висувають нові вимоги до володіння високим рівнем м'яких і навичок, яких вимагає сучасний ринок праці.

Ключові слова: світовий ринок праці; зайнятість; безробіття; нестабільність; глобалізація; діджиталізація; інформаційні технології; цифрова трансформація; робочі місця

Т. РОГОРИЄЛОВА

GLOBAL LABOR MARKET: PROBLEMS AND FORECASTS

This article examines the global labour market as of 2023 and forecasts how companies can respond to the changes expected in the labour market through 2027 using a cross-industry and global survey of HR leaders, learning leaders, and CEOs from leading global employers including: CultureAmp (a leading employee feedback and analytics software company that helps organizations improve workplace culture and employee engagement); Adecco (a global leader in personalization consulting); Randstad (a Dutch multinational human resources consulting company); Manpower (a US-based human resources services company). The survey covered macro and technology trends, their impact on the workplace, their impact on skills, and the workforce transformation strategies that companies plan to employ. The article also used data from reports by the International Labor Organization and the Organization for Economic Cooperation and Development, and the American social network for finding and establishing business contacts LinkedIn. When assessing the current state of the global labor market, special attention is paid to: differences in labor market results in low-, middle-, and high-income countries; differences in employment levels by gender, age, and education level; access to social protection; real wages and cost of living; employee preferences; changes in employment between industries. It is concluded that in the modern globalizing world, the transformation of social and economic relations leads to significant structural changes in the labor market, which requires updating the mechanism for its regulation. The development of information technology, increased competition among highly qualified workers, increased migration, and the emergence of new forms and types of employment put forward new requirements for a high level of skills and abilities that the modern labor market requires. The globalization of the economy requires that the modern workforce have critical and analytical thinking, creativity, cognitive flexibility, problem-solving ability, initiative, media and information literacy. Therefore, economic growth can be achieved by preparing a workforce capable of rapid change and fierce competition in regional, national and global labor markets.

Keywords: global labor market; employment; unemployment; instability; globalization; digitalization; information technology; digital transformation; jobs

Вступ. Глобальний ринок праці переживає трансформаційні зміни, з'являються низка викликів, які впливають на діяльність підприємств і засоби до існування людей. Дефіцит талантів, прогалини в навичках і демографічні зміни робочої сили – це лише деякі проблеми, з якими сьогодні стикаються компанії. Оскільки підприємства прагнуть залишатися конкурентоспроможними в цьому динамічному середовищі, їм важливо знаходити інноваційні рішення для подолання цих викликів.

Перший і найгостріший виклик – нестача кваліфікованих працівників. У багатьох галузях і регіонах просто не вистачає компетентних і досвідчених працівників, щоб заповнити наявні робочі місця. Така ситуація призводить до втрат продуктивності, підвищення операційних витрат і зменшення доходу.

Іншою проблемою є розрив у навичках, що означає невідповідність між навичками, якими володіють працівники, і тими, які вимагають роботодавці. З

розвитком технологій і появою нових галузей промисловості навички, необхідні робочій силі, постійно вдосконалюються, тому працівникам важко встигати.

Крім того, зміна демографічних показників робочої сили змушує підприємства бути більш адаптивними та інклюзивними. Тепер роботодавці повинні враховувати унікальні потреби та перспективи своїх працівників, щоб створити позитивну та продуктивну культуру на робочому місці.

Розуміючи виклики, з якими стикається глобальний ринок праці, підприємства можуть краще підготуватися до вирішення цих проблем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато вітчизняних і зарубіжних науковців обрали дану тему для власних досліджень, зокрема: О. Булатова, С. Калініна, О. Кушнаренко, Е. Савченко, А. Колот, О. Герасименко, Л. Михайлишин та інші. Проблемам трансформації сфери зайнятості та ринку праці присвячені дослідження Міжнародної організації праці,

Єврокомісії, Всесвітнього економічного форуму та інших міжнародних інституцій. Метою статті є дослідження проблем та визначення прогнозів розвитку світового ринку праці в сучасних економічних умовах.

Основні результати дослідження Переплетені економічні та геополітичні кризи останніх років створили невизначені та різні перспективи для ринків праці, збільшуючи диспропорції між розвиненими економіками та країнами з економікою, що розвивається, а також між працівниками. Незважаючи на те, що все більше економік почали оговтуватися від пандемії COVID-19 і пов'язаного з нею карантину, країни з низьким і з нижче середнього рівнем доходу продовжують стикатися з високим рівнем безробіття, тоді як країни з високим рівнем доходу, як правило, відчувають напруженість на ринках праці.

У 2023 р. показники безробіття були нижчими за допандемічні показники в трьох чвертях країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) і в більшості економік G20. Рівень безробіття у 2022 році у країнах ОЕСР становив 4,9%, що є найнижчим показником з 2001 року.

Навпаки, у багатьох країнах, що розвиваються, ринок праці відновлюється порівняно повільно після збоїв, спричинених пандемією COVID-19. У Південній Африці, наприклад, офіційний рівень безробіття піднявся до 30%, що на п'ять відсоткових пунктів вище, ніж було до пандемії. Економіки країн, що розвиваються, особливо тих, які залежать від секторів, які найбільше постраждали від періодичних карантинів, таких як готельний бізнес і туризм, все ще демонструють повільне відновлення ринку праці.

Асиметрія відновлення посилюється різною спроможністю країн підтримувати політичні заходи для захисту найбільш уразливих верств населення та підтримки рівня зайнятості. У той час країни з розвинутою економікою змогли прийняти далекосяжні заходи, країни з економікою, що розвивається, надали меншу підтримку найбільш вразливим компаніям і працівникам через їх обмежені фінансові можливості.

У 2022 році різні показники зайнятості вказували на значне відновлення ринку праці в країнах з високим рівнем доходу, причому в багатьох секторах відчувався брак робочої сили. Наприклад, у Європі майже три з десяти виробничих і сервісних фірм повідомляли про обмеження виробництва у другому кварталі 2022 року через брак працівників. Серед найбільш затребуваних професій були фахівці з догляду за хворими, сантехніки та монтажники трубопроводів, розробники програмного забезпечення, системні аналітики, зварювальники та муляри, робітники суміжних професій, а також водії великовантажних автомобілів та вантажівок.

У Сполучених Штатах компанії, які займаються роздрібною та оптовою торгівлею споживчими товарами, повідомили про те, що близько 70% вакансій залишаються незаповненими, при цьому близько 55% вакансій залишаються незаповненими у сфері виробництва та 45% у сфері дозвілля та гостинності. Підприємства також повідомили про труднощі з утриманням працівників. Згідно з глобальним

опитуванням, проведеним наприкінці 2022 року в 44 країнах, кожен п'ятий працівник повідомив, що має намір змінити роботодавця в наступному році.

За 2019-2022 рр. жінки втрачали роботу частіше, ніж чоловіки, під час пандемії, і згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальний гендерний розрив за 2022 рік, гендерний паритет у робочій силі становить 62,9% – це найнижчий рівень, зареєстрований з моменту складання індексу. Глобальна пандемія також непропорційно вплинула на молодих працівників, причому до кінця 2022 року було відновлено менше половини глобального дефіциту зайнятості молоді. Дефіцит зайнятості молоді порівняно з 2019 роком є найбільшим у Південній Азії, Латинській Америці, Північній Африці та Східній Європі. Лише Європа та Північна Америка, ймовірно, повністю відновилися до 2023 р.

Працівники з базовою освітою також найбільше постраждали у 2020 році та повільніше відновлювали свою попередню участь на ринку праці. У багатьох країнах зростання безробіття з 2019 по 2021 рр. серед працівників із базовою освітою було більш ніж удвічі вищим, ніж вплив на працівників з вищою освітою.

З січня 2020 року по січень 2022 року було впроваджено майже 3900 заходів соціального захисту в 223 країнах для підтримки робочої сили, яка постраждала від COVID-19. За оцінками, ці заходи охопили близько 1,2 мільярда людей у всьому світі. Субсидії на заробітну плату, грошові перекази, заходи з навчання та розширення охоплення допомоги по безробіттю — усе це було ключовим інструментом для захисту найбільш уразливих верств населення під час пандемії. Більшість таких короткострокових заходів підтримки зараз поступово припиняється, і знадобляться цільові середньострокові та довгострокові інвестиції, щоб пом'якшити довгострокові наслідки повторюваних економічних потрясінь для компаній і працівників.

Тим не менш, залишається гострою потреба забезпечити належний соціальний захист тих, хто не охоплений трудовими договорами на повний робочий день. Майже 2 мільярди працівників у всьому світі зайняті неформально, що становить близько 70% працівників у країнах, що розвиваються та з низьким рівнем доходу, а також 18% у країнах із високим рівнем доходу. Враховуючи їх сприйнятливість до економічних потрясінь та бідність, неформальні працівники представляють собою важливу когорту ринку праці та потребують кращого представлення в даних, широкої підтримки доходу в короткостроковій перспективі та довгострокового переходу до формалізації.

За даними Міжнародної організації праці (МОП), трудові доходи в багатьох країнах, що розвиваються, залишаються нижчими за рівень до пандемії. У 2020 році світова економіка почала відчувати рівень інфляції, якої не було майже 40 років. В умовах високої інфляції глобальна криза вартості життя найсильніше вдарила по найбільш уразливим верствам населення. За даними МОП, вперше за останні 15 років реальна заробітна плата працівників знизилася на 0,9% у I півріччі 2022 року.

У розрізі регіонів зростання реальної заробітної плати найбільше постраждало в Північній, Південній та Західній Європі; Латинській Америці; Азіатсько-Тихоокеанському регіоні; і Північній Америці. В Африці реальна заробітна плата впала на 10,5% у 2020 році через глобальну пандемію. Проте реальна заробітна плата продовжувала зростати в 2022 році в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Центральній і Західній Азії та арабських країнах.

У зв'язку зі зростанням інфляції купівельна спроможність найуразливіших верств населення знизилася, враховуючи більшу вагу витрат на енергоносії та продукти харчування у домогосподарствах з найнижчими доходами. Згідно з останнім дослідженням Програми розвитку ООН, зростання цін на продовольчі товари та на енергоносії може підштовхнути до бідності до 71 мільйона людей, з гарячими точками в Африці, на південь від Сахари, на Балканах і в Каспійському басейні. Ця криза вартості життя підкреслює важливість розробки постійних моделей соціального захисту для нестандартної зайнятості та неформальної економіки, які забезпечують безпеку та підтримують стійкість.

У цьому контексті відмінних результатів на ринку праці питання якості роботи вийшли на перший план. Розглянемо які посадові якості є найбільш важливими для працівників на даний момент. Як відправну точку дані показують, що працівники відкриті до зміни роботодавця. Дані CultureAmp (відома компанія, що займається розробкою програмного забезпечення для збору відгуків та аналітики співробітників, яка допомагає організаціям підвищувати культуру на робочому місці та залученість співробітників) і Adecco (світовий лідер серед фірм персонального консалтингу) про переваги працівників показують, що понад чверть (33% і 27% працівників відповідно) не бачать себе в поточній компанії через два роки. Відповідно, трохи менше половини працівників (42% і 45%, за даними CultureAmp і Adecco відповідно) активно вивчають можливості в різних компаніях.

Опитування працівників як на CultureAmp, так і на Randstad показують, що рівень зарплати є основною причиною, через яку працівники вирішують змінити роботу. 52% респондентів Randstad (нідерландська багатонаціональна консалтингова компанія з управління людськими ресурсами із штаб-квартирою в місті Дімен, Нідерланди) кажуть, що вони стурбовані впливом економічної невизначеності на їхнє працевлаштування, а 61% респондентів опитування Adecco щодо переваг працівників стурбовані тим, що їхня зарплата недостатньо висока, щоб встигати за прожитковим рівнем з огляду на зростаючі темпи інфляції.

Наступними причинами є безпека і гнучкість зайнятості: 92% респондентів опитування працівників Randstad кажуть, що безпека роботи є важливою, і більше половини цих респондентів не погодилися б на роботу, яка не дає гарантій щодо безпеки роботи. 83% віддають перевагу гнучкому графіку, а 71% – гнучкому розташуванню.

Четвертою причиною, яку назвали працівники, є баланс між роботою та особистим життям і

виснаження: 35% респондентів CultureAmp вказали, що баланс між роботою та особистим життям і виснаження були б основною причиною звільнення з роботи. Працівники, які відповіли на опитування співробітників Randstad, однаково цінують зарплату та баланс між роботою та особистим життям, при цьому 94% опитаних вважають обидва аспекти зайнятості важливими для вибору роботи на певній посаді.

Дані також свідчать про те, що різноманітність, справедливість та залучення на роботі особливо важливі для молодих працівників. За даними Mapower (американська компанія з надання послуг організаціям у галузі управління персоналом), 68% працівників покоління Z (це люди, які народилися з 1995 по 2009 рік) не задоволені прогресом своєї організації у створенні різноманітного та інклюзивного робочого середовища, а 56% працівників покоління Z не прийняли б роботу без різноманітного керівництва. Тим часом дані свідчать про те, що навчання проходить менше жінок, ніж чоловіків. На даний момент гостро стоять питання дослідження проблем молодіжного сегменту ринку праці, вивчення нових форм працевлаштування, які виникають в сучасних економічних умовах, та пошук шляхів підвищення ефективності зайнятості молоді. Необхідно вивчати світові виклики та тенденції розвитку молодіжного сегменту ринку праці; аналізувати соціально-демографічну структуру молоді; досліджувати освітні орієнтації, рівень професійної підготовки та рівень освіти молоді; з'ясувати тенденції і перспективи розвитку ринку праці молоді; досліджувати особливості розвитку молодіжного підприємництва та самозайнятості; вивчати нормативно-правове забезпечення розвитку молодіжного сегменту ринку праці; сприяти зайнятості та побудові кар'єри молоді.

Нарешті, працівники різного віку вказують на незадоволення можливостями навчання. Дані про робочу силу показують, що 57% опитаних працівників навчаються поза роботою, оскільки навчальні програми компанії не навчають їх відповідним навичкам, не просувають кар'єрний розвиток і не допомагають залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Респонденти опитування Adecco критикують компанії за те, що вони надто зосереджують свої зусилля на розвитку, навичках і винагородах менеджерів. Лише 36% працівників, які займають не керівні посади, які відповіли на опитування Adecco, сказали, що їхня компанія ефективно інвестує в розвиток їхніх навичок, порівняно з 64% менеджерів.

2021-2022 роки стали свідками нестабільності попиту та пропозиції товарів і послуг внаслідок карантину та збоїв у ланцюзі поставок. Глобальне економічне відновлення змінило галузевий розподіл зайнятості між галузями. Хоча інформаційні технології та цифрові комунікації зазнали значного відновлення в більшості країн, житло, харчування та відпочинок, виробництво та споживання, сектори оптової торгівлі та споживчих товарів переживають повільніші темпи відновлення. Починаючи з першого кварталу 2019 року у більшості країн спостерігається зростання зайнятості у сфері професійних послуг, освіти та навчання,

охорони здоров'я та медичної допомоги, а також у державному та громадському секторі, проте зайнятість у секторах ланцюжка поставок, транспорту, ЗМІ, розваг та спорту відстає від рівня 2019 року.

На додаток до спричинених пандемією змін у зайнятості, які ми спостерігаємо в різних секторах протягом останніх кількох років, генеративні моделі штучного інтелекту, ймовірно, продовжуватимуть формувати галузеві зміни в зайнятості. Незважаючи на те, що додатки ШІ є ефективними технологіями загального призначення, розвиток технологій загального призначення раніше було важко передбачити, тому регулювання має бути як оперативним, так і адаптованим, оскільки установи дізнаються, як ці технології можна використовувати.

Завдяки проведеному дослідженню американська соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів LinkedIn виявила найшвидше зростаючі вакансії у світі за останні чотири роки, проливаючи додаткове світло на типи вакансій, які шукають роботодавці.

Трансформації, які зазнають ринки праці, також посилили потребу у більш швидких та ефективних механізмах перерозподілу робочих місць усередині різних компаній та секторів, а також між ними. Найближчі роки являють собою можливість для цілого покоління підприємств і політиків прийняти майбутнє праці, що сприяє економічній інтеграції та можливостям, встановлює політику, яка впливатиме не лише на темпи зростання, а й на його напрямок, та сприятиме формуванню більш інклюзивної, стійкої економіки та суспільства.

Перехід на «зелену» економіку, технологічні зміни, трансформація ланцюжків поставок і очікування споживачів, що змінюються, — все це породжує попит на нові робочі місця в усіх галузях і регіонах. Однак ці позитивні фактори нівелюються зростаючою геоекономічною напругою та кризою вартості життя.

Дослідження, проведене LinkedIn описує 100 посад, які зростали найшвидше, стабільно та глобально протягом останніх чотирьох років.

Згідно з даними МОП та ОЕСР про зростання числа робочих місць у секторі інформаційних технологій та цифрових комунікацій, робочі місця, пов'язані з технологіями та ІТ, займають 16 зі 100 найбільш затребуваних робочих місць, що є третім за величиною показником серед усіх груп робочих місць. Список очолюють вакансії, пов'язані зі зростанням продажів та залученням клієнтів, на них припадає 22 зі 100 ролей. Враховуючи, що до цієї групи входять такі посади, як представники з розвитку продажів, директори з розвитку та фахівці по роботі з клієнтами, це може вказувати на зростаючу увагу до розширення груп клієнтів і моделей зростання у світі із зростаючим доступом до цифрових технологій та впровадження передових технологій. Посади у відділі кадрів та підборі талантів є другими за популярністю, і більшість з них пов'язані з підбором та рекрутингом талантів, включаючи відділ підбору персоналу у сфері інформаційних технологій, що, можливо, ілюструє зростаючу складність та важливість доступу до талантів на світовому ринку праці.

Компанії називають прогалини у навичках та нездатність залучати кваліфіковані кадри основними перешкодами, що перешкоджають трансформації бізнесу, при цьому 60% опитаних компаній наголошують на складності усунення прогалин у навичках на місцевому рівні, а 53% називають нездатність залучати кваліфіковані кадри основними перешкодами для трансформації свого бізнесу.

Ці два аспекти доступності кваліфікованих кадрів були визначені як головні перешкоди для трансформації бізнесу у всіх галузях, за винятком сфери досліджень, проєктування та управління бізнесом, де респонденти назвали застарілу чи негнучку нормативну базу другою за значимістю перешкодою залучення кваліфікованих кадрів. Нездатність залучати кваліфіковані кадри особливо поширена у секторах електроніки, а також автомобілебудування та аерокосмічної промисловості, де вона оцінюється як найбільш суттєвий бар'єр. На додаток до цих бар'єрів, більше половини (52,2%) компаній у сфері медіа, розваг та спорту виділяють недостатнє розуміння можливостей керівництвом як перешкоду. Розмір компанії також відіграє роль: малі та середні підприємства на 20% рідше вважають нестачу кваліфікованих кадрів перешкодою, ніж великі корпорації.

Дослідження показали, що прогалини в навичках є найбільш проблематичними в країнах Африки на південь від Сахари, де вони, як вважається, обмежують трансформацію 70% компаній — на 11 відсоткових пунктів вище за середній світовий показник. Розглядаючи відмінності між країнами, лише 40% японських компаній повідомляють про обмеження через прогалини в навичках робочої сили, тоді як понад 80% компаній, що працюють на Філіппінах, Колумбії та Швеції, очікують недостатньо кваліфікованих кадрів до 2027 року.

За великим рахунком, опитані компанії повідомляють, що інвестиції в навчання та професійну підготовку на робочому місці, а також автоматизація процесів є найбільш поширеними стратегіями щодо робочої сили, які будуть ухвалені для досягнення бізнес-цілей їхніх компаній протягом наступних п'яти років.

Аналізуючи дані щодо галузей, можна дійти невтішного висновку, що автомобілебудування, аерокосмічна промисловість і передові виробничі галузі прагнуть прискорити автоматизацію, тоді як електронна промисловість і сектор споживчих товарів більше концентруватимуться у розвитку робочої сили. З регіональної точки зору опитані компанії в Східній Азії та Тихоокеанському регіоні особливо схильні інвестувати в навчання та професійну підготовку на робочому місці, при цьому всі респонденти в Республіці Корея, В'єтнам та Гонконгу прогнозують такі інвестиції в найближчі п'ять років. Європейські організації розділилися. Швейцарія, Швеція та Польща віддають перевагу прискоренню процесів автоматизації, тоді як компанії в Чехії та Франції віддають пріоритет інвестиціям у навчання та підготовку на робочому місці.

Висновки. У сучасному глобалізованому світі трансформація суспільних і економічних відносин призводять до значних структурних змін на ринку праці, що потребує оновлення механізму його регулювання. Розвиток інформаційних технологій, підвищення конкуренції висококваліфікованих працівників, посилення міграції населення, виникнення нових форм і видів зайнятості висувають нові вимоги до володіння високим рівнем вмінь і навичок, яких вимагає сучасний ринок праці. Глобалізація економіки вимагає від сучасної робочої сили наявності критичного й аналітичного мислення, креативності, пізнавальної гнучкості, здатності розв'язувати задачі, ініціативності, медійної та інформаційної грамотності. Тому досягти економічного зростання можливо за умов підготовки робочої сили, здатної до швидких змін і жорсткої конкуренції на регіональному, національному і глобальному ринках праці.

Список літератури

- 1 The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/1-introduction-the-global-labour-market-landscape-in-2023/>
- 2 Understanding the Challenges Facing the Global Labor Market (Part 1). URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-challenges-facing-global-labor-market-part-1-osadi>
- 3 What are the best tools for analyzing labor market data? URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-analyzing-labor-market-data-skills-economics>
- 4 How do you measure and compare the labor force participation rate across different countries? URL: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-measure-compare-labor-force-participation>
- 5 Білявська, Ю. і Варавка, В. 2022. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 122, 3 (Чер 2022), 35–50. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03)
- 6 Ланська, С. П., Подунай, В. В. Сучасні тренди розвитку світового ринку праці. (2023). *Серія: Економіка*, 25, 5–14. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-5-14>
- 7 Погорелова, Т., & Новік, І. (2024). Вплив міжнародної торгівлі на ринок праці. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 41–45. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301364>
- 8 Погорелова, Т. (2024). Мобільність працівників: міграція та імміграція. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 36–40. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/307186>
- 9 Калініна, С. П., Булатова, О. В., Кушнаренко, О. П. та Савченко, Е. О., 2022. *Розвиток світового ринку в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс*. В: С. П. Калініна, О. В. Булатова (ред.). Вінниця : ТВОРИ.
- 10 Погорелова Т. О. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 8–11.
- 11 Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030

році. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

- 12 Колот, А. М. та Герасименко, О. О., 2021. *Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія*. Київ : КНЕУ.

References (transliterated)

- 1 The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/1-introduction-the-global-labour-market-landscape-in-2023/>
- 2 Understanding the Challenges Facing the Global Labor Market (Part 1). URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-challenges-facing-global-labor-market-part-1-osadi>
- 3 What are the best tools for analyzing labor market data? URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-analyzing-labor-market-data-skills-economics>
- 4 How do you measure and compare the labor force participation rate across different countries? URL: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-measure-compare-labor-force-participation>
- 5 Biliavska Yu., Varava V. 2022. Fahivec' epohy innovacij: scenarii rozvytku rynku praci [Specialist in the era of innovation: labor market development scenarios]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law]. 122, 3 (Cher 2022), 35–50. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03)
- 6 Lans'ka, S. P., Podunaj, V. V. Suchasni trendy rozvytku svitovogo rynku praci [Сучасні тренди розвитку світового ринку праці]. (2023). *Seriya: Ekonomika* [Series: Economics], 25, 5–14. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-5-14>
- 7 Pohorielova, T., & Novik, I. (2024). Vplyv mizhnarodnoyi torgivli na ry'nok praci [The impact of international trade on the labor market]. *Visnyk Nacional'noho texnichnoho universytetu "KHarkiv's'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)], (1), 41–45. vylucheno iz <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301364>
- 8 Pohorielova, T. (2024). Mobil'nist' pracivny'kiv: migraciya ta immigraciya [Worker mobility: migration and immigration]. *Visnyk Nacional'noho texnichnoho universytetu "KHarkiv's'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)], (2), 36–40. vylucheno iz <http://es.khpi.edu.ua/article/view/307186>
- 9 Kalinina, S. P., Bulatova, O. V., Kushnarenko, O. P. ta Savchenko, E. O., 2022. *Rozvytok svitovogo rynku v umovax globalizaciyi: transformacijnyj dyskurs* [Development of the world market in the context of globalization: transformational discourse]. V: S. P. Kalinina, O. V. Bulatova (red.). Vinny'cya : TVORY`.
- 10 Pohorielova T. O. Doslidzhennya problem sty' mulyuvannya praci [Research on labor incentive problems]. *Visnyk Nacional'noho texnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "XPI", 2023. – no3. – pp. 8–11.
- 11 Majbutnje rynku praci. Protyborstvo tendencij, jaki budut' formuvaty roboche seredovyshhe v 2030 r. [The future of the labor market. Confronting trends that will shape the work environment in 2030]. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
- 12 Kolot, A. M. ta Gerasymenko, O. O., 2021. *Pracya XXI: filosofiya zmin, vy'kly'ky', vektory rozvytku : monografiya* [Labor XXI: philosophy of change, challenges, vectors of development: monograph]. Kiev : KNEU.

Надійшла (received) 05.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail: tetiana.pohorielova@khpi.edu.ua

*С.О. ВАСИЛЬЦОВА, М.О. ГАСЮК***ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У статті розглядається значення проектного менеджменту у маркетинговій діяльності в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. Визначено необхідність адаптації управлінських процесів до нестабільного ринкового середовища, що включає цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження сучасних методологій управління та стратегічне використання ресурсів. Аналізуються підходи до мінімізації ризиків, оптимізації витрат та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Значна увага приділяється використанню аналітичних інструментів, CRM-систем та цифрових платформ для вдосконалення взаємодії з клієнтами. Дослідження демонструє, що гнучкі методології управління, такі як Agile та Lean, сприяють швидкому пристосуванню компаній до нових викликів та підтриманню конкурентоспроможності. Обґрунтовано важливість автоматизації процесів, персоналізованого маркетингу та ефективного управління інформаційними потоками для забезпечення стабільності бізнесу в умовах невизначеності. Особливо акцентується увага на можливостях стратегічного планування, зокрема визначенні ключових пріоритетів розвитку, адаптації бізнес-моделей та інтеграції інноваційних рішень. Особливу увагу приділено механізмам реалізації проектного менеджменту в маркетинговій діяльності, включаючи етапи розробки, впровадження та контролю виконання проектів. Використання ключових показників ефективності (KPI) та гнучких підходів до управління ресурсами дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринкових умов. Також висвітлено питання формування ефективних команд у кризовий період, що передбачає розвиток лідерських якостей менеджерів, покращення внутрішньої комунікації та стимулювання інноваційної активності персоналу. Результати дослідження підкреслюють важливість цифрової трансформації, автоматизованого аналізу ринкових даних і персоналізації маркетингових стратегій для ефективного управління проектами в період економічної нестабільності. Визначено, що компанії, які використовують сучасні технології управління проектами, здатні не лише долати виклики кризових ситуацій, а й знаходити нові можливості для розвитку та посилення ринкових позицій. Отримані результати можуть бути корисними для науковців, маркетологів, менеджерів та керівників підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки та потребують ефективних підходів до управління проектами.

Ключові слова: проектний менеджмент; маркетинг; криза; цифровізація; управління ризиками

*S. VASILTSOVA, M. HASIUK***PECULIARITIES OF IMPLEMENTING MARKETING PROJECTS DURING THE WAR PERIOD**

The article considers the importance of project management in marketing activities in crisis situations, in particular during martial law. The article identifies the need to adapt management processes to an unstable market environment, including digitalisation, automation of business processes, introduction of modern management methodologies and strategic use of resources. The article analyses approaches to minimising risks, optimising costs and increasing the effectiveness of marketing campaigns. Considerable attention is paid to the use of analytical tools, CRM systems and digital platforms to improve customer interaction. The study demonstrates that flexible management methodologies such as Agile and Lean help companies quickly adapt to new challenges and maintain competitiveness. The importance of process automation, personalised marketing, and effective information flow management to ensure business stability in the face of uncertainty is substantiated. Special emphasis is placed on the possibilities of strategic planning, in particular, the identification of key development priorities, adaptation of business models and integration of innovative solutions. Particular attention is paid to the mechanisms for implementing project management in marketing activities, including the stages of project development, implementation and control. The use of key performance indicators (KPIs) and flexible approaches to resource management allows companies to respond more quickly to changes in market conditions. The article highlights the issues of forming effective teams in times of crisis, which involves developing the leadership skills of managers, improving internal communication and stimulating the innovative activity of staff. The results of the study emphasise the importance of digital transformation, automated analysis of market data and personalisation of marketing strategies for effective project management in times of economic instability. It is determined that companies that use modern project management technologies are able not only to overcome the challenges of crisis situations, but also to find new opportunities for development and strengthening of market positions. The obtained results may be useful for scientists, marketers, managers and executives of enterprises operating in an unstable economy and requiring effective approaches to project management.

Keywords: project management; marketing; crisis; digitalisation; risk management

Вступ. Війна суттєво змінює економічний ландшафт країни, створюючи нові виклики та загрози для бізнесу. Підприємства стикаються зі скороченням попиту, перебоями в постачанні, фінансовими труднощами та зниженням купівельної спроможності населення. В таких умовах маркетинг набуває критично важливого значення, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до нової реальності, знаходити ефективні шляхи комунікації зі споживачами та підтримувати свою конкурентоспроможність. Реалізація маркетингових проектів у воєнний період передбачає необхідність швидкої адаптації стратегій та методів роботи. Особливого значення набуває цифровий маркетинг, оскільки більшість комунікацій переходять в онлайн-простір. Також зростає роль соціально орієнтованого

маркетингу, коли компанії не лише пропонують товари та послуги, а й активно підтримують суспільство, долучаючись до благодійних ініціатив і гуманітарної допомоги. Важливим аспектом стає і ціноутворення, оскільки нестабільність ринку вимагає

гнучкості у формуванні цінових пропозицій. Крім того, маркетингові комунікації потребують змін, з урахуванням нових цінностей і потреб аудиторії. У цій роботі буде розглянуто основні особливості реалізації маркетингових проектів у воєнний період, їхні виклики та можливі шляхи подолання труднощів.

Проектний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління маркетинговими стратегіями в умовах кризи. Кризові ситуації, зокрема економічні спади, пандемії або воєнні дії, створюють невизначеність та вимагають швидкого прийняття рішень, адаптації та оптимізації ресурсів. Маркетинг у кризовий період потребує нових підходів до планування, контролю та реалізації проектів, що зумовлює необхідність використання проектного менеджменту.

Метою роботи є дослідження особливостей реалізації маркетингових проектів у період воєнних дій, аналіз основних змін у маркетингових стратегіях, викликів та адаптаційних механізмів, що застосовуються підприємствами для підтримки своєї

діяльності в умовах нестабільності. Зокрема, дослідження спрямоване на вивчення ролі цифрового маркетингу, змін у поведінці споживачів, особливостей ціноутворення та нових підходів до маркетингових комунікацій. Робота також розглядає соціальну складову маркетингових ініціатив, оскільки багато компаній інтегрують благодійні та гуманітарні проекти у свої стратегії для підтримки суспільства. Аналіз існуючих наукових досліджень і практичних прикладів дозволить оцінити ефективність таких підходів та визначити ключові фактори успіху маркетингових проектів у кризовий період.

Аналіз основних досягнень і літератури. Оглядаючи літературу, можна визначити загальну тенденцію до особливості ведення маркетингових проектів у різних галузях виробництва у воєнних період, а також у кризові періоди, які виникають у суспільстві.

Багато вчених приділяли увагу питанню проектного менеджменту у маркетингу під час війни. Питання адаптації маркетингових стратегій у кризових умовах є предметом численних наукових досліджень.

Смирнов Є. В., Воронкова А. Е., Войчак А. В., Гаркавенко С. С. вивчали стратегічне планування маркетингових проектів, зокрема в агросекторі, і дійшли висновку, що в умовах нестабільності необхідно проводити комплексні дослідження конкурентного середовища та розробляти адаптивні маркетингові стратегії. [1]

Дослідження Білоус В. С., Веретегел С. Я., Гуменна О. В., Колосок С. наголошують на ролі PR-технологій та цифрового маркетингу у реалізації маркетингових проектів. Вони зазначають, що зміщення акценту на онлайн-просування та соціальні мережі дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти зі споживачами навіть у кризових умовах. [2].

Крім того, значний внесок у дослідження проектного менеджменту у маркетингу зробили Корінев В. Л., Павленко А. Ф., Писаренко В. В., Решетнікова І. Л., Сахацький М. П., Соловйов І. О., Старостіна А. О., Чухрай Н. І., Шведюк В. А., Шершньова З. Є., Редченко К. І., Савицька Н. Л., Ольшанський Д. та багато інших. Їхні роботи охоплюють широкий спектр питань: від стратегічного планування до цифрових інновацій у маркетингу. [3-6]

Таким чином, проектний менеджмент у маркетингу під час війни потребує стратегічного підходу, швидкої адаптації до змін та активного використання цифрових технологій.

Викладення основного матеріалу. Проектний менеджмент у маркетинговій діяльності набуває особливого значення під час кризових періодів, коли компанії стикаються з нестабільністю, змінами у споживчій поведінці та обмеженнями ресурсів. Використання ефективних методологій управління проектами дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та досягати високої ефективності у реалізації маркетингових кампаній.

Теоретичні засади проектного менеджменту базуються на системному підході до управління, який включає планування, реалізацію, моніторинг та оцінку

результатів. У маркетингових проектах особливо важливими є стратегічне планування, прогнозування попиту, управління комунікаціями та аналіз ринкових тенденцій. Класичні методології управління, такі як Waterfall, дозволяють здійснювати послідовне планування та контроль, тоді як гнучкі підходи, такі як Agile та Scrum, забезпечують швидке реагування на зміни та максимальну адаптивність.

Кризові ситуації змушують компанії переглядати свої маркетингові стратегії, підвищуючи їхню гнучкість та ефективність. Це проявляється у зміні підходів до управління маркетинговими проектами, адаптації рекламних кампаній, використанні нових каналів комунікації, оптимізації бюджетів та впровадженні інноваційних технологій.

Одним із головних напрямів адаптації є цифровізація маркетингової діяльності. Наприклад, компанія "Rozetka" у період кризи активізувала онлайн-продажі, зосередившись на аналітиці споживчої поведінки та персоналізованих рекомендаціях. Вони використали big data та штучний інтелект для аналізу переваг клієнтів, що дозволило налаштувати ефективні рекламні кампанії з високим рівнем конверсії. Завдяки цьому їхній дохід у складний період залишався стабільним.

Інша стратегія – перехід до гнучкого управління маркетинговими проектами. Компанія "Нова Пошта" застосовує Agile-методологію для швидкого внесення змін у маркетингові стратегії, що дозволяє їм адаптуватися до змін у логістичних умовах і поведінці клієнтів. Це виражається у впровадженні оперативних маркетингових рішень, таких як запуск таргетованої реклами у соціальних мережах та email-кампаній з персоналізованими пропозиціями.

Оптимізація бюджетів та пошук альтернативних маркетингових інструментів – ще одна тактика, що застосовується компаніями в кризовий період. Наприклад, "Сільпо" зменшило витрати на традиційну рекламу та зосередилося на контент-маркетингу та SMM. Завдяки цьому вони змогли підтримувати залученість клієнтів та збільшити охоплення аудиторії без значного фінансового навантаження.

Кооперація між компаніями також є важливим інструментом для збереження ефективності маркетингових кампаній. "Intertop" та "Ukrposhta" реалізували спільний проект, що дозволив оптимізувати логістичні процеси, покращити сервіс доставки та забезпечити споживачів зручними умовами отримання товарів. Це допомогло зберегти лояльність клієнтів та зменшити витрати на індивідуальні маркетингові ініціативи.

Також компанії активно використовують A/B тестування для визначення найбільш ефективних методів просування. "Watsons Україна" впровадила тестування різних варіантів рекламних оголошень та сторінок товарів, що дозволило збільшити показник конверсії та адаптувати маркетингові стратегії під поточні ринкові реалії. "Мережа аптек АНЦ" провела експеримент із різними варіантами комунікації зі споживачами, зосереджуючись на емоційно орієнтованих повідомленнях, що сприяло підвищенню впізнаваності бренду.

Компанія "Rozetka" значно збільшила частку онлайн-продажів завдяки застосуванню проектного підходу до антикризового маркетингу, що допомогло їй утримати лідерські позиції на ринку електронної комерції. Проектний менеджмент у кризових умовах також спрямований на раціональне використання обмежених ресурсів. У таких обставинах компанії змушені знаходити найбільш ефективні шляхи використання фінансів, людських ресурсів та технологічних можливостей. Наприклад, "Сільпо" переглянуло свою рекламну стратегію, відмовившись від дорогих традиційних ЗМІ та змістивши акцент на digital-маркетинг, що включало просування через соціальні мережі та колаборації з блогерами. Це дозволило значно скоротити витрати при збереженні високого рівня впізнаваності бренду. Аналогічно компанія "Watsons Україна" оптимізувала логістичні процеси, впровадивши автоматизовані системи контролю товарних запасів, що зменшило витрати на складські операції та підвищило ефективність дистрибуції.

Ще одним підходом до раціонального використання ресурсів є впровадження інструментів штучного інтелекту та автоматизації процесів. "Monobank" використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації маркетингових повідомлень, що дозволяє значно підвищити конверсію без збільшення витрат на рекламу. Компанія "Prom.ua" розробила автоматизовану систему аналітики поведінки користувачів, що дозволяє у режимі реального часу оцінювати ефективність рекламних кампаній і негайно їх коригувати, зменшуючи витрати на менш результативні канали.

Оптимізація кадрових ресурсів також є важливим напрямом раціонального управління під час кризи. Багато компаній переглядають структуру маркетингових відділів, переходячи до моделі аутсорсингу або гібридної зайнятості. Наприклад, "Intertop" залучає зовнішніх маркетологів для розробки стратегій на проектній основі, що дозволяє значно економити на постійних витратах, зберігаючи високу якість маркетингових кампаній.

Цифровізація маркетингових процесів є одним із головних трендів кризового менеджменту. Впровадження CRM-систем, аналітичних платформ та автоматизованих маркетингових інструментів дозволяє бізнесу зменшити витрати, підвищити ефективність комунікацій та оперативно реагувати на зміну ринкових умов. Наприклад, компанія "Intertop" та "Ukrposhta" реалізували спільний ко-маркетинговий проект, що забезпечив оптимізацію логістики та рекламних витрат, підвищивши ефективність доставки товарів споживачам.

Застосування проектного менеджменту у маркетингових кампаніях також передбачає використання прогнозних моделей та антикризових стратегій. Компанія "Watsons Україна" активно використовує Google Analytics для аналізу поведінки клієнтів та коригування маркетингових стратегій у реальному часі. "Мережа аптек АНЦ" впровадила A/B-тестування рекламних кампаній, що дозволило

визначити найбільш ефективні методи залучення клієнтів та підвищити рівень конверсії.

Кейс-методи демонструють, що компанії, які застосовують ефективний проектний менеджмент, не лише зберігають конкурентні позиції, а й отримують додаткові переваги в умовах кризи. Використання стратегічного аналізу, цифрових технологій, антикризового маркетингу та прогнозування ринкових тенденцій дозволяє адаптувати маркетингові стратегії, мінімізувати ризики та оптимізувати витрати. У перспективі розвиток проектного менеджменту у маркетинговій діяльності буде пов'язаний із подальшою інтеграцією технологій штучного інтелекту, автоматизацією маркетингових процесів та персоналізованими комунікаційними стратегіями, що сприятиме підвищенню ефективності рекламних кампаній у довгостроковій перспективі.

Адаптація проектного менеджменту в промислових компаніях в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення стійкості виробничих процесів, логістики та реалізації продукції. В першу чергу, необхідно посилити ризик-менеджмент, враховуючи можливі збої у поставках, зміну цін на сировину та логістичні труднощі. Наприклад, металургійні підприємства України, такі як "Арселор Міттал Кривий Ріг", розробляють альтернативні ланцюги постачання, що дозволяє їм підтримувати безперервність виробництва навіть у критичних умовах.

Ще одним важливим аспектом є цифровізація управління виробничими процесами. Використання ERP-систем дозволяє ефективніше контролювати витрати, управляти складськими запасами та оперативно реагувати на зміни у виробничих потребах.

Крім того, адаптація передбачає зміну структури управління проектами. Використання методології Lean дозволяє промисловим компаніям скорочувати витрати, підвищувати ефективність операцій та оптимізувати процеси виробництва. Наприклад, підприємства легкої промисловості, такі як "Текстиль-Контакт", впроваджують методи гнучкого управління для швидкої перебудови виробничих ліній під зміну попиту.

Також важливим є підхід до управління персоналом. Воєнний стан вимагає швидкої адаптації до змін на ринку праці, впровадження віддалених робочих місць та цифрових інструментів для управління командами. Наприклад, компанія "Кернел", один із найбільших агрохолдингів України, запровадила гібридні форми роботи, що дозволяє співробітникам ефективно виконувати свої завдання незалежно від фізичної присутності на виробничих об'єктах.

Адаптація проектного менеджменту в промислових компаніях під час воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає посилення ризик-менеджменту, цифровізацію, гнучке управління процесами та нові підходи до організації праці. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на виклики кризового періоду.

Інфляція та валютні ризики є одними з головних макроекономічних викликів, що впливають на реалізацію маркетингових проєктів у період воєнного стану. Стрімке зростання інфляції веде до подорожчання товарів і послуг, що значно ускладнює планування бюджетів маркетингових кампаній. Компанії змушені переглядати свої витрати, відмовлятися від деяких дорогих рекламних інструментів і переходити до більш економічно ефективних рішень. Витрати на друковану рекламу, телебачення та зовнішню рекламу можуть суттєво зростати, змушуючи бізнес переходити на цифрові маркетингові платформи, де витрати можна краще контролювати та оптимізувати.

Валютні ризики створюють додаткові виклики для маркетингових проєктів, особливо для компаній, що залежать від імпорту товарів або послуг. Коливання валютних курсів ускладнюють розрахунок бюджету та можуть призвести до збільшення витрат на закупівлю рекламних послуг, ліцензійного контенту та міжнародних маркетингових кампаній. Для мінімізації цих ризиків компанії застосовують хеджування валютних ризиків, використовують контракти з фіксованими цінами та надають перевагу довгостроковим угодам із партнерами.

Також значну роль відіграє адаптація цінової політики у відповідь на інфляційні процеси. Багато компаній змушені переглядати ціноутворення на свої товари та послуги, враховуючи збільшення вартості сировини, транспортування та енергетичних ресурсів. Це впливає на маркетингові стратегії, зокрема на розробку акційних пропозицій, програм лояльності та системи знижок для утримання клієнтів у нестабільний період.

Інтеграція стратегій управління ризиками в маркетинговий процес допомагає бізнесу зберігати стійкість, мінімізувати втрати та ефективно адаптуватися до викликів воєнного часу. Використання аналітичних даних, прогнозних моделей та інноваційних цифрових рішень дозволяє компаніям розробляти більш точні маркетингові кампанії, що відповідають реаліям ринку та підтримують конкурентоспроможність бізнесу.

Програми державної підтримки бізнесу, такі як гранти на розвиток експорту, фінансування виробництва та компенсація витрат на маркетингові дослідження, сприяють адаптації компаній до кризових умов. Важливим аспектом є також підтримка локальних виробників через державні закупівлі та створення спеціальних платформ для просування українських брендів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Державна підтримка бізнесу під час воєнного стану в Україні може бути розглянута з точки зору реалізації маркетингових та економічних проєктів. Усі ініціативи, спрямовані на підтримку підприємств, фактично є проєктами розвитку, адаптації та просування бізнесу в екстремальних умовах.

Одним із ключових напрямів державної допомоги є фінансування маркетингових і виробничих проєктів через грантові програми. Наприклад, програма "єРобота" фактично є проєктною ініціативою, яка

спрямована на підтримку підприємств, що запускають або масштабують своє виробництво. З маркетингової точки зору, такі проєкти дозволяють бізнесу сформувані конкурентні переваги, посилити бренд у критично важливих секторах економіки та адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Окремі програми спрямовані на підтримку підприємств, які займаються виробництвом дронів та інших технологічних рішень для оборонної сфери. Це створює нові ринкові можливості та відкриває перспективи експорту.

Пільгове кредитування також є важливою частиною економічних проєктів державного рівня. Наприклад, адаптація програми "5-7-9%" до умов війни – це проєктна ініціатива, що передбачає створення спеціальних фінансових механізмів для підтримки підприємств у критично важливих секторах. Це дозволяє бізнесу розширювати своє виробництво, виходити на нові ринки та зміцнювати свою конкурентоспроможність. У Харківському регіоні, який постійно потерпає від обстрілів, багато підприємств скористалися цим механізмом для адаптації своїх бізнес-моделей. Наприклад, харківські виробники тактичного спорядження отримали фінансування для масштабування виробництва та виходу на нові сегменти ринку.

Ще одним важливим проєктним напрямом є реалізація державних замовлень. Це класичний приклад проєктного управління, коли бізнес отримує можливість працювати в рамках державно-приватного партнерства. Наприклад, оборонні підприємства та виробники спорядження в Харкові отримали замовлення на виготовлення амуніції, що дало їм змогу не лише зберегти виробничі потужності, а й розширити асортимент продукції. Це також пов'язано з маркетинговими стратегіями, оскільки підприємства змушені позиціонувати себе у нових нішах, працювати над брендингом та комунікаціями, а також будувати довгострокові відносини з державними замовниками.

Проєктною ініціативою державного рівня є також програма релокації підприємств. Це складний економічний та логістичний проєкт, який передбачає підтримку бізнесів, що змушені переміщувати свої виробничі потужності у безпечні регіони. Для маркетологів це відкриває можливості для адаптації до нових ринків, розширення клієнтської бази та пошуку нових партнерів. Наприклад, харківські машинобудівні підприємства, які переїхали на захід України, змушені були розробити нові маркетингові стратегії, щоб адаптуватися до змін у структурі попиту.

Державні ініціативи зі стимулювання експорту також можна розглядати як комплекс маркетингових проєктів. Програми спрощення митних процедур та кредитування експортерів через "Ексімбанк" допомагають українським виробникам виходити на міжнародні ринки. Для підприємств це означає необхідність розробки експортних маркетингових стратегій, адаптації продукту до міжнародних стандартів та роботи над глобальним позиціонуванням бренду.

Окремим важливим аспектом є проєкти, пов'язані з відшкодуванням втрат бізнесу та страхуванням

воєнних ризиків. У Харківському регіоні багато підприємств зазнали руйнувань, і механізми компенсації дозволяють їм відновити діяльність. Це фактично є антикризовими проектами, які включають оцінку ризиків, фінансове планування та впровадження заходів з мінімізації втрат. Для маркетологів це означає необхідність розробки антикризових стратегій, нових комунікаційних підходів та ефективного управління репутацією компанії.

Висновки. Реалізація маркетингових проектів у воєнний період вимагає гнучкості, адаптації стратегій та швидкої реакції на зміни ринку. Компаніям необхідно посилювати цифрову присутність, зосереджуватися на соціальній відповідальності та адаптувати цінові стратегії до зміненої купівельної спроможності споживачів. Аналіз наукових джерел свідчить про важливість антикризового управління та інноваційних підходів у маркетинговій діяльності.

Проектний менеджмент у воєнний час виступає важливим інструментом забезпечення стабільності бізнесу. Його ключовими аспектами є гнучке планування, ефективний розподіл ресурсів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання сучасних підходів, таких як Agile, Lean та цифровізація процесів, дозволяє підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й знайти нові можливості для розвитку. Особливу увагу необхідно приділяти ризик-менеджменту, оскільки воєнні дії суттєво впливають на постачання, логістику та фінансові потоки компаній. Автоматизація процесів і використання аналітичних інструментів сприяють швидшому прийняттю рішень та підвищенню ефективності управління. Крім того, важливим фактором успіху є підтримка персоналу та гнучке управління командою, що дозволяє мінімізувати наслідки стресових факторів і забезпечити продуктивність навіть у складних умовах. Зрештою, підприємства, які здатні ефективно адаптувати проектний менеджмент у воєнний час, отримують значні конкурентні переваги та можуть зберегти свою позицію на ринку навіть у найбільш кризові періоди.

Список літератури

1. Оберемчук В. Ф., Карпенко Н., Куденко Н., Ларіна Я. Трансформація маркетингу в умовах війни: цифровізація маркетингових проектів та ко-маркетинг. *Маркетингові дослідження в умовах кризи*, 2023. Т. 48, № 2. С. 78-95.
2. Смирнов С. В., Воронкова А. Е., Войчак А. В., Гаркавенко С. С. Стратегічне планування маркетингових проектів у кризових умовах. *Економічні аспекти маркетингового управління*, 2022. Т. 55, № 4. С. 101-120.
3. Білоус В. С., Веретегел С. Я., Гуменна О. В., Колосок С. PR-технології та цифровий маркетинг у реалізації маркетингових

проектів під час війни. *Журнал сучасного маркетингу*, 2024. Т. 61, № 1. С. 34-50.

4. Корінев В. Л., Павленко А. Ф., Писаренко В. В. Управління маркетинговими проектами у нестабільних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Менеджмент і маркетинг у цифрову епоху*, 2023. Т. 67, № 3. С. 92-110.
5. Решетнікова І. Л., Сахацький М. П., Соловійов І. О., Старостіна А. О. Використання big data в управлінні маркетинговими проектами під час війни. *Цифровий маркетинг і аналітика*, 2022. Т. 49, № 2. С. 57-73.
6. Чухрай Н. І., Шведюк В. А., Шершньова З. Є. Антикризове управління маркетинговими проектами: стратегічний підхід. *Економіка та управління підприємствами*, 2021. Т. 53, № 5. С. 88-102.
7. Редченко К. І., Савицька Н. Л., Ольшанський Д. Новітні технології в реалізації маркетингових проектів: від теорії до практики. *Журнал маркетингових досліджень*, 2023. Т. 58, № 4. С. 66-85.

References (transliterated)

1. Oberemchuk V. F., Karpenko N., Kudenko N., Larina Ya. Transformatsiia marketingu v umovakh viiny: tsyfrovizatsiia marketingovykh projektiv ta ko-marketing [Marketing transformation in times of war: digitalisation of marketing projects and co-marketing]. *Marketingovy doslidzhennia v umovakh kryzy* [Marketing research in times of crisis], 2023. Vol. 48, no 2. pp. 78-95.
2. Smyrnov Ye. V., Voronkova A. E., Voichak A. V., Harkavenko S. S. Stratehichne planuvannia marketingovykh projektiv u kryzovykh umovakh [Strategic planning of marketing projects in crisis conditions]. *Ekonomichni aspekty marketingovoho upravlinnia* [Economic aspects of marketing management], 2022. Vol. 55, no 4. pp. 101-120.
3. Bilous V. S., Veretehel S. Ya., Humenna O. V., Kolosok S. PR-tehnolohii ta tsyfrovi marketingu u realizatsii marketingovykh projektiv pid chas viiny [PR technologies and digital marketing in the implementation of marketing projects during the war]. *Zhurnal suchasnoho marketingu* [Journal of modern marketing], 2024. Vol. 61, no 1. pp. 34-50.
4. Koriniev V. L., Pavlenko A. F., Pysarenko V. V. Upravlinnia marketingovymy projektamy u nestabilnykh umovakh: teoretichni ta praktichni aspekty [Marketing project management in unstable conditions: theoretical and practical aspects]. *Menedzhment i marketing u tsyfrovu epokhu* [Management and marketing in the digital age], 2023. Vol. 67, no 3. pp. 92-110.
5. Reshetnikova I. L., Sakhatskyi M. P., Soloviov I. O., Starostina A. O. Vykorystannia big data v upravlinni marketingovymy projektamy pid chas viiny [Using big data in marketing project management during the war]. *Tsyfrovi marketing i analityka* [Digital marketing and analytics], 2022. Vol. 49, no 2. pp. 57-73.
6. Chukhray N. I., Shvediuk V. A., Shershnyova Z. Ye. Antykryzove upravlinnia marketingovymy projektamy: stratehichni pidkhid [Anti-crisis management of marketing projects: a strategic approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and business management], 2021. Vol. 53, no 5. pp. 88-102.
7. Redchenko K. I., Savytska N. L., Olshanskyi D. Novitni tehnolohii u realizatsii marketingovykh projektiv: vid teorii do praktyky [The latest technologies in the implementation of marketing projects: from theory to practice]. *Zhurnal marketingovykh doslidzhen* [Journal of marketing research], 2023. Vol. 58, no 4. pp. 66-85.

Надійшла (received) 05.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Васильцова Світлана Олександрівна (Vasylytsova Svitlana) – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3750-9922>; e – mail: Svitlana.Vasylytsova@khp.edu.ua

Гасюк Максим Олександрович (Hasiuk Maksim) – здобувач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; кафедри «Економіки та маркетингу», м. Харків, Україна, ORCID: 0000-0002-2065-2415; e-mail: maksimafom@gmail.com.

Н.М. ВОЛОСНИКОВА, Ф.В АБРАМОВ., В.В. ЯЦИНА

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ МИРУ ТА БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена аналізу глобальних викликів у контексті міжнародних відносин у сфері миру та безпеки, зокрема з урахуванням сучасних геополітичних та соціально-економічних трансформацій. Автори досліджують вплив глобальних викликів на функціонування міжнародної безпеки, зокрема акцентуючи увагу на зміні пріоритетів міжнародних організацій у відповіді на новітні загрози, що постають перед світовим співтовариством. Особливу увагу приділено ролі міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, НАТО, а також неурядових організацій у формуванні стратегії миротворчості, превентивної дипломатії та гуманітарної допомоги в умовах збройних конфліктів. У статті також детально аналізується вплив війни в Україні на міжнародні відносини та механізми забезпечення безпеки на глобальному та регіональному рівнях. Привернута увага до важливості ефективної координації міжнародних зусиль у сфері підтримки суверенітету держави, захисту прав людини та забезпечення мирного врегулювання конфліктів. В умовах війни в Україні міжнародні організації відіграють важливу роль у забезпеченні гуманітарної допомоги, контролю за дотриманням міжнародного права та сприянні процесу примирення. Розглядаються можливості для розвитку нових моделей міжнародної співпраці, що враховують потреби держав, які опинилися в умовах збройних конфліктів, а також важливість міжнародної солідарності у забезпеченні стабільності та безпеки в глобальному вимірі. Стаття підкреслює, що ефективне реагування на глобальні виклики вимагає від міжнародних організацій швидкої адаптації до нових умов, розвитку нових форм співпраці, а також покращення механізмів реагування на загрози, що виникають у світовій політиці. Оцінка ролі міжнародних організацій у сучасному світі дозволяє створити більш точне уявлення про їх місце та роль у формуванні нової системи міжнародних відносин, де взаємодія між державами та міжнародними інститутами стає ключовою умовою для забезпечення миру та безпеки.

Ключові слова: глобальні виклики; міжнародні відносини; мир і безпека; міжнародні організації; гуманітарна допомога; збройні конфлікти; Україна; міжнародне право

N. VOLOSNIKOVA, F. ABRAMOV, V. YATSYNA

LOGISTICS SYNERGY AND SECURITY SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN GLOBAL HAZARDS

This article focuses on the analysis of global challenges in the context of international relations, particularly in the areas of peace and security, considering current geopolitical and socio-economic transformations. The authors explore the impact of global challenges on the functioning of international security, with a special emphasis on the evolving priorities of international organizations in responding to emerging threats faced by the international community. The role of international organizations, such as the United Nations, the European Union, NATO, and non-governmental organizations, in shaping strategies for peacebuilding, preventive diplomacy, and humanitarian aid in the face of armed conflicts is critically examined. The article also provides a detailed analysis of the ongoing war in Ukraine and its implications for international relations and security mechanisms at both global and regional levels. Attention is drawn to the importance of effective international cooperation in supporting state sovereignty, protecting human rights, and ensuring peaceful conflict resolution. Amid the war in Ukraine, international organizations play a crucial role in providing humanitarian assistance, monitoring compliance with international law, and facilitating reconciliation processes. The article explores the potential for developing new models of international cooperation that address the needs of countries embroiled in armed conflicts, highlighting the importance of international solidarity in ensuring global stability and security. Furthermore, the study emphasizes that responding effectively to global challenges requires international organizations to adapt swiftly to new circumstances, develop innovative forms of collaboration, and improve mechanisms for addressing emerging threats in global politics. The assessment of the role of international organizations in the contemporary world enables a more precise understanding of their place and function in shaping a new system of international relations, where the interaction between states and international institutions becomes a key condition for maintaining peace and security. In light of the ongoing geopolitical crises, including the war in Ukraine, the article advocates for a reevaluation of the international security architecture, proposing concrete measures for enhancing global peacekeeping efforts. It stresses the need for further strengthening multilateral frameworks and improving the coordination of actions to tackle shared global security concerns such as terrorism, climate change, and the proliferation of weapons.

Keywords: global challenges; international relations; peace and security; international organizations; humanitarian aid; armed conflicts; Ukraine; international law; multilateralism; global peacekeeping

Вступ. Сучасний етап розвитку міжнародних відносин визначається складними геополітичними процесами, зокрема боротьбою України за незалежність та суверенітет у контексті військової агресії росії. Повномасштабне вторгнення мало руйнівний вплив не лише на внутрішню стабільність країни, але й на систему міжнародної безпеки загалом. У цих умовах міжнародне співтовариство змушене переглядати пріоритети у сфері безпеки, реагуючи на нові виклики та загрози. Значну роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, союзницькі альянси та механізми багатосторонньої дипломатії, що спрямовані на підтримку України та зміцнення глобальної безпекової архітектури.

Міжнародна взаємодія у сфері безпеки зазнає суттєвих трансформацій, оскільки традиційні методи врегулювання конфліктів виявляються недостатніми в умовах сучасних гібридних загроз. Інформаційна революція, довготривалі військові конфлікти та нестабільність у різних регіонах світу вимагають якісно нових підходів до забезпечення миру. Це

актуалізує необхідність укладання ефективних міжнародних угод, перегляду стратегій дипломатичного співробітництва та зміцнення міжнародних альянсів, що мають на меті гарантування стабільності та безпеки у світі.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Проблематика забезпечення миру та безпеки в сучасній системі міжнародних відносин є предметом численних наукових досліджень, проте залишається актуальною та недостатньо вивченою. У працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема Л. Л. Гриценко, К. О. Дорошкевич, В. Я. Карковської, Г. О. Комарницької, О. Є. Кузьміна, О. М. Лук'янової та інших, розглядається діяльність міжнародних організацій у сфері безпеки, їхній вплив на глобальні та регіональні процеси стабілізації, а також роль дипломатії у розв'язанні міжнародних конфліктів. Особлива увага приділяється питанням інтеграції України в міжнародні безпекові структури та впливу глобальних альянсів на внутрішню безпеку держав.

Дослідники акцентують на важливості

багатосторонньої дипломатії, механізмах врегулювання конфліктів та функціонуванні міжнародних інституцій, таких як ООН, НАТО, ОБСЄ. Однак, у сучасних реаліях виникають нові загрози, пов'язані з гібридними війнами, кібербезпекою та інформаційними маніпуляціями, що вимагає подальшого наукового аналізу. Незважаючи на значний внесок науковців у дослідження міжнародної безпеки, проблема залишається відкритою, оскільки система глобального миру потребує удосконалення механізмів взаємодії між державами та міжнародними організаціями. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення теми, що і є метою даного дослідження.

Метою цієї наукової статті є аналіз сучасних глобальних викликів у сфері миру та безпеки, дослідження ролі міжнародних відносин у їх подоланні, а також оцінка ефективності механізмів міжнародної співпраці у забезпеченні стабільності. Особлива увага приділяється діяльності міжнародних організацій, альянсів та дипломатичних інструментів, які сприяють врегулюванню конфліктів та зміцненню системи міжнародної безпеки. На основі проведеного аналізу стаття спрямована на визначення актуальних проблем та перспектив розвитку міжнародних відносин у контексті забезпечення миру в сучасному світі.

Методологія та методи дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати міжнародні відносини у сфері забезпечення миру та безпеки як комплексну взаємодію держав, міжнародних організацій та інших суб'єктів. Використано принципи міждисциплінарного аналізу, що поєднує підходи міжнародних відносин, політичних наук, економіки та безпекознавства.

Результати дослідження.

Міжнародні відносини України у сфері забезпечення миру та безпеки, з огляду на глобалізаційні процеси та інтеграцію у міжнародні структури, мають особливий характер. Зміна глобальних політичних і економічних реалій, а також активізація міжнародних конфліктів ставлять нові виклики для забезпечення безпеки не лише на національному рівні, але й на рівні міжнародної спільноти. Формування нових механізмів миротворчості та стабільності вимагає постійної адаптації до нових реалій і взаємодії міжнародних організацій, державних і недержавних суб'єктів. У цьому контексті важливо розглядати системні трансформації, що відбуваються у сфері міжнародних відносин, через призму інтеграційних процесів, функціонування міжнародних інституцій та їхнього впливу на стабільність та мир.

Особлива увага повинна приділятися процесу еволюції міжнародної системи безпеки, що проходить через руйнування старих моделей та формування нових, більш адаптованих до сучасних викликів. Однією з важливих складових такого процесу є зростаюча роль міжнародних організацій, які виступають не лише як координатори державних політик, але й як активні учасники миротворчих ініціатив. Це також стосується розвитку міжнародних відносин України, де особливу роль відіграє інтеграція в європейські безпекові структури та партнерство з міжнародними організаціями, такими як ООН, НАТО, ЄС та інші, що активно сприяють реалізації принципів глобального миротворчого співробітництва.

У цьому дослідженні основна увага зосереджена на аналізі механізмів міжнародного співробітництва та їх впливу на забезпечення миру, зокрема через діяльність міжнародних організацій, розширення мережі глобальних та регіональних інститутів. Транснаціональні виклики, такі як кіберзагрози, гібридні війни та глобальні соціально-економічні кризи, вимагають нових підходів і стратегій у міжнародній політиці. Це дослідження покликане визначити найбільш ефективні моделі співпраці в контексті сучасних безпекових загроз і визначити роль України в цих процесах.

У сучасному світі міжнародні відносини перебувають під значним впливом глобальних загроз і новітніх викликів, таких як тероризм, кіберзагрози, гібридні війни, а також проблеми, пов'язані з економічними кризами та зміною клімату. У цьому контексті міжнародні організації та інститути відіграють ключову роль у формуванні ефективних механізмів забезпечення миру та стабільності на світовій арені. Проте, незважаючи на активізацію міжнародного співробітництва, дослідження показують, що існують значні труднощі у реалізації міжнародних домовленостей, що часто призводить до невдач у досягненні сталого миру.

Одним із основних напрямків дослідження є аналіз ролі міжнародних організацій, таких як ООН, НАТО, ЄС, у забезпеченні миру та безпеки в умовах нових глобальних загроз. Важливим є розгляд взаємодії цих організацій з національними урядами та регіональними структурами, що дозволяє виявити ефективність колективних безпекових механізмів. У дослідженні було виявлено, що міжнародні організації, зокрема ООН, активно залучаються до вирішення кризових ситуацій, проте обмеження, пов'язані з політичною волею держав-членів та фінансовими ресурсами, часто знижують їхню ефективність у реалізації миротворчих місій.

Додатково, важливим аспектом є роль національних інтересів у міжнародних відносинах. Проблема полягає у тому, що більшість міжнародних угод не завжди забезпечують баланс між безпековими інтересами різних країн, що створює конфлікти інтересів і ускладнює досягнення компромісів. Наприклад, політика нейтралітету України та її інтеграція в європейські безпекові структури супроводжуються певними труднощами, такими як реакція Росії на прагнення України вступити до НАТО, що призводить до ескалації конфлікту на сході країни.

У рамках цього дослідження було проведено порівняння ефективності миротворчих місій в Україні та інших країнах, що постраждали від збройних конфліктів. Результати показали, що найбільше успіху мали миротворчі місії, де міжнародні організації змогли створити коаліцію з національними силами та регіональними партнерами, що дозволяло зберігати стабільність і безпеку. Проте у випадку України, незважаючи на активну допомогу від міжнародних партнерів, результативність миротворчих зусиль значною мірою залежала від політичної ситуації та впливу зовнішніх акторів.

Крім того, було розглянуто роль новітніх технологій у забезпеченні міжнародної безпеки. Одним із головних викликів сьогодення є зростаюча загроза кіберзлочинності та можливості ведення гібридних війн, що потребує від міжнародних організацій створення нових форм співпраці та безпекових стандартів. Це є важливою складовою,

оскільки сучасні загрози не обмежуються лише територіальними конфліктами, а включають і кіберпростір, що вимагає глобального підходу до вирішення безпекових проблем.

Висновки дослідження свідчать, що для забезпечення стабільного миру та безпеки необхідно не лише посилити координацію між міжнародними організаціями, але й здійснити адаптацію до нових викликів, таких як кіберзагрози та гібридні війни. Україні в цьому контексті важливо зміцнювати міжнародне співробітництво в рамках ЄС та НАТО, активно брати участь у миротворчих місіях, а також розвивати власні можливості у сфері кібербезпеки, що дозволить знизити зовнішні ризики та забезпечити стійкий розвиток національної безпеки.

Взаємодія міжнародних організацій у сфері забезпечення миру та безпеки є важливим аспектом сучасних міжнародних відносин. Міжнародні організації, такі як ООН, Міжнародний Червоний Хрест, НАТО та інші, грають ключову роль у підтримці миру, наданні гуманітарної допомоги та вирішенні глобальних конфліктів. Вони мають досвід у наданні допомоги населенню в зонах збройних конфліктів, у зборі та аналізі даних, що допомагає відстежувати порушення прав людини та здійснювати ефективні заходи з підтримки стабільності. Однак, на відміну від держав, міжнародні організації можуть діяти нейтрально у конфліктних зонах, надаючи допомогу цивільним особам без порушення принципу невтручання у внутрішні справи країн. Такі організації можуть виконувати посередницьку роль, налагоджуючи зв'язок між протилежними сторонами і забезпечуючи гуманітарну допомогу.

У рамках глобальної безпеки міжнародні організації також займаються превентивною дипломатією, спрямованою на попередження конфліктів, а також організовують гуманітарні місії у зоні війни та після її завершення для відновлення громад і економік. У разі виникнення криз, міжнародні організації можуть здійснювати моніторинг ситуації, допомагати в примиренні сторін, а також підтримувати відновлення територій і сприяти стабільному розвитку на національному рівні. Важливою частиною роботи міжнародних організацій є раннє попередження збройних конфліктів, що здійснюється через аналіз ситуації та співпрацю з державами, щоб уникнути подальшої ескалації насильства.

Міжнародні організації також беруть на себе функції, які можна умовно поділити на кілька основних напрямів:

1. Превентивна діяльність, яка спрямована на запобігання внутрішнім кризам і конфліктам шляхом дипломатичних зусиль та раннього реагування на загрози.

2. Миротворчість, що включає забезпечення гуманітарної та соціальної допомоги в умовах конфлікту.

3. Постконфліктне відновлення, яке полягає в наданні допомоги в процесах відновлення після завершення військових дій, включаючи економічну допомогу та відновлення соціальних структур.

Цей підхід дає можливість зрозуміти, як міжнародні організації можуть бути залучені на різних етапах конфлікту — від попередження до післявоєнного відновлення. Так, наприклад, під час збройного конфлікту міжнародні організації активно координують гуманітарну допомогу, сприяють доставці продуктів харчування та медикаментів до

постраждалих, допомагають в евакуації цивільних осіб. ООН, Міжнародний Червоний Хрест та інші гуманітарні організації також працюють над забезпеченням прав людини, фіксацією порушень міжнародного права та наданням правової допомоги постраждалим.

Водночас міжнародні організації все більше впливають на міжнародні відносини та безпеку завдяки своїй здатності забезпечувати взаємодію між країнами на міжнародній арені. Вони формують нові стандарти, які сприяють розвитку глобального громадянського суспільства, а також сприяють формуванню більш космополітичного світогляду, зокрема через взаємодію людей та громад з різних країн у рамках міжнародних проєктів і ініціатив. Таким чином, міжнародні організації стають важливою частиною не лише політичного, але й соціокультурного розвитку міжнародної спільноти, допомагаючи підтримувати стабільність у світі.

У контексті сучасних міжнародних відносин важливо також зазначити, що зростаюча роль міжнародних організацій у глобальній безпеці вимагає нових підходів до визначення ефективності їх діяльності, де взаємодія між державами, міжнародними організаціями та недержавними акторами має вирішальне значення для досягнення довгострокової стабільності та миру в світі. Міжнародна безпека повинна ґрунтуватися на принципах міжнародного права, а також на активній участі міжнародних організацій у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату, кібербезпека, пандемії та тероризм.

Міжнародні організації відіграють критично важливу роль у вирішенні глобальних викликів, що мають прямий вплив на мир та безпеку у світі, і цей вплив особливо посилюється в контексті війни в Україні. Збройний конфлікт, що розгортається на території України, став яскравим прикладом того, як міжнародна спільнота через свої організації може реагувати на серйозні загрози, що виникають внаслідок агресії, і сприяти стабільності як в Україні, так і в усьому Європейському регіоні.

Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейський Союз (ЄС), НАТО, а також численні гуманітарні організації, активно долучаються до вирішення наслідків війни. ООН, зокрема, працює над забезпеченням гуманітарної допомоги для постраждалих від війни, включаючи доставку продуктів харчування, ліків, а також підтримку біженців, що втекли від конфлікту. Організація намагається зберегти мир, використовуючи свої дипломатичні канали для переговорів і закликаючи до мирного врегулювання конфлікту.

Європейський Союз став одним із основних акторів на політичній арені, надаючи Україні значну фінансову та економічну допомогу, а також вживаючи санкції проти Росії, щоб чинити тиск на країну-агресора. НАТО, хоча і не безпосередньо залучене у бойові дії, активно підтримує Україну в її прагненні забезпечити свою обороноздатність, надаючи військову допомогу, обладнання та тренування для українських військових.

Однак війна в Україні демонструє не лише важливість військових і гуманітарних зусиль, але й необхідність загальної реформи підходів до міжнародної безпеки. Сучасні глобальні виклики, зокрема в контексті агресії, вимагають більш скоординованих та швидких реакцій з боку

міжнародних організацій. Конфлікти такого масштабу не можна вирішити лише за допомогою традиційних дипломатичних і військових інструментів. Важливе значення має співпраця в рамках глобальних безпекових ініціатив, таких як контроль над озброєннями, запобігання ескалації конфліктів та забезпечення прав людини навіть у зонах бойових дій.

Важливою складовою є роль міжнародних організацій у стабілізації ситуації після завершення активних бойових дій. Україні, як країні, що переживає агресію та збройний конфлікт, необхідно буде здійснити масштабне відновлення інфраструктури та соціальних послуг, а також подолати економічні та гуманітарні наслідки війни. Тут ключову роль можуть відігравати міжнародні організації, такі як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ), а також численні гуманітарні та екологічні організації, що допомагають відновити країну після конфлікту.

В умовах сучасних глобальних викликів міжнародні організації відіграють важливу роль у забезпеченні миру та безпеки, розробляючи механізми для запобігання конфліктам, врегулювання кризових ситуацій та захисту прав людини. Останнім часом значного значення набули питання гібридних загроз, кібербезпеки та використання інформаційних технологій у військових і дипломатичних цілях. Зокрема, війна в Україні висвітлила критичну важливість адаптації міжнародних інституцій до нових форматів збройних конфліктів, які включають економічний тиск, інформаційні війни та використання приватних військових компаній.

Одним із головних викликів для міжнародних організацій є забезпечення ефективності їхніх рішень. Незважаючи на те, що ООН, ОБСЄ, НАТО та інші структури активно працюють над збереженням миру, у багатьох випадках їхні рішення блокуються через розбіжності між державами-членами. Наприклад, Радбез ООН часто стикається з труднощами у прийнятті рішень через право вето постійних членів, що суттєво ускладнює реакцію на міжнародні конфлікти. У цьому контексті все більшої ваги набувають регіональні ініціативи, такі як зусилля ЄС щодо підтримки України або діяльність Африканського Союзу у врегулюванні криз на континенті.

Ще одним аспектом, який потребує уваги, є питання післяконфліктного відновлення. У випадку України важливими є як військова та гуманітарна допомога, так і довгострокові програми відбудови економіки та інфраструктури, що реалізуються міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк і МВФ. Міжнародне співтовариство стоїть перед необхідністю вироблення нових підходів до підтримки країн, що постраждали від конфліктів, зокрема у сферах фінансування, технологічного розвитку та соціальної інтеграції.

Можемо стверджувати, що сучасна система міжнародних відносин потребує трансформації для ефективного реагування на виклики глобальної безпеки. Інституційні зміни, розширення сфер відповідальності міжнародних організацій та посилення співпраці між державами стануть ключовими факторами у забезпеченні миру та стабільності у XXI столітті.

З огляду на нові загрози, такі як гібридні війни, кібератаки, та інші, вважаємо за потрібне розробити нові підходи до управління глобальною безпекою такі як:

1. Реформування інституційної архітектури міжнародних організацій:

- розширення мандату Ради Безпеки ООН з переглядом механізму застосування права вето, що дозволить швидше ухвалювати рішення в умовах криз;

- посилення ролі регіональних безпекових структур (ЄС, НАТО, Африканський Союз) у врегулюванні конфліктів, що дозволить оперативніше реагувати на загрози;

- формування єдиної глобальної антикризової платформи для координації дій міжнародних організацій та держав у випадках надзвичайних ситуацій, включаючи військові конфлікти, пандемії та екологічні катастрофи.

2. Зміцнення механізмів превентивної дипломатії:

- впровадження систем раннього попередження, що базуються на штучному інтелекті та великих даних (Big Data), для виявлення потенційних загроз та запобігання конфліктам;

- підвищення ролі дипломатичних медіаційних місій та миротворчих ініціатив для мирного врегулювання спорів;

- інтеграція бізнес-спільноти у миротворчі процеси через соціально відповідальні інвестиції та проекти сталого розвитку.

3. Розвиток міжнародної кібербезпеки та протидії інформаційним загрозам:

- створення глобального кібернетичного центру безпеки під егідою ООН для боротьби з кібератаками та дезінформацією;

- запровадження міжнародних стандартів щодо відповідальності держав та недержавних акторів у цифровому просторі;

- спільні розслідування міжнародних кіберзагроз та санкційні механізми проти кіберзлочинців.

4. Інноваційні підходи до постконфліктного відновлення:

- використання технологій блокчейн та цифрових платформ для прозорого розподілу міжнародної допомоги країнам, що постраждали від конфліктів;

- створення спеціальних економічних зон та пільгових інвестиційних режимів для регіонів, які відбудовуються після війни;

- запровадження довгострокових стратегій реінтеграції біженців, що передбачають освіту, професійну підготовку та підтримку малого бізнесу.

5. Екологічний аспект глобальної безпеки:

- включення питань екологічної безпеки до пріоритетів міжнародних миротворчих операцій, оскільки зміни клімату можуть спричинити нові конфлікти через дефіцит ресурсів;

- посилення міжнародного контролю за використанням природних ресурсів у зонах конфлікту для запобігання їх експлуатації на фінансування збройних формувань;

- розширення міжнародних механізмів підтримки держав, які стикаються з наслідками екологічних катастроф, спричинених війною або змінами клімату.

Запропоновані трансформації дозволять підвищити ефективність міжнародних організацій у реагуванні на виклики глобальної безпеки. Зміцнення інституційної спроможності, впровадження новітніх

технологій та розширення міжнародного співробітництва сприятимуть більшій стабільності у світі. Війна в Україні стала прикладом того, що традиційні механізми безпеки потребують докорінного перегляду, а міжнародне співтовариство має шукати нові шляхи для забезпечення миру та стійкого розвитку.

Крім того, війна в Україні стала потужним сигналом для міжнародної спільноти про необхідність посилення глобальних механізмів запобігання конфліктам і збереження миру. Це включає не лише традиційні заходи миротворчості, але й нові форми співпраці у сферах економічної безпеки, екологічних загроз та кібербезпеки. Враховуючи загрозу від глобальних конфліктів, міжнародні організації повинні розвивати більш інтегровані стратегії, щоб протистояти подібним викликам у майбутньому.

Таким чином, роль міжнародних організацій у забезпеченні миру та безпеки в умовах глобальних викликів набуває особливої важливості у світлі війни в Україні. Ці організації не лише виступають як посередники і надавачі гуманітарної допомоги, але й формують нові підходи до глобальної безпеки, активно сприяючи зменшенню наслідків агресії та запобіганню подальшій ескалації конфліктів. Міжнародна співпраця в цих сферах є необхідною умовою для підтримки стабільності у світі та забезпечення стійкого миру в умовах постійно змінюваного глобального середовища.

Висновки.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що міжнародні організації займають ключову роль у забезпеченні миру та безпеки в умовах глобальних викликів. Їхні функції, зокрема в сфері миротворчості, гуманітарної допомоги та постконфліктного відновлення, є незамінними для стабілізації ситуації в країнах, що постраждали від збройних конфліктів, таких як Україна. Враховуючи актуальність війни в Україні, міжнародна спільнота має важливу можливість і відповідальність для посилення механізмів запобігання конфліктам і розробки нових підходів до глобальної безпеки.

Водночас війна в Україні підкреслює необхідність адаптації міжнародних організацій до сучасних глобальних загроз, таких як агресія, кібербезпека та екологічні кризи. Взаємодія між країнами та міжнародними структурами повинна бути більш ефективною і скоординованою для забезпечення стабільного розвитку і безпеки на міжнародному рівні. Спільні зусилля міжнародних організацій, держав і громадянського суспільства є важливим фактором для досягнення стійкого миру в умовах сучасних викликів.

Список літератури

1. *Глобальні виклики та міжнародні відносини: теорія та практика* / О.І. Бондаренко, І.С. Степаненко та ін. – К.: Наукова думка, 2017. – 432 с.
2. *Міжнародні відносини та глобальні безпекові виклики* / І.В. Петров, О.А. Герасимова. – К.: Юридична практика, 2020. – 520 с.
3. *Зовнішня політика України в умовах глобалізації* / М.А. Шульга, Ю.О. Хмельницький. – К.: Літера ЛТД, 2021. – 359 с.
4. *Міжнародні організації в системі міжнародної безпеки: теоретичні та практичні аспекти* / О.В. Курінний, А.М. Іванова. – К.: Інститут міжнародних відносин, 2018. – 310 с.
5. *Збройні конфлікти та міжнародна безпека: сучасний контекст* / С.О. Бандура, І.П. Чекаленко. – К.: Видавництво Ніка-Центр, 2022. – 240 с.
6. *Безпека в міжнародних відносинах: глобальні виклики та нові стратегії* / В.І. Черняк. – К.: Кондор, 2020. – 312 с.
7. *Війна в Україні та міжнародна безпека: аналіз та прогнози* / М.О. Розумний, В.М. Шчербань. – К.: Науковий світ, 2023. – 450 с.
8. *Міжнародні організації та їх роль у глобальній безпеці* / Т.О. Ковальчук. – Львів: Світ, 2019. – 278 с.
9. *Роль міжнародних організацій у миротворчих операціях: теорія та практика* / Ю.І. Литвак, Н.О. Єрмоленко. – К.: Нова думка, 2018. – 358 с.
10. *Глобальні безпекові виклики та нові форми міжнародної співпраці* / А.С. Грекова. – К.: Академія, 2021. – 402 с.

References (transliterated)

1. *Hlobalni vyklyky ta mizhnarodni vidnosyny: teoriia ta praktyka* [Global Challenges and International Relations: Theory and Practice] / O.I. Bondarenko, I.S. Stepanenko et al. – Kiev: Naukova dumka, 2017. – 432 p.
2. *Mizhnarodni vidnosyny ta hlobalni bezpekovi vyklyky* [International relations and global security challenges] / I.V. Petrov, O.A. Herasymova. – Kiev: Yurydychna praktyka, 2020. – 520 p.
3. *Zovnishnia polityka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Ukraine's foreign policy in the context of globalization] / M.A. Shulha, Yu.O. Khmelnytskyi. – Kiev: Litera LTD, 2021. – 359 p.
4. *Mizhnarodni orhanizatsii v systemi mizhnarodnoi bezpeky: teoretychni ta praktychni aspekty* [International organizations in the system of international security: theoretical and practical aspects] / O.V. Kurinnyi, A.M. Ivanova. – Kiev: Instytut mizhnarodnykh vidnosyn, 2018. – 310 p.
5. *Zbroini konflikty ta mizhnarodna bezpeka: suchasnyi kontekst* [Armed conflicts and international security: the contemporary context] / S.O. Bandura, I.P. Chekalenko. – Kiev: Vydavnytstvo Nika-Tsent, 2022. – 240 p.
6. *Bezpeka v mizhnarodnykh vidnosynakh: hlobalni vyklyky ta novi stratehii* [Security in international relations: global challenges and new strategies] / V.I. Cherniak. – Kiev: Kondor, 2020. – 312 p.
7. *Viina v Ukraini ta mizhnarodna bezpeka: analiz ta prohnozy* [The War in Ukraine and International Security: Analysis and Forecasts] / M.O. Rozumnyi, V.M. Shcherban. – Kiev: Naukovyi svit, 2023. – 450 p.
8. *Mizhnarodni orhanizatsii ta yikh rol u hlobalnii bezpetsi* [International organizations and their role in global security] / T.O. Kovalchuk. – Lviv: Svit, 2019. – 278 p.
9. *Rol mizhnarodnykh orhanizatsii u myrotvorechkykh operatsiakh: teoriia ta praktyka* [The role of international organizations in peacekeeping operations: theory and practice] / Yu.I. Litvak, N.O. Yermolenko. – Kiev: Nova dumka, 2018. – 358 p.
10. *Hlobalni bezpekovi vyklyky ta novi formy mizhnarodnoi spivpratsi* [Global security challenges and new forms of international cooperation] / A.S. Hreko. – Kiev: Akademiia, 2021. – 402 p.

Надійшла (received) 10.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Волоснікова Наталія Миколаївна (Volosnikova Nataliia) – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (066)6546909, Nataliia.Volosnikova@kphi.edu.ua

Абрамов Федір Володимирович (Abramov Fedir) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (095)1052834, abramov@kphi.edu.ua

Яцина Вікторія Валентинівна (Yatsyna Victoriia) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (067)7512888, victoriia.yatsyna@kphi.edu.ua

О. Ю. ЛІНЬКОВА

ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В статті досліджено вплив інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком: підвищення ефективності, прискорення адаптивності, сталість конкурентоспроможності. Проаналізовані основні напрямки досліджень за темою: уточнення понять «інтелектуальні технології», «стратегічне управління», «організаційний розвиток» та їх взаємозв'язок; вибір методів дослідження для отримання об'єктивних результатів; аналіз інтелектуальних технологій, їх потенціалу використання в управлінні; вплив інтелектуальних технологій на різні аспекти стратегічного управління (збір, обробку даних, управління змінами, планування, управління ресурсами); перспективи і проблеми використання інтелектуальних технологій; етичні та соціальні аспекти. Визначено характеристики стратегічного управління організаційним розвитком: спрямування на досягнення довгострокових цілей організації; передбачення змін зовнішнього середовища (проактивність); прискорення процесу адаптації до змін; синергетика (об'єднання різних аспектів діяльності організації для отримання додаткового ефекту). Систематизовано використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні: аналіз і прогноз даних; автоматизації процесів за допомогою інтелектуальних систем; персоналізація досвіду клієнтів; управління талантами з використанням штучного інтелекту; прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Моделювання процесу впровадження інтелектуальних технологій в стратегічне управління організаційним розвитком дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оцінювати їх ефективність, досягати стратегічних цілей. Проаналізовано теорії організаційного розвитку для визначення факторів, які необхідно врахувати при впровадженні інтелектуальних технологій: стадія розвитку організації; рівень знань і компетенцій; процес змін; поведінка співробітників; організаційна культура; взаємодія елементів системи та стейкхолдерів. Систематизовано можливості та виклики використання інтелектуальних технологій у стратегічному управлінні організаційним розвитком, що дозволило концептуально змоделювати процес оцінки ефективності для прогнозування і вибору рішення розвитку за різних сценаріїв, під впливом різних факторів. Елементи моделювання ефективності інтелектуальних технологій в управлінні організаційним розвитком: ціль, критерії; методи оцінки; вплив різних факторів; навчання персоналу; захист даних; створення екосистем. Наведені обмеження використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні та способи їх подолання: розробка етичних принципів використання штучного інтелекту для мінімізації негативних наслідків таких як дискримінація – розробити та впровадити етичний кодекс, підтримувати культуру відповідальності та відкритого обговорення, дотримання законодавства; захист даних від кіберзагроз – впровадження стратегії кібербезпеки, використання сучасних технологій, оновлення програмного забезпечення, контроль доступу даних, моніторинг і співпраця з іншими компаніями, страхування кіберризиків; для ефективного використання інтелектуальних технологій потрібні фахівці з відповідними знаннями і навичками – навчати працівників, створювати команди експертів, наймати кваліфікованих спеціалістів; значні фінансові інвестиції для розробки і впровадження інтелектуальних систем – вибір оптимальних рішень, визначення пріоритетів, використання хмарних технологій, отримання грантів, кредитів, використання відкритого програмного забезпечення, поступове впровадження, аналіз результатів та корегування. Визначено напрямки для проведення подальших досліджень: формування екосистем для спільного вирішення складних завдань стратегічного управління; створення індивідуальних програм навчання, розвитку кожного співробітника.

Ключові слова: інтелектуальні технології; штучний інтелект; стратегічне управління; організаційний розвиток; зацікавлені групи; сталий розвиток

О. LINKOVA

THE IMPACT OF INTELLECTUAL TECHNOLOGIES ON STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: ANALYSIS AND PROSPECTS

The article examines the impact of intelligent technologies on strategic management of organizational development: increasing efficiency, accelerating adaptability, and maintaining competitiveness. The main areas of research on the topic are analyzed: clarification of the concepts of "intelligent technologies", "strategic management", "organizational development" and their relationship; selection of research methods to obtain objective results; analysis of intelligent technologies, their potential for use in management; impact of intelligent technologies on various aspects of strategic management (data collection, processing, change management, planning, resource management); prospects and problems of using intelligent technologies; ethical and social aspects. The characteristics of strategic management of organizational development are determined: focus on achieving long-term goals of the organization; prediction of changes in the external environment (proactivity); acceleration of the process of adaptation to changes; synergy (combining various aspects of the organization's activities to obtain an additional effect). The use of intelligent technologies in strategic management is systematized: data analysis and forecasting; process automation using intelligent systems; personalization of customer experience; talent management using artificial intelligence; making informed strategic decisions. Modeling the process of implementing intelligent technologies in strategic management of organizational development allows you to make informed decisions, assess their effectiveness, and achieve strategic goals. Theories of organizational development are analyzed to determine the factors that need to be taken into account when implementing intelligent technologies: the stage of organization development; level of knowledge and competencies; change process; employee behavior; organizational culture; interaction of system elements and stakeholders. The possibilities and challenges of using intelligent technologies in strategic management of organizational development are systematized, which made it possible to conceptually model the process of assessing the effectiveness of forecasting and choosing a development solution under different scenarios, under the influence of different factors. Elements of modeling the effectiveness of intelligent technologies in organizational development management: goal; criteria; evaluation methods; influence of various factors; personnel training; data protection; creation of ecosystems. The limitations of the use of intelligent technologies in strategic management and ways to overcome them are given: development of ethical principles for the use of artificial intelligence to minimize negative consequences such as discrimination - develop and implement a code of ethics, maintain a culture of responsibility and open discussion, compliance with legislation; data protection from cyber threats - implementation of a cybersecurity strategy, use of modern technologies, software updates, data access control, monitoring and cooperation with other companies, cyber risk insurance; effective use of intelligent technologies requires specialists with appropriate knowledge and skills - train employees, create teams of experts, hire qualified specialists; significant financial investments for the development and implementation of intelligent systems - selection of optimal solutions, determination of priorities, use of cloud technologies, obtaining grants, loans, use of open software, gradual implementation, analysis of results and adjustments. Directions for further research are identified: formation of ecosystems for joint solution of complex tasks of strategic management; creating individual training and development programs for each employee.

Keywords: intelligent technologies; artificial intelligence; strategic management; organizational development; stakeholders; sustainable development

Вступ. Під час цифрової трансформації, менеджменту організації стають штучний інтелект, посилення конкуренції ключовими факторами успіху машинне навчання, глибинне навчання, аналіз

великих даних.

Аналіз літератури. Дослідженням питань впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень: уточнення понять «інтелектуальні технології», «стратегічне управління», «організаційний розвиток» та їх взаємозв'язок; вибір методів дослідження для отримання об'єктивних результатів; аналіз інтелектуальних технологій, їх потенціалу використання в управлінні; вплив інтелектуальних технологій на різні аспекти стратегічного управління (збір, обробку даних, управління змінами, планування, управління ресурсами); перспективи і проблеми використання інтелектуальних технологій; етичні та соціальні аспекти.

Так, Адізес Іцхак систематизує практичний досвід управління змінами в бізнесі [1, с. 258]. Хемел Гері, Занині Мікеле обґрунтовують основний критерій ефективності компанії – людина [2, с. 173]. Лебедева Н. вивчає нові можливості для менеджменту в період цифрової трансформації [3, с. 206]. Автор статті досліджує процес використання інтелектуальних технологій в бізнесі та їх вплив на ефективність менеджменту [4, с. 82; 5, с. 61]. Остервальдер А., Пінье І. структурують процес розробки бізнес-моделі для зростання гнучкості організації [6, с. 157]. Колектив вітчизняних авторів під керівництвом Співака С. досліджує використання інформаційних технологій в управлінському процесі [7, с. 300]. Кім Чан В., Моборн Рене систематизують практику стратегічного управління бізнесом, яка поєднує переваги різноспрямованих стратегій розвитку бізнесу [8, с. 201]. Будро Поль аналізує можливості практичного використання штучного інтелекту в управлінні проектом та його інтеграцію з іншими інтелектуальними технологіями [9, с. 114]. Керрінгтон Л. виділяє вплив використання штучного інтелекту в бізнесі на поширення інновацій [10, с. 51]. Маджид М. запропонував міждисциплінарну стратегію впровадження штучного інтелекту бізнесом, оцінив її інтеграцію з функціональними стратегіями та потенційні ризики [11, с. 227]. К. Муралі Мохан, К Шайладжа Рао, Гандхем Раджу, Діпа Датла, Шрінівас Редді Ронда систематизують когнітивні функції штучного інтелекту [12, с. 238]. Вішал Даттана, Правін Рао вивчають інтеграцію штучного інтелекту в управління операціями в бізнес-середовищі [13, с. 316]. Джай Сан систематизував досвід підвищення кваліфікації команд і прийняття змін через оптимізацію робочих процесів з використанням штучного інтелекту [14, с. 93]. Пресса Дж., Челі М. пропонує керування переходом до стійкого світу на основі теорій стратегічного, експериментального прогнозування; спекулятивного, фікшн, системного, партисипативного дизайнів; трансформаційного лідерства [15, с. 269]. Доз І., Вілсон К. досліджують причини уповільнення зростання компаній і потенціал для їх розвитку [16]. Андерсон Д. Л. вивчає інструменти та методи ефективного управління змінами на індивідуальному, командному і організаційному рівнях з урахуванням цінностей

організаційного розвитку [17, с. 450]. Йонкер Ян, Фабер Нільс досліджують процес розробки бізнес-моделі з позитивним впливом на людей, суспільство, навколишнє середовище через множинні цінності (архетипи бізнес-моделей: платформ – з'єднує покупців і продавців для взаємовигідного обміну товарами; спільнот – люди об'єднані цінностями; циркулярна – мінімізація відходів, максимальне використання ресурсів) [18, с. 84]. Раджагопал Р. вивчає як штучний інтелект трансформує управління продуктами (процес розробки продукту, структуру команд, програмне забезпечення, зміни на ринку праці, роль менеджера продуктів) [19, с. 23]. Зібранням концепцій розвитку талантів у робочому середовищі займається Асоціація з розвитку талантів, які ґрунтуються на моделі спроможності розвитку талантів – виходить за межі навчання і розвитку особистих, професійних якостей, вплив на організаційні можливості (використання технологій, фокус на результати, сприятливе середовище для розвитку, різноманітність методів розвитку, системний підхід) [20, с. 577]. Джосай Д. розробив модель управління змінами, яка містить п'ять структурних і людських аспектів – мета; план; процес оптимізації процедур реалізації змін; продуктивність діяльності; підтримка персоналу [21, с. 208]. Шарм В., Балусамі Б., Феррарі Д., Аджмані П. досліджують вплив бездротових технологій на благо суспільства та світової економіки [22, с. 192].

При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань: комплексного аналізу впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком, оцінки ефективності впровадження інтелектуальних технологій у процес стратегічного управління.

Існуючі методи розв'язання задачі використання статистичних методів для виявлення залежностей між різними змінними (використання інтелектуальних технологій та ефективність управління); використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих закономірностей; використання технологій обробки природної мови для аналізу текстової інформації; створення комп'ютерних моделей для імітації роботи організації та дослідження впливу інтелектуальних технологій на розвиток; використання системної динаміки для моделювання складних взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на розвиток; експертні методи: розробка довгострокових прогнозів інтелектуальних технологій їх вплив на бізнес; проведення експериментів для оцінки впливу інтелектуальних технологій на ефективність стратегічного управління.

Мета роботи (дослідження): провести комплексний аналіз впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком, виявити ключові тенденції, можливості та виклики, а також визначити перспективи їх використання для підвищення ефективності діяльності організацій.

Завдання дослідження:

проаналізувати теоретичні засади та сучасні тенденції розвитку інтелектуальних технологій в контексті стратегічного управління організаційним розвитком;

визначити ключові фактори впливу інтелектуальних технологій на ефективність стратегічного управління організаційним розвитком;

оцінити можливості та ризики використання інтелектуальних технологій для досягнення стратегічних цілей організації;

обґрунтувати модель оцінки ефективності впровадження інтелектуальних технологій у стратегічне управління організаційним розвитком.

Методи дослідження: аналіз літератури, контент аналіз, систематизація, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання, спостереження за діяльністю організацій для виявлення особливостей використання інтелектуальних технологій в управлінських процесах, статистична обробка даних для виявлення закономірностей та трендів, концептуальний підхід до процесу управління організаційним розвитком, математичне моделювання для опису взаємозв'язку між інтелектуальними технологіями та стратегічним управлінням.

Вклад основного матеріалу. Стратегічне управління організаційним розвитком – це процес планування, організації, мотивації, контролю за змінами з метою досягнення стратегічних цілей (покращення якості товарів, зміцнення конкурентоспроможності, розвиток персоналу, створення інноваційної організаційної культури, підвищення ефективності).

Базові характеристики стратегічного управління організаційним розвитком: спрямування на досягнення довгострокових цілей організації; передбачення змін зовнішнього середовища (проактивність); прискорення процесу адаптації до змін; синергетика (об'єднання різних аспектів діяльності організації для отримання додаткового ефекту).

Причини важливості стратегічного управління організаційним розвитком за часів цифрової трансформації: адаптація організацій до змін (ринку праці – зміна: характеру праці (попит на креативність, цифрові навички); вимог до працівників (безперервне навчання, адаптивність, робота в команді); формату роботи (віддалена робота, гнучкий графік, фріланс); ролі роботодавців (інвестиції в навчання, умови для реалізації потенціалу працівника, соціальний захист); можливостей (нові професії, глобальний ринок праці, розвиток підприємництва); споживчих звичок (онлайн шопінг; інформація в Інтернеті; вплив соціальних мереж на вибір; персоналізація; зростання вимог до якості; екологічна свідомість; безготівкові платежі; цифрові послуги), бізнес моделей – перехід від фізичних продуктів до цифрових послуг; цифрові платформи; моделі підписки; блокчейн; екосистеми); використання можливостей (автоматизація процесів, розширення ринків збуту, створення інноваційних продуктів); оптимізація ресурсів; підвищення ефективності (оптимізація процесів, розвиток

персоналу, використання технологій); забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Організаційний розвиток – це процес змін, спрямований на підвищення ефективності та адаптивності організацій.

Базові теорії організаційного розвитку: теорія життєвого циклу – стадії розвитку; теорія організаційної екології (організації конкурують між собою за ресурси); теорія навчання (на власному досвіді і досвіді інших організацій; рівні навчання: індивідуальний, груповий, організаційний); теорія інтелектуального капіталу (цінний ресурс організації – знання співробітників); теорія змін (кроки впровадження ефективних змін); теорія організаційної культури (вплив на поведінку співробітників та ефективність роботи); теорія культурного розвитку (культура – динамічний процес); системна теорія (організація – складна система); теорія зацікавлених сторін (врахування інтересів всіх зацікавлених сторін).

Інтелектуальні технології – це технології, які дозволяють комп'ютерам та іншим системам виконувати завдання, які потребують інтелекту людини (штучний інтелект – здатність комп'ютера імітувати інтелект людини (розв'язання задач, розуміння мови, навчання, прийняття рішень); машинне навчання – дозволяє комп'ютерам навчатись на даних без явного програмування (закономірності в даних та прогноз на їх основі); глибоке навчання – використання штучних нейронних мереж для аналізу даних; аналіз великих даних – дослідження масивів даних з метою виявлення прихованих закономірностей; обробка природної мови для створення чат-ботів, перекладачів; комп'ютерне бачення для розуміння відео та зображень; робототехніка – управління роботами для автономного виконання складних завдань).

Інтелектуальні технології в стратегічному управлінні використовують для: аналізу і прогнозу даних (штучний інтелект і машинне навчання дозволяють обробляти масиви даних для встановлення трендів, прогнозування попиту, поведінки клієнтів, оцінки ризиків, прийняття обґрунтованих рішень); автоматизації процесів за допомогою інтелектуальних систем (рутинних завдань – збір, обробка інформації, що звільняє час для креативної, стратегічної роботи); персоналізації досвіду клієнтів (персоналізовані пропозиції, послуги, що підвищує задоволеність і лояльність клієнтів); управління талантами з використанням штучного інтелекту (пошук, відбір, розвиток талантів, виявлення сильних сторін, потреб у навчанні); прийняття стратегічних рішень (аналіз складних ситуацій, вибір оптимальних варіантів дій для досягнення стратегічних цілей).

Обмеження використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні (способи їх подолання): розробка етичних принципів використання штучного інтелекту для мінімізації негативних наслідків таких як дискримінація (розробити та впровадити етичний кодекс, підтримка культури відповідальності та відкритого обговорення,

дотримання законодавства); захист даних від кіберзагроз (впровадження стратегії кібербезпеки, використання сучасних технологій, оновлення програмного забезпечення, контроль доступу даних, моніторинг і співпраця з іншими компаніями, страхування кіберризиків); для ефективного використання інтелектуальних технологій потрібні фахівці з відповідними знаннями і навичками (навчати працівників, створювати команди експертів, наймати кваліфікованих спеціалістів); значні фінансові інвестиції для розробки і впровадження інтелектуальних систем (вибір оптимальних рішень, визначення пріоритетів, використання хмарних технологій, отримання грантів, кредитів, використання відкритого програмного забезпечення, впроваджувати поступово, аналізувати результати та приймати корективи).

$$\text{Ефективність} = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \dots x_n)$$

Ефективне використання інтелектуальних технологій при стратегічному управлінні організаціями (формула 1) потребує: визначення цілей, завдань, які необхідно досягти з використанням інтелектуальних технологій; критерії та методи оцінки (економічні, операційні, клієнтські, інноваційні, мотивації персоналу); ідентифікації факторів впливу на ефективність впровадження інтелектуальних технологій (якість інформаційних рішень - x_1 ; вартість впровадження і обслуговування - x_2 ; кваліфікація персоналу - x_3 ; необхідні організаційні зміни бізнес-процесів - x_4 ; зовнішні фактори - x_5 (темп розвитку технологій, їх сумісність, економічна ситуація, опір змінам, законодавство, дії конкурентів)); навчання співробітників новим компетенціям для роботи з інтелектуальними системами; впровадження комплексної системи захисту даних від кіберзагроз; визначення правил використання інтелектуальних технологій; створення екосистеми для обміну даними, спільного вирішення завдань. Використання інструментів для моделювання ефективності впровадження інтелектуальних технологій AnyLogic, Arena Simulation (підтримують системну динаміку, дискретно-системне моделювання, агентський підхід) дозволяє прогнозувати ефективність за різних сценаріїв, оцінити вплив різних факторів на ефективність, обрати оптимальний варіант впровадження; прийняти стратегічне рішення щодо розвитку організації. Ключовою при запровадженні інтелектуальних технологій бізнесом стає зміна ролі лідера – вміти керувати даними; ефективно спілкуватися та співпрацювати з зацікавленими сторонами; відповідально використовувати технології (не наносити шкоду людям); ефективне керівництво за умов невизначеності, прискорення адаптації до змін; знатись на технологіях для ефективного їх використання; формувати культуру, яка цінує інновації, постійно експериментує і навчається.

Перспективи розвитку інтелектуальних технологій: організації самостійно зможуть вдосконалювати процеси і стратегії, розробляти адаптивні бізнес-моделі (швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища) на основі аналізу даних і

досвіду; автоматизація рутинних завдань дозволить менеджерам зосередитись на розвитку персоналу, створенні сприятливого робочого середовища; лідерські позиції на ринку завдяки інноваційним рішенням на основі інтелектуальних технологій; організації зможуть об'єднуватись в екосистеми для обміну даними і вирішення завдань; віртуальні асистенти зможуть допомагати менеджерам у прийнятті рішень, плануванні і організації роботи; створювати індивідуальні програми навчання для кожного співробітника (штучний інтелект стимулює культуру безперервного навчання та інновацій).

Висновки: Інтелектуальні технології мають потенціал для зміни результатів стратегічного управління організаційним розвитком: підвищення ефективності, прискорення адаптивності, сталість конкурентоспроможності. Моделювання процесу впровадження інтелектуальних технологій в стратегічне управління організаційним розвитком дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оцінювати їх ефективність, досягати стратегічних цілей.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі:

проаналізовано теорії організаційного розвитку для визначення факторів, які необхідно врахувати при впровадженні інтелектуальних технологій (стадія розвитку організації; рівень знань і компетенцій; процес змін; поведінка співробітників; організаційна культура; взаємодія елементів системи та стейкхолдерів);

систематизовано можливості та виклики використання інтелектуальних технологій у стратегічному управлінні організаційним розвитком, що дозволило концептуально змоделювати процес оцінки ефективності (ціль; критерії; методи оцінки; вплив різних факторів; навчання персоналу; захист даних; створення екосистем) для прогнозування і вибору рішення розвитку за різних сценаріїв, під впливом різних факторів.

Напрямок для проведення подальших досліджень: формування екосистем для спільного вирішення складних завдань стратегічного управління; створення індивідуальних програм навчання, розвитку кожного співробітника.

Список літератури

1. Адієс Іцхак. *Управління змінами*. Київ: Book Chef, 2018. 400 с.
2. Гері Хемел, Мікеле Заніні. *Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе*. Київ: Лабораторія, 2021. 336 с.
3. Лебедева Н. А. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем // *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія*. Київ: Видавничий дім "Кисво-Могиланська академія", 2024. С. 202-218.
4. Лінькова О. Ю. Ефективні технології для підтримки продуктивності в умовах віддаленої роботи / О.Ю. Лінькова // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : збірка наукових праць*. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. № 5. С. 80-86. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/321344>
5. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. *Монографія*. 2021. ФОП Секішова Т.С. 134 с.
6. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель : *Переклад з англійської*. Харків : Наш формат, 2023. 288 с.

7. Розвиток соціально-економічних систем в гео економічному просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 318 с.
8. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.
9. Applying Artificial Intelligence in Project Management. *Paul Boudreau*. Kindle Edition. Mercury Learning and Information. 2024. 220 p.
10. Artificial Intelligence in Business: A Practical Guide to Leveraging AI and Machine Learning for Competitive Advantage (AI Future Book 1). *Lydia Carrington*. Kindle Edition. 1st edition. Lydia Carrington. 2024. 85 p.
11. Artificial Intelligence in Business Management. *Mohammed Majeed*. Kindle Edition. Bentham Science Publishers. 2024. 260 p.
12. Artificial Intelligence in Management and Social Sciences. *K. Murali Mohan, Dr. K Shailaja Rao, Dr Gandham Raju, Deepa Datla, Srinivas Reddy Ronda*. Kindle Edition. Amaravathi Publishing House. 2025. 299 p.
13. Artificial Intelligence in Operations Management: Revolutionizing Operations Management with AI. *Vishal Dattana, Praveen Rao*. Kindle Edition. 2024. 376 p.
14. Artificial Intelligence in Project Management: Transforming Project Management with AI: Streamline workflows, enhance decision-making, optimize resources, and deliver impactful results. *Jai San*. Kindle Edition. 2025. 147 p.
15. Designing Sustainable Futures. *Joseph Press, Manuela Celi*. 1st Edition. Routledge. 2024. 320 p.
16. Escaping the Growth Curse: The Path to Stronger Corporate Strategy. *Yves Doz, Keeley Wilson, Jill Ader - foreword, Stephen Caffrey*. Audible Audiobook – Unabridged. Ascent Audio. 2024.
17. Organization Development: The Process of Leading Organizational Change. *Donald L. Anderson*. Sixth Edition. SAGE Publications, Inc. 2023. 520 p.
18. Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. *Jonker J., Faber N. Palgrave Macmillan, Cham*. 2021. 242 p.
19. Product Management in the AI Age: Crafting Intelligent Experiences for Faster User. *Rajesh Rajagopal*. Kindle Edition. 2025. 39p.
20. TDBoK™ Guide: Talent Development Body of Knowledge. Association for Talent Development. 2nd Edition. Association for Talent Development. 2024. 680 p.
21. The 5-Ps of Change: A Strategic Roadmap to Successfully Lead Organizational Change. *Donnell Josiah* 1st Edition, Kindle Edition. Productivity Press. 2024. 336 p.
22. Wireless Communication Technologies (Advances in Intelligent Decision-Making, Systems Engineering, and Project Management). *Vandana Sharma, Balamurugan Balusamy, Gianluigi Ferrari, Prerna Ajmani*. 1st Edition. CRC Press. 2024. 334 p.
- University "KhPI" (economic sciences) : zbirka naukovykh prats. Kharkiv : NTU "KhPI", 2024. no 5. pp. 80-86. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/321344>
5. Linkova O.Yu. *Praktychna pidhotovka menedzhera: osnovni vykyky ta mozlyvosti v umovakh didzhitalizatsii. [Practical training of a manager: main challenges and opportunities in the context of digitalization]*. Monohrafiia . 2021. FOP Sekishova T.Ye. 134 p.
6. Ostervalder A., Pinie I. *Stvoriuiemo biznes-model [We create a business model]* : Perекlad. z anhliiskoi. Kharkiv : Nash format, 2023. 288 p.
7. *Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori [Development of socio-economic systems in geoeconomic space]* : kolektyvna monohrafiia /za red. d.e.n., prof. S.M. Spivaka. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 2024. 318 p.
8. Chan Kim V., Rene Moborn *Stratehiia blakytneho okeanu. [Blue ocean strategy]*. Kyiv : Knyzhkovyi klub "Klub Simeinoho Dozvillia". 2016. 384 p.
9. Paul Boudreau (2024) *Applying Artificial Intelligence in Project Management*. Kindle Edition. Mercury Learning and Information. 220 p.
10. *Lydia Carrington (2024) Artificial Intelligence in Business: A Practical Guide to Leveraging AI and Machine Learning for Competitive Advantage (AI Future Book 1)*. Kindle Edition. 1st edition. Lydia Carrington. 85 p.
11. *Mohammed Majeed (2024) Artificial Intelligence in Business Management*. Kindle Edition. Bentham Science Publishers. 260 p.
12. *K. Murali Mohan, Dr. K Shailaja Rao, Dr Gandham Raju, Deepa Datla, Srinivas Reddy Ronda. (2025) Artificial Intelligence in Management and Social Sciences*. Kindle Edition. Amaravathi Publishing House. 299 p.
13. *Vishal Dattana, Praveen Rao (2024) Artificial Intelligence in Operations Management: Revolutionizing Operations Management with AI*. Kindle Edition. 376 p.
14. *Jai San (2025) Artificial Intelligence in Project Management: Transforming Project Management with AI: Streamline workflows, enhance decision-making, optimize resources, and deliver impactful results*. Kindle Edition. 147 p.
15. *Joseph Press, Manuela Celi (2024) Designing Sustainable Futures*. 1st Edition. Routledge. 320 p.
16. *Yves Doz, Keeley Wilson, Jill Ader - foreword, Stephen Caffrey (2024) Escaping the Growth Curse: The Path to Stronger Corporate Strategy*. Audible Audiobook – Unabridged. Ascent Audio.
17. *Donald L. Anderson. (2023) Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Sixth Edition. SAGE Publications, Inc. 520 p.
18. *Jonker J., Faber N. (2021) Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p.
19. *Rajesh Rajagopal (2025) Product Management in the AI Age: Crafting Intelligent Experiences for Faster User*. Kindle Edition. 39p.
20. *Association for Talent (2024) Development TDBoK™ Guide: Talent Development Body of Knowledge*. 2nd Edition. Association for Talent Development. 680 p.
21. *Donnell Josiah (2024) The 5-Ps of Change: A Strategic Roadmap to Successfully Lead Organizational Change*. 1st Edition, Kindle Edition. Productivity Press. 336 p.
22. *Vandana Sharma, Balamurugan Balusamy, Gianluigi Ferrari, Prerna Ajmani. (2024) Wireless Communication Technologies (Advances in Intelligent Decision-Making, Systems Engineering, and Project Management)*. 1st Edition. CRC Press. 334 p.

Надійшло (received) 10.02.2025

References (transliterated)

1. Adizes Itskhak. *Upravlinnia zminamy. [Change management]*. Kyiv: Book Chef, 2018. 400 s.
2. Heri Khemel, Mikele Zanyni. *Liudynokratiia. Stvorennia kompanii, u yakyykh liudyna – ponad use. [Humanocracy. Creating companies where people are above all else]*. Kyiv: Laboratoriia, 2021. 336 s.
3. Lebedieva N. A. *Rol menedzhmentu ta marketynhu u rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [The role of management and marketing in the development of socio-economic systems]* // Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiia. Kyiv: Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", 2024. С. 202-218.
4. Linkova O. Yu. *Efektivni tekhnologii dlia pidtrymky produktyvnosti v umovakh viddalenoj roboty [Effective technologies to support productivity in remote work environments]* / O.Yu. Linkova // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical

Відомості про авторів / About the Authors

Лінькова Олена Юрївна (Linkova Olena) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: helen.linkova@khpi.edu.ua

Ю.С. ШИПУЛІНА, Д.М. ГЛАВЧЕВ

СИНТЕЗ ПОНЯТТЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ В СФЕРІ ІТ

Стаття висвітлює першорядне значення комунікаційної політики в сучасному динамічному середовищі, особливо з урахуванням потреб ІТ-компаній. Комплексне використання реклами, соціальних мереж, SEO, SMM та різних цифрових каналів робить можливим своєчасне реагування на запити цільової аудиторії, забезпечуючи формування двосторонніх зв'язків і підвищення впізнаваності бренду. В умовах воєнного стану та посиленої міжнародної конкуренції грамотна комунікаційна стратегія є базисом для підтримки довіри замовників, а також для вирішення логістичних і фінансових ускладнень. Важливим аспектом є отримання зворотного зв'язку від користувачів, що дозволяє своєчасно вдосконалити продукт і зберегти релевантність його функціоналу. Завдяки тривалим партнерським відносинам, побудованим на взаємодії та прозорості, компанії можуть посилити свої позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Додаткове впровадження штучного інтелекту та аналітичних платформ підвищує точність прогнозування поведінки клієнтів, полегшує персоналізацію пропозицій і загалом оптимізує витрати на маркетинг. Водночас, комунікаційна політика ІТ-сектора має враховувати специфіку швидкого технологічного розвитку, аби забезпечити безперервне оновлення каналів спілкування та більш гнучке пристосування до ринкових викликів. Запропоноване розширене визначення комунікаційної політики для ІТ-сфери наголошує на ключовій ролі довіри, оперативному реагуванні та постійному вдосконаленні цифрових інструментів. При цьому окрему увагу слід приділяти додатковим дослідженням, що сприятимуть формуванню ефективних і адаптивних стратегій. З їх допомогою українські ІТ-компанії зможуть розвивати конкурентні переваги та займати впевнені позиції навіть за умов нестабільного ринкового середовища та економічних обмежень.

Ключові слова: комунікаційна політика; ІТ-сфера; цифровий маркетинг; лояльність клієнтів; бренд

Y. SHIPULINA, D. HLAVCHEV

SYNTHESIS OF THE CONCEPT OF A COMPANY'S COMMUNICATION POLICY IN THE IT SECTOR

This article examines the essential role of communication policy within the rapidly evolving context of the IT industry. By integrating advertising, social media, SEO, SMM, and additional digital marketing channels, companies can effectively address audience demands while cultivating two-way interactions and reinforcing brand recognition. In times of heightened international competition and the challenges posed by military conflict, a well-structured communication strategy serves as the cornerstone for maintaining client trust as well as resolving logistical and financial constraints. A key factor in this process is the acquisition of user feedback, which allows businesses to refine their products and ensure their ongoing relevance. Long-term partnerships, grounded in cooperation and transparency, not only strengthen a firm's position domestically but also bolster its global standing. Furthermore, implementing artificial intelligence and analytics platforms enhances the ability to forecast consumer behavior, streamline product offerings, and maximize marketing efficiency. At the same time, any communication policy in the IT sector should reflect the fast-paced technological environment and facilitate continuous updates to communication channels in order to adapt swiftly to market fluctuations. The proposed advanced definition of communication policy in the IT arena emphasizes trust, responsive decision-making, and sustained refinement of digital tools. Ongoing research in this area is highly recommended, as it will contribute to developing adaptive strategies that empower Ukrainian IT enterprises to foster unique competitive advantages. Even under unstable market conditions and economic pressures, these strategies can secure lasting and robust industry positions.

Keywords: communication policy; IT sector; digital marketing; customer loyalty; brand

Вступ. Світ не стоїть на місці, та постійно розвивається. З'являються нові інструменти та технології, які можна використовувати в маркетинговій діяльності, та які дозволяють в певній мірі досягти перевагу на ринку для компанії, що їх застосовує. Це стосується і комунікаційної політики компанії, тому необхідно мати на увазі і тренди маркетингу, щоб розуміти наскільки ця тема продовжує бути актуальною, та чи не застаріли інструменти пов'язані з нею. В даній роботі [1] детально розглянуто наукові публікації, які проіндексовані у наукометричній базі даних Scopus за напрямком "маркетинг". Ці дані дають можливість зробити висновки, що найактуальніші сьогодні статті пов'язані з такими поняттями як: Бренди, Реклама, Поведінка користувачів, Соціальні медіа, Користувачі. А це саме ті інструменти, які застосовуються для залучення та підтримки комунікації між компанією та споживачем. Щодо, доводить актуальність теми, яка розглядається.

Очевидно, що комунікаційна політика компанії, це достатньо комплексне поняття, яке містить у собі величезні набори інструментів та підходів для її належного застосування. Проте безперечним є те, що будь-яка компанія у будь-якій точці світу, не залежно від того, чим вона займається, потребує ефективної комунікаційної політики, що забезпечуватиме безперервне та ефективне зростання та розвиток.

Тому, перш за все, буде розглянуто загальні поняття комунікаційної політики компанії, в залежності від того, в якій країні компанія знаходиться, а також до якої сфери відноситься, адже все це матиме вплив. Крім того, необхідно звернути увагу на набір інструментів, які використовуються в тій чи іншій компанії, технологій інтернет-маркетингу, тенденцій із діджиталізації, тощо. Розуміння особливостей цього поняття для різних країн та сфер застосування допоможе сформулювати власне поняття, яке буде враховувати особливості компаній в сфері ІТ.

Отже, проаналізувавши світовий досвід можна буде синтезувати поняття комунікаційної політики компанії в сфері ІТ.

Мета роботи. Завданням даної статі є проаналізувати та дослідити визначення поняття комунікаційної політики від різних науковців світу, пов'язаних з підприємствами, що працюють в різних предметних областях, з метою синтезу власного поняття комунікаційної політики компанії в сфері ІТ.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню поняття «комунікаційна політика» присвячено багато статей як українських, так і закордонних вчених. Так, Громова О.Є. [2] наголошує, що комунікаційна політика є певним комплексом заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та

формування поглядів на товар або послугу та на імідж фірми. Вона слугує основою для всіх сфер ринкової діяльності, а її мета полягає в досягненні успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства.

Формування комунікативної політики в контексті туризму описано в роботі [3], де зазначено, що комунікаційна політика підприємства, що працює у області туризму, визначається як комплексний і системний процес, який включає елементи комунікативної політики, суб'єкти комунікації, канали поширення даних, елементи інформаційно-комунікаційної системи та відповідний управлінський механізм. Важливість кожного з цих елементів підкреслюється у контексті досягнення конкретних цілей: покращення обізнаності, переконання споживачів, формування стійких переконань, створення позитивного іміджу та активної участі у розвитку туризму.

У роботі Кітченко О.М. [4] приводяться аргументи щодо того, що комунікаційна політика в контексті інтернет-маркетингу – це стратегія, що охоплює цілеспрямоване та інтегроване застосування різноманітних інформаційних каналів у цифровому просторі. Її метою є сприяння маркетинговим цілям компанії, націленої на зростання прибутків та залучення та утримання клієнтів, використовуючи переваги цифрових технологій. Комунікаційна політика розробляється як комплексний підхід, що передбачає поліпшення онлайн-сервісів для ефективного задоволення потреб споживачів і підвищення їхнього рівня інформованості стосовно компанії, її брендів та продукції.

В сучасному світі проходять процеси пов'язані з використанням інформаційних технологій та діджиталізації усіх сфер життя. Визначення комунікаційної політики з цієї точки зору у контексті діджиталізації розглядається у роботі Шпака Н.О. [5]. Автор наголошує, що комунікаційна політика підприємства в контексті діджиталізації включає організацію маркетингової діяльності в Інтернеті, зосереджуючись на цифрових маркетингових інструментах і технологіях. Традиційні методи просування поступаються місцем цифровим каналам, таким як контекстна реклама, SMM, SEO, вірусний маркетинг, просування у соціальних мережах. Ефективне використання цих інструментів може підвищити конкурентоспроможність підприємств, поліпшити взаємодію з клієнтами та оптимізувати маркетингові кампанії у відповідності до тенденцій розвитку процесів діджиталізації.

Важливим з точки зору розуміння даного поняття є зосередження уваги на іноземному досвіді у різних сферах. Розглянемо цей досвід більш детально, і звернемо увагу на відповідні визначення комунікаційної політики в іноземних статтях.

Цікавим прикладом є стаття Nguyen Quoc, яка пов'язана з комунікаційною політикою комерційних банків у В'єтнамі [6]. Відповідно до змісту даної статті політика комунікації компанії, особливо у контексті е-маркетингової комунікації в комерційних банках, фундаментально зосереджена на стратегічному використанні цифрових платформ та технологій для

ефективного маркетингу продуктів та послуг цільовим клієнтам. Ця політика охоплює інтеграцію традиційних методів маркетингу, таких як реклама та пряме спілкування, з сучасними інструментами технології, такими як електронна пошта, веб-сайти та соціальні мережі. Мета комунікаційної політики полягає в інформуванні, переконанні та нагадуванні споживачам про пропозиції, тим самим формуючи брендовий капітал і покращуючи промоційну діяльність. Важливим у цій політиці є не лише акцент на дизайнерських елементах, таких як логотипи та загальний інтерфейс користувача, а й здатність формувати та підтримувати значущі зв'язки з широкою аудиторією, особливо з цільовими групами клієнтів. Політика комунікації підкреслює важливість регулярної взаємодії з потенційними клієнтами, використання аналітики даних та відгуків від клієнтів для удосконалення маркетингових стратегій та забезпечення того, щоб маркетингові повідомлення були адаптовані до потреб та очікувань клієнтів.

Деякі автори розглядають більш широкі поняття, такі як комунікаційна політика в рамках концепції інтегрованої маркетингової комунікації, орієнтованої на клієнта [7]. З цієї точки зору комунікаційна політика може бути визначена як набір принципів та настанов, призначених для управління та спрямування способу комунікації компанії з її клієнтами та зацікавленими сторонами. Вона підкреслює важливість розуміння та інтеграції перспектив, досвіду та контекстів клієнтів у стратегію комунікації. У роботі [7] критикуються традиційні моделі маркетингових комунікацій та пропагується перехід до визнання цінності, яку клієнти отримують від інтеграції та інтерпретації повідомлень у своїй екосистемі. Цей підхід кидає виклик існуючим парадигмам, припускаючи, що ефективна комунікація має враховувати логіку клієнта, цінності та ширший контекст взаємодії з різними джерелами повідомлень.

Цікавим напрямком також є організація комунікаційної політики підприємства на Європейському континенті, яке займається страхуванням. Дане питання детально описане в роботі Besnik Zekaj [8]. Автор детально описує особливості взаємодії страхової компанії з користувачем, та піднімає питання функцій маркетингу для подібних компаній. Автор вважає, що комунікаційна політика підприємства – це стратегічно організований підхід до взаємодії з клієнтами, який має на меті підвищення обізнаності споживачів, продаж продукту та підтримання довіри споживачів. Ця політика реалізується через різноманітні канали комунікації, включаючи телебачення, радіо, щоденні газети, журнали, брошури, листівки, публікації, веб-сайт, виставки та постери. Згідно висновків автора комунікаційна політика страхової компанії з клієнтом має на меті підвищення обізнаності споживачів, продаж продукту, підтримання довіри споживачів [8]. Він підкреслює, що навіть якщо компанія має сильний портфоліо продуктів і помітну традицію роботи, недостатня комунікація з клієнтами може значно перешкоджати ефективності її маркетингових зусиль. Це підкреслює важливість розробки та підтримки міцної стратегії комунікації для забезпечення

успішного маркетингу страхових продуктів.

Важливі особливості комунікаційної політики можна побачити, якщо розглянути роботу [9]. В рамках цього дослідження автор робить висновки, що комунікаційна політика є стратегічним підходом до інтеграції різноманітних комунікаційних дисциплін, таких як реклама, прямий відгук, стимулювання продажів та зв'язки з громадськістю, з метою створення ясності, послідовності та максимального комунікаційного впливу на конкретні цільові аудиторії. У контексті юридичного маркетингу в Бразилії, це також включає навігацію через етичні настанови та регуляції, задані Кодексом етики та дисципліни Бразильської адвокатської асоціації, для забезпечення, що залучення клієнтів та просування юридичних послуг відбувається без порушення професійної гідності та з уникненням комерціалізації або неналежного просування [9].

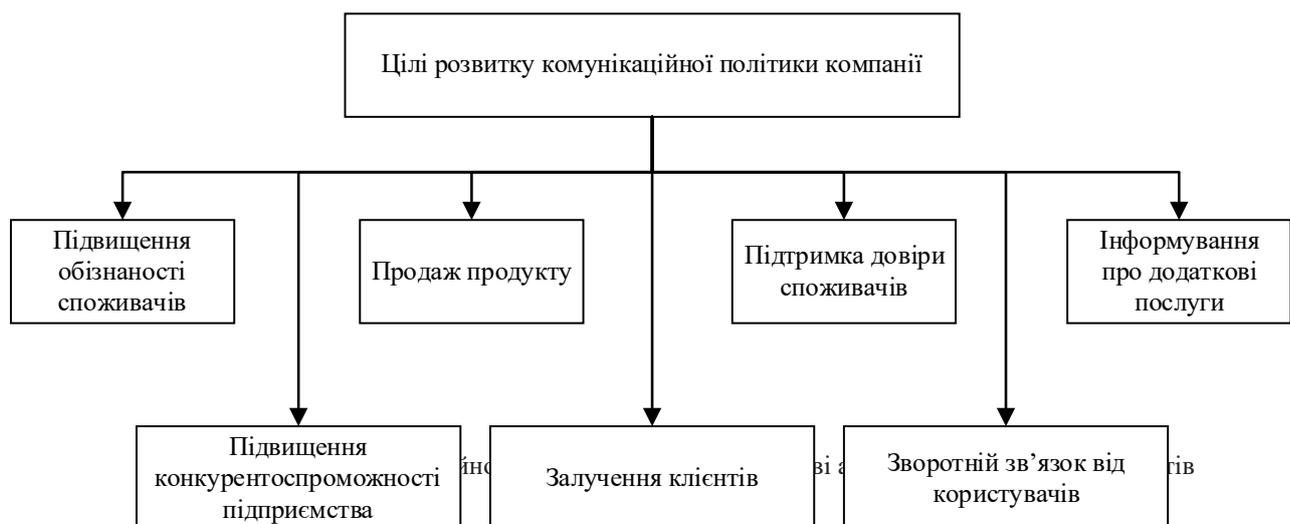
Якщо розглянути аналіз маркетингової стратегії компанії Nike [10], можна зробити висновки, що комунікаційна політика компанії – це стратегічна концепція, спрямована на залучення та взаємодію з споживачами за допомогою емоційно насиченого сторітелінгу, використання ендорсментів відомих особистостей та пропозицій ексклюзивної продукції. Ця політика базується на розумінні потреб та переваг споживачів, маючи за мету створення справжнього зв'язку через наративи, які відображають особисті та спільнотні прагнення. Вона використовує різноманітні канали, такі як соціальні мережі, рекламні кампанії та спонсорство заходів, для підтримання інтерактивного діалогу з аудиторією. Сутність цієї політики полягає в тому, щоб виховувати глибокий емоційний зв'язок та вірність бренду, зосереджуючись на значущих маркетингових зусиллях, які резонують з цінностями та способом життя споживачів, забезпечуючи адаптивність та відгук на змінні ринкові тенденції [10].

Отже, комунікаційна політика підприємства – це

компанії, сформульовані авторами з різних країн та предметних областей, виконаємо формування певного набору інструментів, які необхідні під час застосування комунікаційної політики компанії. Отже, розглянемо їх більш детально. Річ у тім, що компанії необхідно мати можливість підтримувати зв'язок з клієнтами та користувачами. Саме тому потрібно мати відповідні інструменти, які забезпечать цю комунікацію, дозволять створити певний інформаційний фон, який буде доходити до кінцевого споживача. Для того, щоб створити такий зв'язок, застосовується: реклама, соціальні мережі, веб-сайти, програми на телебаченні та блоги, радіо програми, розсилки по електронній пошті. Усі ці інструменти мають за мету інформувати людей про той чи інший продукт, його переваги та особливості. Наряду з цим, якщо продукт вже існує на ринку деякий час, застосування таких інструментів дозволяє підтримувати інтерес людей до нього, та збільшити життєвий цикл товару. Також важливою є комунікація не тільки у віртуальному просторі за допомогою інструментів цифрового маркетингу, але й у просторі реальному. Цього можна домогтися за допомогою участі різноманітних виставках, прийняття участі у воркшопах, промо-заходах з розповсюдженням печатної продукції з інформацією про товар.

Ключовим інструментом який пропонується використовувати як онлайн, так і офлайн є використання інструментів Social Media Management (SMM) [11] та Search Engine Optimization (SEO) [12], які дають можливість правильно організувати рекламну компанію та комунікаційну політику, а також додавати до рекламної продукції чи згадок про товар такі набори фраз та ключових слів, які дозволять більш часто з'являтися в результаті інтернет пошуку, та у рекомендаціях для користувачів.

Аналіз інструментів, які можуть бути використані для розвитку комунікаційної політики компанії



багатогранне поняття, яке хоч і має схожі риси відповідно до предметної області застосування, проте наділене відмінностями в залежності від типу підприємства, країни, та ринку.

Синтез поняття комунікаційної політики. Отже, розглянувши різні визначення комунікаційної політики

дозволив сформулювати відповідні напрямки, по яким може рухатися компанія для збільшення ефективності комунікаційної політики компанії в сфері ІТ. Сформульовані цілі використання комунікаційної політики компанії зображено на рисунку. Орієнтуючись на інформацію, отриману з різних

формувань поняття комунікаційної політики, огляду її основних інструментів розвитку, можна стверджувати, що цілі розвитку комунікаційної політики компанії є підвищення обізнаності споживачів, стимулювання продажу продукту, підтримка довіри споживачів, інформування про додаткові послуги, підвищення якості продукту, на основі відгуків споживачів, залучення нових клієнтів, і як результат підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення доходів компанії.

Для того, щоб порівняти отримані цілі комунікаційної політики компанії під час дослідження з аналогічними дослідженнями у світі було також проаналізовано статтю «Value to customer and company goals – Theoretical considerations» [13], яка підтвердила визначені нами основні цілі комунікаційної політики компанії. Якщо об'єднати міркування, викладені у статті [13] та ті, які були сформульовані під час нашого дослідження, можна прийти до наступних висновків, щодо цілей комунікаційної політики компанії.

Отже, на основі отриманих даних сформулюємо цілі комунікаційної політики компанії в сфері ІТ:

1. Підвищення обізнаності клієнтів: Забезпечення інформування клієнтів про продукти й послуги, їхні особливості та конкурентні переваги.

2. Поглиблення залученості клієнтів: Використання персоналізованих, значущих повідомлень, що відповідають потребам і цінностям аудиторії та підсилюють лояльність.

3. Сприяння зворотному зв'язку від клієнтів: Організація двосторонніх каналів комунікації, щоб отримувати відгуки, пропозиції та зауваження для вдосконалення пропозицій.

4. Підкріплення іміджу та репутації бренду: Постійне поширення цінностей і місії компанії з метою зміцнення репутації та довіри клієнтів.

5. Підтримка прийняття рішень клієнтами: Надання лаконічної й достовірної інформації про характеристики, переваги та післяпродажне обслуговування, щоб допомогти клієнтам обирати оптимальні рішення.

6. Сприяння освіті клієнтів: Інформування клієнтів про використання, обслуговування та переваги продуктів або послуг, що може підвищити задоволення та лояльність клієнтів.

Якщо звернутися до досвіду ІТ компаній, які зараз займають ключове місце в Україні по експорту цифрової продукції, варто відзначити, що ця галузь теж має певні особливості, сильні та слабкі сторони, та потребує особливого підходу під час розвитку комунікаційної політики компанії.

Цікавим є досвід “Uvik Software”, ІТ-сервісної компанії, заснованої у 2013 році, досліджений у статті “Development of Marketing Strategy on the Example of it Company” [14]. Дослідження оцінює маркетингову діяльність компанії, пропонуючи комплексну маркетингову стратегію, яка включає аналіз ринку, аналіз конкурентів, аналіз цільової аудиторії, SWOT-аналіз та розробку рекламних заходів. Ця стратегія має на меті покращити позицію Uvik Software на ринку, покращити залучення клієнтів та, в кінцевому підсумку, збільшити прибутковість та частку ринку

компанії. Досягнути цього результату пропонується за допомогою інструментів, які допомагають розвитку комунікаційної політики компанії.

Однак разом з цілями розвитку комунікаційної політики компанії варто звернути уваги на ті виклики, з якими зараз стикаються ІТ компанії в Україні. Автором статті пропонуються наступні ключові виклики, на які необхідно реагувати, створюючи відповідну маркетингову стратегію для розвитку комунікаційної політики, компанії, що займається розробкою програмних продуктів. Насичення ринку та інтенсивна конкуренція, швидке зростання ІТ-сектора призвело до висококонкурентного ринку. ІТ-компаніям необхідно виділятися з великої кількості конкурентів, що вимагає інноваційних маркетингових стратегій та глибокого розуміння цільового ринку.

Сформулюємо основні напрямки, на які необхідно звертати увагу ІТ компаніям:

1. Швидкі технологічні зміни: Швидкий темп технологічного прогресу означає, що ІТ-компаніям необхідно постійно еволюціонувати у своїх пропозиціях та маркетингових стратегіях, щоб залишатися актуальними. Це вимагає бути на крок попереду трендів та прогнозувати майбутні зміни.

2. Поведінка споживачів та їхні очікування: З поширенням ІТ-рішень споживачі стали більш обізнаними та вимогливими у своєму виборі. ІТ-компанії стикаються з викликом розуміння та задоволення еволюційних потреб та очікувань своєї цільової аудиторії.

3. Глобальна динаміка ринку: Багато ІТ-компаній, включаючи “Uvik Software”, працюють на глобальному ринку, стикаючись з викликами, пов'язаними з культурними відмінностями, регуляторними вимогами та міжнародною конкуренцією. Розробка маркетингової стратегії, яка враховує ці глобальні динаміки, є важливою.

4. Еволюція цифрового маркетингу: Цифровий ландшафт постійно змінюється, пропонуючи як можливості, так і виклики для ІТ-компаній з точки зору цифрового маркетингу. Необхідно бути в курсі останніх трендів та платформ цифрового маркетингу для ефективного залучення цільової аудиторії.

5. Визнання та розвиток бренду: Для нових або менших ІТ-компаній побудова визнання бренду на переповненому ринку може бути значним викликом. Необхідні ефективні маркетингові стратегії для створення сильної ідентичності бренду та здобуття довіри серед потенційних клієнтів.

6. Розподіл ресурсів: Вирішення, як ефективно розподіляти ресурси для маркетингових активностей, особливо для ІТ-компаній з обмеженими бюджетами, може бути складним. Важливо визначити найефективніші маркетингові канали та стратегії, які приносять найкращий ROI [14].

Отже, ми бачимо, що викликів і проблем доволі багато, і їх необхідно брати в розрахунок при розробці маркетингової стратегії, адже це досить насичений, висококонкурентний ринок. Однак окрім типових проблем, пов'язаних безпосередньо з ринком, діяльністю конкурентів та особливістю галузі, в Україні існує більша проблема, що заважає розвитку ІТ

компаній, це бойові дії, спричинені військовою агресією Російської Федерації. Війна дуже заважає розвитку ІТ галузі, що робить конкуренцію в ній більш жорсткою. Ця тема вже активно вивчається [15], та науковці шукають підходи до того, як знизити вплив чинника війни на розвиток бізнесу. Але розглядаючи додаткові проблеми, які з'явилися у вітчизняних компаній під час війни, важливо виділити головні [15]:

1. Зменшення попиту на продукцію чи послуги через економічну нестабільність та зменшення купівельної спроможності населення.

2. Перебої в ланцюгах постачання через пошкодження інфраструктури, блокування транспортних шляхів.

3. Брак кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, еміграцію або втрати серед персоналу.

4. Фінансові труднощі внаслідок збільшення витрат, втрати доходів, обмеженого доступу до кредитів.

5. Психологічний тиск на власників бізнесу та працівників, пов'язаний з постійною невизначеністю та загрозою безпеці.

6. Юридичні та регуляторні виклики, пов'язані зі зміною законодавства, обмеженнями на імпорту/експорт [15].

На ряду з цими проблемами важливо виділити те, що є специфічним для ІТ галузі, а саме [15]:

1. Зменшення гарантій вчасного виконання задач. Адже замовник зазвичай планує точні дати випуску програмного забезпечення, і відтермінування цих дат, не зважаючи на об'єктивні причини (військові дії, проблеми зі світлом, тощо), будуть призводити до збитків, а не всі замовники готові до цього.

2. Загальна стабільність. Замовник знає, що українські ІТ спеціалісти є мотивованими, та якісно виконують свою роботу, проте на багатьох проєктах поріг входу є досить високим, і кожен спеціаліст відповідає за певну область. У разі проблем, чи зникнення цього спеціаліста, замовник теж буде нести збитки, адже пошук та підготовка нового будуть потребувати додаткового часу та витрат. Тому, в деяких випадках замовники обирають більш дорогих спеціалістів, але тих які знаходяться в більшій безпеці.

3. Ситуація на ринку ІТ. Окрім факторів, пов'язаних з українськими ІТ фірмами, треба зважати на ситуацію в світі також. Адже ІТ галузь в світі також зазнала певного скорочення, тому деякі світові ІТ гіганти теж звільняють співробітників, що впливає і на українські компанії.

Зважаючи на це, ефективним шляхом протистояння вищезгаданим викликам є гнучкість у прийнятті рішень, оперативність у зміні стратегій, активізація інноваційної діяльності, а також розвиток внутрішніх ресурсів. Зокрема, важливим аспектом є розвиток комунікаційної політики підприємства, який може сприяти подоланню кризових явищ. На основі опрацьованих даних сформулюємо кілька ключових напрямків в яких необхідно рухатись українським ІТ компаніям зараз:

1. Вдосконалення внутрішньої комунікації з метою підтримки морального духу, забезпечення прозорості та своєчасного інформування

співробітників про зміни в роботі компанії.

2. Підсилення зовнішніх комунікацій з клієнтами, постачальниками та партнерами для підтримання довіри, виявлення спільних можливостей для взаємодії та подолання труднощів.

3. Ефективне використання цифрових технологій для комунікації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни умов ведення бізнесу та підтримувати зв'язок з командою та клієнтами, незважаючи на фізичну віддаленість.

4. Кризова комунікація для ефективного управління репутаційними ризиками, зменшення негативного впливу чуток та забезпечення позитивного іміджу підприємства в умовах кризи.

Розвиток комунікаційної політики підприємства може стати ключовим фактором, що забезпечить згуртованість команди, лояльність клієнтів та стійкість бізнесу у викликах, які накладає воєнний стан. Важливо не тільки реагувати на поточні виклики, але й прораховувати можливі майбутні ризики, розробляючи плани на більший період часу.

Отже, важливо розуміти, що комунікаційна політика компанії, це досить широке поняття, яке включає в себе велику кількість різноманітних інструментів, дозволяє вирішувати багато цілей та сприяє розвитку та функціонуванню будь-якого підприємства. В залежності від країни, області застосування комунікаційна політика, може зазнавати змін, але те, що вона потрібна, і що її ефективно застосування здатне вивести компанію на новий рівень, сумнівів не викликає. Отже, на основі опрацьованих даних, можна сформулювати поняття комунікаційної політики компанії в сфері ІТ.

Комунікаційна політика компанії в сфері ІТ – це стратегія підтримки стійкої комунікації з замовником або користувачем програмного продукту, яка побудована на взаємній довірі, ввічливості, та повазі з метою збереження існуючих та залучення нових клієнтів та замовлень, інформування про послуги, що надає компанія, та підтримки бренду компанії як надійного виконавця чи виробника на міжнародній арені. Комунікаційна політика компанії в сфері ІТ включає в себе основні інструменти Digital маркетингу, які дозволяють інформувати партнерів про розробку програмних продуктів, отримувати зворотній зв'язок з метою покращення цих продуктів, а також розширювати співробітництво з клієнтами та користувачами з усього світу.

Висновки. В даний непростий час, комунікаційна політика стає основним фактором, який дозволяє втримати старих користувачів, залучити нових та реагувати на зміни трендів та вподобань людей, тим самим маючи можливість продовжувати процес розробки чи вдосконалення програмних продуктів, зберігаючи робочі місця та кваліфікований персонал. Це каже про те, що дана тема є актуальною, та потребує подальших досліджень з метою пошуку способів підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства у сфері ІТ.

Список літератури

1. Шипуліна Ю. С., Главчев Д. М. Аналіз трендів маркетингових досліджень у базі даних Scopus. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 417.
2. Громова О. Є., Новак І. Г., Гендега А. А. Особливості комунікаційної політики в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 19–22.
3. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. 31(2). С. 80-89.
4. Кітченко О. М., Коваль І. Г. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 8-12.
5. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259-265. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001289967>
6. Nguyen Quoc, Tang M. S., Pham D. P. T. Promoting customer loyalty through e-marketing communication at commercial banks. *Nurture*. 2023. 17(3). P. 335-344.
7. Finne Å., Grönroos C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*. 2017. 51(3). P. 445-463.
8. Zekaj B. Marketing in insurance industry, marketing functions in insurance industry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2016. 1(5). P. 33-39.
9. de Oliveira J. M. M. Q., da Silva J., Raul de Jesus J. G. Challenges in prospecting clients through legal marketing in brazil. *Revista foco*. 2024. 17(2). e4453-e4453.
10. Wei J. Research on Business and Revenue Promotion Methods. *Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*. 2023. P. 7-14.
11. Yevseitseva O. S., Olshanska Y. O. Механізм розробки SMM-стратегії для бренду продукції підприємства. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. 3. P. 84-92.
12. Ahmad U. F., Mahdee J., Abu Bakar N. Search engine optimisation (SEO) strategy as determinants to enhance the online brand positioning. *F1000Research*. 2024. 11. 714.
13. Kozieł P. Value to customer and company goals – Theoretical considerations. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 2023. 11(6). P. 19–24. <https://doi.org/10.18510/hssr.2023.1163>
14. Boryshkevych I., Kotlyarevych N., Shkviara T., Yarmoshchuk M., Hirka I., Ladyka O. Development of Marketing Strategy on the Example of it Company. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023. 10(4). P. 31-45.
15. Yanyshyn Ya. S. та ін. Economic principles of small and medium-sized enterprise development in Ukraine in times of war. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*. 2023. 25(102). P. 60-67.
16. міжнародних відносинах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [Innovative solutions in economics, business, public communications and international relations: materials of the IV International Scientific and Practical Internet Conference] (p. 417). Dnipro: Universitet mytnoi spravy ta finansiv.
17. Hromova O. Ye., Novak I. H., Hendega A. A. (2020). *Osoblyvosti komunikatsiinoi polityky v systemi marketynhu [The peculiarities of communication policy in the marketing system]*. *Molodyi vchenyi [Young Scientis]*, 11(87), 19–22.
18. Baran R. (2021). *Formuvannia marketynhovoї komunikatyvnoї polityky turystychnykh pidpriemstv v umovakh rozvytku tsyfrovyykh komunikatsii [Formation of the marketing communication policy of tourism enterprises under the conditions of digital communication development]*. *Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]*, 31(2), 80–89.
19. Kitchenko O. M., Koval I. H. (2021). *Internet-marketynh yak suchasnyi instrument marketynhovoї komunikatsiinoї polityky pidpriemstva [Internet marketing as a modern tool of the enterprise's marketing communication policy]*. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]*, 1, 8–12. Kharkiv: NTU "KhPI".
20. Shpak N. O., Hrabovych I. V. (2021). *Tendentsii rozvytku instrumentariiu marketynhu pidpriemstv v umovakh dyzhitalizatsii [Trends in the development of the marketing toolkit of enterprises under digitalization conditions]*. *Biznes Inform [Business Infor]*, 9, 259-265. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001289967>
21. Nguyen Quoc, Tang M. S., Pham D. P. T. (2023). Promoting customer loyalty through e-marketing communication at commercial banks. *Nurture*, 17(3), 335-344.
22. Finne Å., Grönroos C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463.
23. Zekaj B. (2016). Marketing in insurance industry, marketing functions in insurance industry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(5), 33-39.
24. de Oliveira J. M. M. Q., da Silva J., Raul de Jesus J. G. (2024). Challenges in prospecting clients through legal marketing in brazil. *Revista foco*, 17(2), e4453-e4453.
25. Wei J. (2023). Research on Business and Revenue Promotion Methods. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis* (pp. 7-14).
26. Yevseitseva O. S., Olshanska Y. O. (2023). *Mekhanizm rozrobky SMM-stratehii dlia brandu produktsii pidpriemstva [The mechanism for developing an SMM strategy for the enterprise's product brand]*. *Journal of Strategic Economic Research*, 3, 84-92.
27. Ahmad U. F., Mahdee J., Abu Bakar N. (2024). Search engine optimisation (SEO) strategy as determinants to enhance the online brand positioning. *F1000Research*, 11, 714.
28. Kozieł P. (2023). Value to customer and company goals – Theoretical considerations. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 11(6), 19–24. <https://doi.org/10.18510/hssr.2023.1163>
29. Boryshkevych I., Kotlyarevych N., Shkviara T., Yarmoshchuk M., Hirka I., Ladyka O. (2023). Development of Marketing Strategy on the Example of it Company. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 10(4), 31-45.
30. Yanyshyn Ya. S. et al. (2023). Economic principles of small and medium-sized enterprise development in Ukraine in times of war. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 25(102), 60-67.

References (transliterated)

1. Shypulina Yu. S., Hlavchev D. M. (2024). *Analiz trendiv marketynhovykh doslidzhen u bazi danykh Scopus [Analysis of marketing research trends in the Scopus database]*. *Innovatsiini rishennia v ekonomitsi, biznesi, suspilnykh komunikatsiakh ta*

Надійшло (received) 11.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Шипуліна Юлія Сергіївна (Shypulina Yuliia) - доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-578X>; e-mail: shypulina.j@gmail.com

Главчев Дмитро Максимович (Hlavchev Dmytro) - PhD з комп'ютерної інженерії, аспірант за спеціальністю «Маркетинг» у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна, 61002; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4248-4819>; e-mail: dmitriyglavchev@gmail.com

О.М. КИТЧЕНКО, К.А. ЛЯЛКО, А.В. КИТЧЕНКО

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ КОМПАНІЇ НА РИНКУ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ

Стаття присвячена розробці комплексної стратегії просування компанії на ринку сервісних послуг із застосуванням теоретичних підходів та методологічних засад, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку бізнесу. У центрі уваги дослідження – аналіз ринкового середовища, визначення потреб цільової аудиторії та оцінка сильних і слабких сторін компанії за допомогою методів SWOT-аналізу, конкурентного аналізу і сегментації ринку. У статті розглядаються теоретичні основи інтегрованих маркетингових комунікацій, що об'єднують традиційні (телебачення, друковані ЗМІ, PR) та цифрові (SEO, контент-маркетинг, SMM, PPC, email-маркетинг) канали просування, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір та забезпечити послідовність комунікацій з клієнтами. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації, яка через впровадження CRM-систем і аналітичних платформ дозволяє оперативно відстежувати ефективність маркетингових заходів та коригувати стратегію відповідно до змін ринкових умов. Теоретичний аналіз демонструє, що системний підхід до розробки стратегії просування сприяє гнучкості, що є необхідною в умовах динамічного ринку сервісних послуг, та дозволяє впроваджувати інноваційні технології, зокрема рішення на базі штучного інтелекту для персоналізації маркетингових повідомлень. Стаття пропонує методи стратегічного планування, серед яких визначення унікальної торговельної пропозиції (УТП), моделювання клієнтського шляху та встановлення ключових показників ефективності (KPI) для контролю результативності рекламних кампаній. На підставі запропонованих методів автори формують теоретичну базу, яка може слугувати орієнтиром для подальших досліджень у сфері маркетингових стратегій просування сервісних компаній. Подальші напрямки досліджень мають включати глибший аналіз впливу цифрових технологій на лояльність клієнтів, оптимізацію бюджетних процесів і адаптацію стратегічних рішень до глобальних економічних викликів. Стаття не містить практичних кейсів, проте надає систематизований огляд методів і підходів, що дозволяють розробити ефективні маркетингові стратегії у сервісному секторі, що є важливим інструментом для підтримки стабільного зростання компаній у мінливих умовах ринку.

Ключові слова: маркетинг; стратегія; просування; цифрові технології; ринок сервісних послуг; комунікації; реклама; інтернет-маркетинг; бренд

O. KITCHENKO, K. LIALKO, A. KITCHENKO

DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE PROMOTION STRATEGY FOR A COMPANY IN THE SERVICE MARKET

The article is dedicated to the development of a comprehensive promotion strategy for companies operating in the service sector, based on theoretical approaches and methodological principles aimed at ensuring competitiveness and sustainable business growth. The study focuses on analyzing the market environment, identifying the needs of the target audience, and evaluating the company's strengths and weaknesses through SWOT analysis, competitive analysis, and market segmentation. The article examines the theoretical foundations of integrated marketing communications that combine traditional channels (television, print media, PR) with digital channels (SEO, content marketing, SMM, PPC, email marketing), thereby creating a unified information space and ensuring consistency in communication with customers. Particular emphasis is placed on the role of digital transformation; by implementing CRM systems and analytical platforms, companies can effectively monitor the efficiency of marketing activities and adjust their strategies in response to market changes.

The theoretical analysis demonstrates that a systematic approach to developing a promotion strategy facilitates the flexibility required in the dynamic service market and enables the adoption of innovative technologies, including AI-based solutions for the personalization of marketing messages. The article proposes methods for strategic planning, such as defining a unique selling proposition (USP), mapping the customer journey, and establishing key performance indicators (KPIs) to control the effectiveness of advertising campaigns. Based on these methods, the authors formulate a theoretical framework that can serve as a guideline for further research in the field of marketing promotion strategies for service companies. Future research should focus on examining the impact of digital technologies on long-term customer loyalty, optimizing budgeting processes, and adapting strategic decisions to global economic challenges. Although the article does not include practical case studies, it provides a systematic overview of the methods and approaches that enable the development of effective marketing strategies in the service sector, serving as an essential tool for supporting the steady growth of companies in an ever-changing market environment.

Keywords: marketing; strategy; promotion; digital technologies; service market; communications; advertising; internet marketing; brand

Вступ. У сучасному конкурентному середовищі надійна маркетингова стратегія – це не просто перевага, а необхідність. Багато компаній, намагаючись випередити конкурентів, недооцінюють силу комплексного підходу до маркетингу. Йдеться не лише про залучення клієнтів, а й про створення чітко продуманого плану, який відповідає бізнес-цілям і ефективно використовує всі доступні канали.

Занадто часто компанії підходять до своїх маркетингових зусиль із загальним планом, а не з чіткою стратегією. План може складатися з деяких загальних цілей та ідей про те, як їх досягти. З іншого боку, стратегія базується на даних, є цільовою та включає способи відстеження та вимірювання результатів, для того щоб менеджмент компанії міг приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Маючи чітку та вичерпну стратегію, можна почати будувати цілі на декілька років наперед.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку сервісних послуг компанії стикаються з високою конкуренцією, змінними споживчими уподобаннями та необхідністю адаптації до цифрових технологій. Традиційні методи просування часто втрачають ефективність, що зумовлює потребу у комплексних маркетингових стратегіях, які поєднують аналітику, інноваційні технології та персоналізований підхід до клієнтів.

Важливість розробки комплексної стратегії просування полягає у здатності компанії не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, підвищуючи рівень їхньої лояльності. Крім того, ефективна стратегія дозволяє підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати витрати на маркетинг та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Отже, дослідження комплексного підходу до

просування компанії на ринку сервісних послуг є актуальним, оскільки воно спрямоване на виявлення дієвих методів підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху.

Аналіз стану питання. Аналіз сучасного стану дослідження комплексної стратегії просування компаній на ринку сервісних послуг свідчить про значну еволюцію теоретичних підходів протягом останніх десятиліть, що знаходить своє відображення в роботах провідних міжнародних авторів, таких як Ф. Котлер [1] та К. Келлер [2], які розглядають інтегровані маркетингові комунікації як основу для побудови єдиного образу бренду. Сучасні теоретичні моделі враховують застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування споживацьких трендів, що сприяє формуванню гнучких і адаптивних стратегій, здатних ефективно поєднувати традиційні і цифрові канали просування. Проте, незважаючи на багатство теоретичних концепцій, практична реалізація цих стратегій у сфері сервісних послуг залишається недостатньо дослідженою.

Мета роботи. Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до розробки комплексної стратегії просування компанії на ринку сервісних послуг, з акцентом на інтеграцію традиційних і цифрових каналів маркетингу.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання пов'язані з розробкою комплексної стратегії просування компаній на ринку сервісних послуг розглядаються багатьма науковцями і відзначають перехід від традиційних моделей маркетингу до інтегрованих підходів, які поєднують як класичні канали комунікації (телебачення, друковані ЗМІ, PR), так і цифрові інструменти (SEO, контент-маркетинг, SMM, PPC, email-маркетинг). Такі зарубіжні автори, як Ф. Котлер, К. Келлер, Д. Чаффей [3], Д. Раян [4] та вітчизняні: Ковальчук С. В. [5], Савицька Н.С. [6], Балик У.О., Кримська А.О. [7], Мандич О., Бабко Н. [8], Закрижевська І та ін. [9], сформулювали базові концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, що дозволяють створювати єдиний, послідовний образ бренду. Сучасні дослідження підкреслюють важливість використання CRM-систем, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту, які сприяють персоналізації маркетингових повідомлень та оперативному моніторингу ефективності кампаній через встановлення ключових показників (KPI). Також значну увагу приділяють методам сегментації ринку, SWOT-аналізу та моделюванню клієнтського шляху, що дозволяє теоретично окреслити оптимальні точки взаємодії з аудиторією, а отже, сприяє підвищенню лояльності та збільшенню конверсій. Використання сучасних аналітичних інструментів і технологій дозволяє здійснювати постійний моніторинг та коригування стратегії, що робить її більш адаптивною до зовнішніх змін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок сервісних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих переваг і зростаючими вимогами до якості обслуговування. В умовах глобалізації та цифрової

трансформації традиційні методи просування часто виявляються недостатньо ефективними. Тому необхідно розробляти комплексну стратегію, що поєднує інноваційні маркетингові інструменти та традиційні підходи.

Сфера сервісних послуг, що охоплює різні напрями – від IT і консалтингу до готельно-ресторанного бізнесу та клієнтського обслуговування, вимагає особливого підходу до маркетингового просування. Основними чинниками конкурентоспроможності тут виступають якість послуг і рівень задоволеності клієнтів.

Сучасні споживачі стають дедалі більш обізнаними й вимогливими – для них важлива не лише висока якість сервісу, а й унікальний досвід взаємодії з компанією. Це змушує бізнес не тільки вдосконалювати процеси обслуговування, а й будувати комплексну маркетингову стратегію, яка охоплює всі етапи клієнтського шляху – від першого знайомства з брендом до формування лояльності та довготривалих відносин.

Інтернет-маркетинг відіграє ключову роль у сучасних стратегіях просування підприємств, оскільки дозволяє охопити широку аудиторію, забезпечити взаємодію з клієнтами в режимі реального часу та ефективно аналізувати результати маркетингових заходів.

Актуальний стан інтернет-просування можна оцінити, спираючись на численні дослідження, які свідчать про стрімке зростання інвестицій у цифрові канали та маркетингові інструменти. Зокрема, за даними провідних аналітичних центрів, понад 70% компаній активно впроваджують інтернет-маркетингові стратегії, використовуючи такі методи, як пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, просування в соціальних мережах і email-маркетинг, щоб підвищити ефективність своїх рекламних кампаній [10]. Варто відзначити тенденцію до зростання персоналізації маркетингових комунікацій завдяки застосуванню штучного інтелекту та машинного навчання, що сприяє збільшенню залученості споживачів і зміцненню їхньої лояльності до брендів.

Інтернет-маркетинг є складним комплексом стратегічних заходів, спрямованих на розширення ринкової присутності, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення лояльності клієнтів у цифровому просторі. Цей напрямок використовує широкий спектр інструментів та підходів для досягнення цілей компанії. Просування товарів і послуг в Інтернеті є важливою складовою сучасного маркетингу і включає в себе такі ключові аспекти, як цільова реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та персональний продаж. Ці стратегії спрямовані на максимізацію обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду серед аудиторії та покращення комунікаційних процесів з клієнтами [11]. У контексті сучасного бізнесу інтернет-маркетинг є перспективним інструментом для досягнення конкурентних переваг.

Комплексна стратегія просування – це інтегрований підхід до планування, реалізації та

контролю маркетингових заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Такий підхід передбачає координацію дій за участю як традиційних засобів комунікації (зовнішня реклама, PR, прямий маркетинг), так і цифрових каналів (SEO, контент-маркетинг, SMM, email-маркетинг), що дозволяє досягти синергії, де сукупний ефект перевищує суму окремих елементів.

За словами Філіпа Котлера [1], маркетинговий менеджмент потребує системного підходу, коли всі елементи маркетингової стратегії узгоджено працюють для досягнення загальної мети компанії. Комплексна стратегія просування дозволяє підприємству створити єдине інформаційне поле, що посилює позиціонування бренду на ринку, підвищує лояльність споживачів та оптимізує витрати на маркетинг.

Інтеграція різних каналів просування дозволяє забезпечити єдність повідомлень, що надходять до цільової аудиторії, що сприяє формуванню стабільного іміджу бренду та підвищенню довіри споживачів [2].

Комплексний підхід дає можливість ефективно розподілити бюджет, використовуючи найбільш ефективні канали для кожної категорії аудиторії, що дозволяє досягати максимального результату при оптимальних витратах [1,2].

За теоретичними моделями інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), комплексна стратегія просування розглядається як спосіб забезпечення єдиного голосу бренду, який враховує особливості цільової аудиторії, ринкові умови та конкурентне середовище. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментованості зусиль і спрямувати ресурси на досягнення максимального ефекту завдяки синергії різних маркетингових інструментів.

Маркетинг сервісних послуг відрізняється від маркетингу товарів своєю специфікою: нематеріальність продукту, високий рівень інтенсивності взаємодії з клієнтом, важливість довіри та репутації. Сервіс-орієнтований підхід підкреслює необхідність розробки унікальної торговельної пропозиції (УТП), яка акцентує увагу на якості обслуговування та емоційному досвіді клієнта. До цього також відноситься розробка та впровадження програм лояльності, покращення клієнтського сервісу та постійне вдосконалення взаємодії з клієнтами протягом усього циклу обслуговування.

Сучасні тенденції у просуванні сервісних компаній характеризуються комплексним підходом, який поєднує цифрову трансформацію, персоналізацію комунікації та інтеграцію традиційних і новітніх маркетингових інструментів. Нижче наведено основні напрямки, які домінують у сучасному просуванні сервісних компаній:

1. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК). Сучасний ринок сервісних послуг вимагає єдиної стратегії, де всі канали комунікації (як традиційні, так і цифрові) працюють у синергії. Це дозволяє не тільки забезпечити послідовність повідомлень, але й створити єдиний образ бренду, що сприяє

підвищенню довіри клієнтів та зростанню лояльності. Такі підходи включають узгоджену роботу реклами, PR, SMM, email-маркетингу та інших інструментів, що дозволяють охопити аудиторію на різних етапах взаємодії [12].

2. Персоналізація та клієнтоорієнтованість. Сервісні компанії сьогодні все більше орієнтуються на потреби та очікування своїх клієнтів. Використання сучасних цифрових технологій – від аналітики великих даних до інструментів штучного інтелекту – дозволяє сегментувати аудиторію та адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до індивідуальних характеристик кожного споживача. Персоналізація сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й утриманню існуючих через створення унікального досвіду взаємодії [13].

3. Сервіс-орієнтований підхід. Особливості сервісного продукту (нематеріальність, високий рівень взаємодії та важливість репутації) вимагають розробки унікальної торговельної пропозиції, що базується на якості обслуговування та емоційному досвіді клієнта. У цьому контексті компанії впроваджують програми лояльності, системи зворотного зв'язку та постійне вдосконалення клієнтського сервісу. Такий підхід дозволяє створити стійкий зв'язок між брендом і клієнтом, що є ключовим для зростання конкурентоспроможності [14].

4. Цифрова трансформація та автоматизація. Зростання ролі цифрових технологій значно впливає на просування сервісних компаній. Цифрова трансформація включає оптимізацію сайтів для мобільних пристроїв, використання онлайн-інструментів для автоматизації маркетингових процесів та аналітику ефективності кампаній. Автоматизація дозволяє не тільки скоротити витрати, але й оперативніше реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегію просування, що особливо важливо в умовах високої конкуренції [15].

5. Використання штучного інтелекту (ШІ). ШІ активно інтегрується у маркетингові процеси сервісних компаній для підвищення ефективності. Застосування AI дозволяє проводити глибокий аналіз клієнтських даних, прогнозувати поведінку споживачів та створювати персоналізовані маркетингові кампанії. Завдяки інструментам на базі ШІ компанії можуть автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати бюджет і навіть генерувати креативний контент, що дає змогу отримувати конкурентну перевагу [16].

6. Мультиканальний та омніканальний маркетинг. У сучасних умовах клієнти взаємодіють із брендами через різні канали – від соціальних мереж до мобільних додатків і офлайн-точок контакту. Створення омніканальної стратегії дозволяє забезпечити безперервний і послідовний досвід взаємодії з клієнтом. Це особливо актуально для сервісних компаній, де взаємодія може відбуватися на багатьох етапах клієнтського шляху, що сприяє ефективнішому залученню та утриманню клієнтів.

7. Фокус на досвід клієнтів (Customer Experience). Сучасний маркетинг все більше орієнтується на

забезпечення бездоганного клієнтського досвіду. Це означає, що кожен контакт клієнта з компанією – від першої взаємодії до постпродажного обслуговування – має бути максимально зручним, приємним та персоналізованим. Створення такої екосистеми споживчого досвіду є ключовою умовою успіху сучасних сервісних компаній.

Сучасні тенденції у просуванні сервісних компаній свідчать про необхідність комплексного підходу, де інтегровані маркетингові комунікації, персоналізація, цифрова трансформація, застосування ШІ та мультимедіальна стратегія тісно переплітаються задля створення високоякісного клієнтського досвіду. Компанії, які успішно впроваджують ці підходи, здатні не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, що є критично важливим для зростання конкурентоспроможності на сучасному ринку сервісних послуг.

Методи розробки комплексної стратегії просування компанії охоплюють низку системних підходів та інструментів, що дозволяють сформувати ефективну, інтегровану модель комунікації з ринком.

Основні методи можна поділити на наступні групи табл.

Методи розробки комплексної стратегії просування включають поєднання глибокого ринкового аналізу, стратегічного планування, вибору оптимальних комунікаційних каналів, визначення показників ефективності та впровадження інноваційних технологій.

Такий системний підхід дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, постійно оптимізуючи маркетингові процеси відповідно до змін ринкових умов і потреб аудиторії.

Інтернет-маркетинг виступає ключовим елементом стратегії просування сервісних компаній завдяки своїй здатності забезпечити широке охоплення аудиторії, оперативну взаємодію з клієнтами та точне вимірювання ефективності маркетингових заходів.

Сучасна стратегія інтернет-маркетингу ґрунтується на використанні ряду інструментів, серед яких виділяються SEO, що дозволяє підвищувати видимість сайту в органічних результатах пошуку через оптимізацію контенту та технічне налаштування ресурсів, контент-маркетинг, спрямований

Таблиця - Методи розробки комплексної стратегії просування компанії

Метод	Характеристика
Дослідницькі методи	Аналіз ринку та цільової аудиторії: використання як кількісних (опитування, анкетування, аналіз статистичних даних, Google Analytics), так і якісних методів (глибинні інтерв'ю, фокус-групи) для вивчення потреб, вподобань та поведінки споживачів.
	SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що виникають у конкурентному середовищі. Це дозволяє сформувати стратегію, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.
	Аналіз конкурентного середовища: визначення ключових конкурентів, аналіз їх маркетингових стратегій, каналів просування, сильних і слабких сторін, що дозволяє знайти унікальні можливості для позиціонування власного бренду.
Стратегічне планування	Визначення унікальної торговельної пропозиції (УТП): розробка та формулювання унікальних переваг, які відрізняють компанію від конкурентів і відповідають очікуванням цільової аудиторії.
	Сегментація ринку та позиціонування: розподіл ринку на сегменти за різними ознаками (демографічними, поведінковими, географічними, психографічними) та вибір цільових сегментів, на яких будуватиметься стратегія просування.
	Моделювання клієнтського шляху (Customer Journey Mapping): виявлення ключових точок взаємодії з клієнтом на всіх етапах – від першого контакту до утримання клієнта – і розробка заходів для покращення кожного з цих етапів.
Інструментальний та аналітичний підхід	Вибір та інтеграція маркетингових каналів: аналіз ефективності традиційних і цифрових каналів (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг) з подальшим формуванням оптимального комунікаційного міксу.
	Вибір та інтеграція маркетингових каналів: аналіз ефективності традиційних і цифрових каналів (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг) з подальшим формуванням оптимального комунікаційного міксу.
	Визначення ключових показників ефективності (KPI): встановлення системи показників для моніторингу результативності рекламних кампаній і просування, що дозволяє оперативно коригувати стратегію.
	Використання CRM-систем та аналітичних платформ: інтеграція систем управління взаємодією з клієнтами і сучасних інструментів аналітики для відстеження поведінки аудиторії, вимірювання ефективності кампаній і оптимізації маркетингових витрат.
Експериментальний підхід та тестування	Пілотні проекти та A/B-тестування: запуск пілотних кампаній або тестування різних форматів повідомлень, каналів комунікації, креативних рішень для визначення найефективніших підходів до просування.
	Agile-маркетинг: гнучке планування і швидка реакція на зміни ринкових умов, що дозволяє вносити оперативні корективи в стратегію на основі отриманого зворотного зв'язку.
Інноваційні підходи	Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання: автоматизація аналізу даних, прогнозування споживацьких трендів і персоналізація маркетингових повідомлень.
	Інтеграція омніканальних технологій: забезпечення єдиної комунікації через різні канали (онлайн та офлайн), що дозволяє створити безшовний досвід для клієнтів.

на створення цінного та релевантного інформаційного наповнення, яке не лише привертає нових клієнтів, а й утримує існуючих, а також SMM, що забезпечує активну комунікацію з аудиторією через соціальні мережі, контекстна та таргетована реклама (PPC), яка дозволяє точно націлювати рекламні повідомлення та оптимізувати витрати, та email-маркетинг, що забезпечує персоналізований контакт із споживачами через регулярні розсилки.

До основних переваг інтернет-маркетингу належить можливість отримання високої вимірюваності результатів завдяки інтеграції аналітичних інструментів, що дозволяють оперативно коригувати стратегію просування на основі реальних даних, а також гнучкість та адаптивність до змін ринкових умов за рахунок швидкого впровадження новітніх технологій, зокрема, штучного інтелекту та машинного навчання, які сприяють персоналізації комунікацій і оптимізації бюджетів.

Сучасні тенденції в інтернет-маркетингу відзначаються інтеграцією мультимедійних та омніканальних підходів, що забезпечує послідовність взаємодії з клієнтами незалежно від обраного каналу, а також постійною увагою до створення бездоганного клієнтського досвіду, що включає аналіз клієнтського шляху та впровадження інноваційних технологій для оптимізації цього процесу. Таким чином, інтернет-маркетинг дозволяє сервісним компаніям не лише залучати нових клієнтів, але й будувати довгострокові взаємовідносини з існуючими споживачами, що є основою для зростання конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах динамічного цифрового середовища.

Практична реалізація комплексної стратегії просування сервісних компаній базується на послідовній інтеграції теоретичних підходів із сучасними інструментами цифрового маркетингу, що дозволяє досягати високої ефективності завдяки ретельному плануванню, впровадженню та постійному аналізу результатів. Успішні кейси просування сервісних компаній демонструють, що ключовим чинником успіху є синергія між різними каналами комунікації, де, наприклад, інтеграція SEO, контент-маркетингу, соціальних мереж та таргетованої реклами дозволяє не лише збільшити видимість бренду, а й сформувати єдиний образ, що відповідає очікуванням цільової аудиторії.

Практичний досвід показує, що компанії, які впроваджують інтегровану маркетингову стратегію, активно використовують дані аналітики для моніторингу кожного етапу клієнтського шляху: від першого контакту до утримання клієнтів, що дозволяє оперативно коригувати кампанії та адаптувати повідомлення відповідно до змін ринку.

Оцінка ефективності маркетингових заходів здійснюється шляхом встановлення ключових показників результативності (KPI), таких як конверсія, вартість залучення клієнта, рівень взаємодії та ROI, що забезпечує можливість об'єктивного аналізу успішності кожного рекламного каналу та дозволяє визначити, які елементи стратегії потребують корекції. На основі зібраних даних аналітичні платформи і CRM-системи дозволяють оптимізувати стратегію, зосереджуючи ресурси на найбільш ефективних інструментах і каналах, що

забезпечує безперервне вдосконалення маркетингових активностей та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, практична реалізація комплексної стратегії просування сервісних компаній включає розгортання успішних кейсів із застосуванням інтегрованих маркетингових підходів, систематичну оцінку ефективності проведених заходів за допомогою KPI та постійну оптимізацію стратегії на основі отриманих аналітичних даних, що дозволяє максимально точно реагувати на зміни ринку і задовольняти потреби цільової аудиторії.

Висновки. Основні висновки дослідження свідчать, що розробка комплексної стратегії просування компанії на ринку сервісних послуг є надзвичайно важливою умовою для досягнення конкурентної переваги. Інтеграція інструментів інтернет-маркетингу, персоналізації, цифрової трансформації та використання аналітичних даних дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, забезпечуючи стабільне зростання бізнесу. Практичні рекомендації для компаній сфери сервісних послуг полягають у систематичному аналізі ринку та цільової аудиторії із застосуванням як якісних, так і кількісних методів, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, і на основі цього сформувати унікальну торговельну пропозицію та ефективну модель сегментації і позиціонування. Крім того, рекомендується впровадити інтегровані маркетингові комунікації, що об'єднують традиційні канали (телебачення, друковані ЗМІ, PR) і цифрові канали (SEO, контент-маркетинг, SMM, PPC, email-маркетинг), забезпечуючи послідовність і єдність повідомлень, а також використовувати CRM-системи та аналітичні інструменти для моніторингу ефективності заходів.

Подальші напрямки досліджень мають бути зосереджені на вивченні впливу цифрової трансформації на довгострокову лояльність клієнтів, оцінці ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій у різних сегментах сервісного ринку та розробці моделей прогнозування попиту із застосуванням технологій штучного інтелекту. Також важливо аналізувати вплив глобальних економічних і політичних факторів на стратегії просування сервісних компаній, що дозволить поглибити теоретичні знання і розширити практичні підходи до розробки комплексних маркетингових стратегій для подальшого успішного розвитку бізнесу в умовах мінливого ринку.

Список літератури

1. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson, 2016. 692 p.
2. Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising*, 45(3), p. 286-301.
3. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson, 2022. 560 p.
4. Damian Ryan, Calvin Jones. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (4th ed.). Kogan Page. 2012. 288 p.
5. Ковальчук С. В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 7-15.

6. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15. Issue 1. P. 124-134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>
7. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І. О. (2023). Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*, (26). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
8. Мандич О., Бабко Н., Лишенко М., Харчевнікова Л. (2022). Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 15–19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
9. Закрижевська І., Нянко В., Поліщук Ю. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
10. Online Reputation Statistics for 2024. Status lab. URL: <https://statuslabs.com/blog/online-reputation-statistics>.
11. Витвицька О., Суворова С., Корягін, А Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518/1460> (дата звернення 20.01.25)
12. На гребені маркетингових трендів: які хвилі сучасних тенденцій варто опанувати бізнесу, щоб бути в топі для клієнтів. Smart CRM. URL : <https://ce.smart-it.com/blog-post/on-the-crest-of-marketing-trends/> (дата звернення 20.01.25).
13. Найбільш вірогідні тенденції в обслуговуванні клієнтів у 2023 році. Jooble blog. URL : <https://ua.jooble.org/blog/najbilsh-virogidni-tendenciyi-v-obslugovuvanni-kliyentiv-u-2023-rozci/> (дата звернення 20.01.25).
14. 10 головних техно-трендів обслуговування клієнтів. Wezom. URL : <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-glavnyh-tehno-trendov-obsluzhivaniya-klientov-v-2022-godu> (дата звернення 20.01.25).
15. Дайджест бізнес-трендів, які радимо забрати у 2025 рік. Laba. URL : <https://laba.ua/blog/4465-daydzhest-biznes-trendiv-2025> (дата звернення 20.01.25).
16. Голідбіна А, Язвінська, Н. Особливості сучасного ринку IT-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. URL : https://www.researchgate.net/publication/321984379_OSOLIVOS_TL_SUCASNOGO_RINKU_IT-POSUG_TA_SPECIFIKA_PROSUVANNA_NA_NOMU (дата звернення 20.01.25).
- digitalization of the economy]. *Ekonomichni nauki* [Economic Sciences]. 2021. no 6. Vol 2. pp. 7-15.
6. Savytska N., Babenko V., Chmil N., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15. Issue 1. P. 124-134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>
7. Krimaska A.O., Balik U.O., Klimova I. O. (2023). Cifrova transformaciya u sferi marketingu: anovi pidhodi ta mozhливosti [Digital transformation in marketing: new approaches and opportunities]. *Akademichni vizii* [Academic visions], (26). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
8. Mandich O., Babko N., Lishenko M., Harchevnikova L. (2022). Cifrova transformaciya ta novitni komunikaciyi yak platforma dlya stijkogo rozvitku biznesu [Digital transformation and modern communications as a platform for sustainable business development]. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 15–19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
9. Zakrizhevska I., Nyanko V., Polishuk Yu. (2024). Innovacijni strategiyi cifrovogo brendingu v ukrayinskomu biznesi: analiz ta rekomendacijni [Innovative digital branding strategies in Ukrainian business: analysis and recommendations]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
10. Online Reputation Statistics for 2024. Status lab. URL: <https://statuslabs.com/blog/online-reputation-statistics>.
11. Vitvicka O., Suvorova S., Koryugin, A Vpliv cifrovogo marketingu na rozvitok pidpriyemnictva v umovah vijni [The impact of digital marketing on the development of entrepreneurship in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2022. no 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518/1460> (data zvernennya 20.01.25)
12. Na grebeni marketingovih trendiv: yaki hvili suchasnih tendencij varto opranuvati biznesu, shob buti v topi dlya kliyentiv [On the crest of marketing trends: what waves of modern trends should businesses master to be at the top for customers]. Smart CRM. URL : <https://ce.smart-it.com/blog-post/on-the-crest-of-marketing-trends/> (data zvernennya 20.01.25).
13. Najbilsh virogidni tendenciyi v obslugovuvanni kliyentiv u 2023 roci [The most likely trends in customer service in 2023]. Jooble blog. URL : <https://ua.jooble.org/blog/najbilsh-virogidni-tendenciyi-v-obslugovuvanni-kliyentiv-u-2023-rozci/> (data zvernennya 20.01.25).
14. 10 golovnih tehno-trendiv obslugovuvannya kliyentiv [Top 10 Customer Service Tech Trends]. Wezom. URL : <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-glavnyh-tehno-trendov-obsluzhivaniya-klientov-v-2022-godu> (data zvernennya 20.01.25).
15. Dajdzhest biznes-trendiv, yaki radimo zabrati u 2025 rik [Digest of business trends we recommend taking with you into 2025]. Laba. URL : <https://laba.ua/blog/4465-daydzhest-biznes-trendiv-2025> (data zvernennya 20.01.25).
16. Golidbina A, Yazvinska, N. Osoblivosti suchasnogo rinku IT-poslug ta specifika prosuvannya na nomu [Features of the modern IT services market and the specifics of promotion on it]. *Ekonomichnij visnik Nacionalnogo tehničnogo universitetu Ukrayini «Kyivskij politehničnij institut»* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"]. 2017. URL : https://www.researchgate.net/publication/321984379_OSOLIVOS_TL_SUCASNOGO_RINKU_IT-POSUG_TA_SPECIFIKA_PROSUVANNA_NA_NOMU (data zvernennya 20.01.25).

References (transliterated)

1. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson, 2016. 692 p.
2. Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising*, 45(3), p. 286-301.
3. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson, 2022. 560 p.
4. Damian Ryan, Calvin Jones. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (4th ed.). Kogan Page. 2012. 288 p.
5. Kovalchuk S. V. Strategichni napryami rozvitku marketingovih tehnologij v umovah globalnoyi cifrovizaciyi ekonomiki. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu* [Strategic directions of development of marketing technologies in the context of global

Надійшла (received) 12.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Кітченко Олена Миколаївна (Kitchenko Olena) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID– <http://orcid.org/0000-0002-3868-5653>; e-mail: Olenakitchenko@khp.edu.ua

Лялько Кирило Андрійович (Lialko Kyrylo), – аспірант кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0819-3701>; e-mail: Kyrylo.Lialko@emmb.khpi.edu.ua

Кітченко Андрій Володимирович (Kitchenko Andriy), – аспірант кафедри загальної та неорганічної хімії, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0216-2196>; e-mail: andrii.kitchenko@iht.khpi.edu.ua

М.В. ЛІТВИНЕНКО, К.Ю. БОРОДКІНА

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА АНАЛІТИКИ У МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕННЯХ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ

У статті досліджено застосування технологій Big Data у маркетингових стратегіях українських компаній. Проведено аналіз переваг використання великих даних для оптимізації бізнес-процесів, персоналізації пропозицій та підвищення ефективності рекламних кампаній. Визначено ключові галузі, де Big Data має найбільший вплив, зокрема ритейл, заклади харчування, сферу послуг, нерухомість та виробництво. Також розглянуто особливості використання великих даних для прогнозування споживчих тенденцій, керування запасами та формування цінової політики. Розглянуто практичні кейси застосування Big Data провідними українськими компаніями, такими як Київстар, Fozzy Group та UPG, які використовують аналітику для вдосконалення маркетингових стратегій, управління клієнтським досвідом та підвищення лояльності споживачів. Досліджено механізми впровадження аналітики даних у процеси управління бізнесом, зокрема сегментацію аудиторії, налаштування персоналізованих комунікацій та оптимізацію логістичних процесів. Особливу увагу приділено ролі дата-сайенс алгоритмів у розробці ефективних маркетингових рішень. Особливий акцент зроблено на можливостях для малого та середнього бізнесу, зокрема використанні аналітики маркетингових рішень для адаптації продукції під специфічні групи споживачів, а також застосуванні таргетованої реклами на основі поведінкових даних. Наведено приклади успішних маркетингових рішень, які були реалізовані завдяки технологіям Big Data. Проаналізовано основні виклики впровадження Big Data в Україні, включаючи питання захисту персональних даних, модернізації IT-інфраструктури та дефіциту кваліфікованих спеціалістів. Визначено перспективи розвитку технологій Big Data в українських підприємствах, прогнозується зростання їх використання у зв'язку зі зростаючою конкуренцією на ринку. Також розглянуто майбутні тенденції, зокрема впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у процес аналізу великих даних. Загалом, використання Big Data стає ключовим фактором успішного розвитку бізнесу в Україні, відкриваючи нові можливості для компаній різного масштабу.

Ключові слова: технології Big Data; аналітика даних; маркетингові рішення; великий та малий бізнес; штучний інтелект

М. LITVYNENKO, K. BORODKINA

USE OF BIG DATA AND ANALYTICS IN MARKETING SOLUTIONS OF DOMESTIC COMPANIES

The article examines the application of Big Data technologies in the marketing strategies of Ukrainian companies. The advantages of using Big Data to optimize business processes, personalize offers, and increase the effectiveness of advertising campaigns are analyzed. Key industries where Big Data has the greatest impact are identified, including retail, catering, services, real estate, and manufacturing. The features of using Big Data to forecast consumer trends, manage inventories, and form pricing policies are also considered. Practical cases of Big Data application by leading Ukrainian companies, such as Kyivstar, Fozzy Group, and UPG, which use analytics to improve marketing strategies, manage customer experience, and increase consumer loyalty, are considered. Mechanisms for implementing data analytics into business management processes are investigated, including audience segmentation, setting up personalized communications, and optimizing logistics processes. Special attention is paid to the role of data science algorithms in developing effective marketing solutions. Special emphasis is placed on opportunities for small and medium-sized businesses, in particular the use of marketplace analytics to adapt products to specific consumer groups, as well as the use of targeted advertising based on behavioral data. Examples of successful marketing solutions that were implemented thanks to Big Data technologies are given. The main challenges of implementing Big Data in Ukraine are analyzed, including issues of personal data protection, modernization of IT infrastructure and shortage of qualified specialists. The prospects for the development of Big Data technologies in Ukrainian enterprises are determined, and their use is predicted to increase due to growing competition in the market. Future trends are also considered, in particular the introduction of artificial intelligence and machine learning into the process of analyzing big data. In general, the use of Big Data is becoming a key factor in the successful development of business in Ukraine, opening up new opportunities for companies of various scales.

Keywords: Big Data technologies; data analytics; marketing solutions; large and small businesses; artificial intelligence

Вступ. Сучасний маркетинг дедалі більше спирається на аналіз великих обсягів даних (Big Data) для прийняття стратегічних рішень. Використання таких технологій дає змогу отримувати глибокі інсайти про споживачів, персоналізувати рекламні кампанії, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Ефективне впровадження технологій Big Data у маркетингові дослідження потребує розробки нових підходів до аналізу даних та адаптації бізнес-процесів до швидко зростаючих обсягів інформації.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження впливу використання Big Data та аналітики на ухвалення маркетингових рішень, визначення основних підходів до аналізу великих даних у маркетингу, а також розгляд переваг, викликів та перспектив застосування цих технологій для підвищення ефективності бізнес-стратегій.

Аналіз основних досягнень і літератури. Теоретичні основи впливу Big Data на маркетингові

дослідження в Україні розглянуто вченими Кухта Є., Восковнюк С. та Рожною Ю. [1]. Вони зазначають, що аналіз даних за допомогою Big Data передбачає використання ряду новітніх технік та інструментів, а саме: «Data Mining – процес виявлення корисних шаблонів та моделей у великих масивах даних; краудсорсинг – метод, що дозволяє отримувати дані з різних джерел; машинне навчання – методика, що дозволяє розробляти алгоритми самонавчання на основі аналізу уже наявних даних; використання нейронних мереж – інструмент, що дозволяє імітувати роботу людського мозку та вирішувати завдання на основі попереднього досвіду; змішування та інтеграція даних; розпізнавання образів; прогнозна аналітика – метод, що дозволяє прогнозувати та правильно інтерпретувати отримані дані на основі виявлення прихованих закономірностей та факторів; статистичний аналіз; візуалізація аналітичних даних; імітаційне моделювання».

За думкою Юрія Лазебнікова Big Data – це насамперед прикладна технологія, яка дозволяє збирати та обробляти дані практично непомітно для

більшості користувачів [2]. Люди захоплюються ідеальною роботою інтернет-ритейлу, завдяки за зручну добірку товарів та круті акції. Вплив Big Data на маркетинг також досліджували у своїй праці такі вітчизняні науковці, як Чекіна В. і Князев С. [3].

Дослідження використання технологій Big Data у маркетингу привернуло увагу і багатьох зарубіжних науковців. Серед них особливо виділяється професор Самуель Фоссо Вамба, який працює у TBS Education у Франції. Його дослідження зосереджені на впливі аналітики великих даних на ефективність бізнесу, зокрема у сферах маркетингу та управління ланцюгами постачання. Він також вивчав, як великі дані сприяють інноваціям у компаніях, що виробляють споживчі товари, допомагаючи їм тестувати та впроваджувати нові продукти перед виходом на ринок [4]. Крім того, професор Луїджі М. Де Лука та його колеги досліджували, як інвестиції у великі дані впливають на маркетингові можливості та інновації у сфері послуг. Вони виявили, що використання аналітики великих даних може покращити розуміння поведінки споживачів та підвищити ефективність маркетингових стратегій.

Також варто згадати професора Коліна Стронга, який у своїй книзі «Humanizing Big Data: Marketing at the Meeting of Data, Social Science and Consumer Insight» розглядає, як великі дані можуть бути інтегровані з соціальними науками для глибшого розуміння споживачів та розробки ефективних маркетингових стратегій [4].

Ці дослідники зробили значний внесок у розуміння того, як технології Big Data можуть бути використані для покращення маркетингових практик та підвищення конкурентоспроможності компаній на сучасному ринку. Але питання застосування технологій «Big Data» вітчизняними підприємствами, а також доцільність їх використання, досі недостатньо вивчені.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Сьогодні Big Data в Україні все більше застосовується у сфері маркетингу та продажів для аналізу поведінки споживачів, персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних кампаній. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби клієнтів та підвищувати ефективність комунікацій.

Обробка великих обсягів інформації сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, виявленню ринкових тенденцій та оптимізації внутрішніх процесів підприємств. Так при автоматизації процесів документообігу та бухгалтерії застосування Big Data дозволяє зменшити кількість рутинних завдань, підвищити точність обліку та прискорити обробку документів.

Графік на рис.1 демонструє прогнозоване зростання обсягу даних у світі до 2025 року. Як видно, обсяг даних швидко збільшується, досягаючи 40 зеттабайт.

Стрімке зростання обсягу даних і бажання глибше зрозуміти своїх клієнтів змушує великі компанії шукати технології, що дозволяють зберігати великі масиви інформації, а також отримувати й аналізувати

дані з раніше недоступних або важкодоступних джерел.

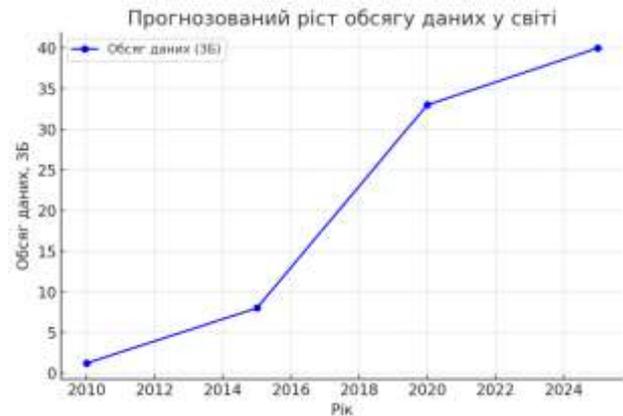


Рисунок 1 – Графік прогнозованого зростання обсягу даних у світі до 2025 року

Згідно з аналітичними даними, у 2024 році найбільший попит на технології Big Data в Україні спостерігався у таких секторах (рис. 2):

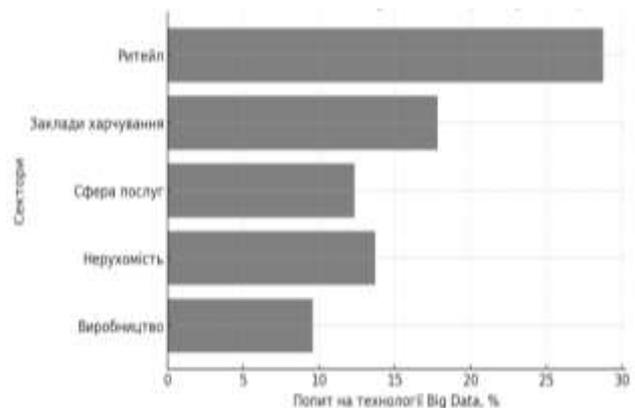


Рисунок 2 – Попит на технології Big Data в Україні у 2024 р.

- - ритейл (28,77%): аналіз споживчих уподобань та оптимізація асортименту;
- - заклади харчування (17,81%): вивчення клієнтських потреб та покращення сервісу;
- - сфера послуг (12,33%): персоналізація послуг та підвищення лояльності клієнтів;
- - нерухомість (13,70%): аналіз ринкових тенденцій та оцінка вартості об'єктів;
- - виробництво (9,59%): оптимізація виробничих процесів та управління ланцюгами постачання.

Як бачимо ритейл – один із найбільш конкурентних ринків, тому впровадження Big Data дає компаніям значну перевагу, що пояснює його лідерство в цьому рейтингу. Попит на технології Big Data у сфері ритейлу найбільший з кількох причин:

- - ритейлери активно використовують Big Data для збору та аналізу поведінки покупців, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій;
- - за допомогою аналізу даних компанії визначають, які товари найкраще продаються, коли

попит змінюється та як коригувати запаси для мінімізації втрат;

- технології Big Data дозволяють встановлювати ціни залежно від трендів, сезонності та конкурентного середовища в режимі реального часу;

- аналізуючи дані з онлайн- та офлайн-магазинів, ритейлери можуть створювати цілісну систему продажів, покращуючи досвід покупців; персоналізована реклама та рекомендації товарів, побудовані на основі аналізу великих обсягів даних, підвищують ефективність маркетингових стратегій.

На базі розглянутої інформації визначимо переваги використання Big Data у маркетингових рішеннях (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги використання Big Data у маркетингових рішеннях

Перевага	Реалізація переваги
Персоналізація та покращення клієнтського досвіду	Споживачі очікують індивідуального підходу. Завдяки аналізу великих даних компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції, покращувати комунікацію та підвищувати рівень лояльності клієнтів.
Прогнозування попиту та поведінки клієнтів	Аналітичні інструменти дозволяють виявляти закономірності у поведінці користувачів, прогнозувати їхні потреби та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін на ринку.
Оптимізація витрат на рекламу та підвищення ROI	Використовуючи Big Data, маркетологи можуть точніше таргетувати рекламу, визначити ефективні канали комунікації та зменшувати витрати на неефективні кампанії.
Реакція в реальному часі	Аналітика дозволяє відстежувати реакцію аудиторії на маркетингові дії в режимі реального часу, швидко вносити корективи та підвищувати ефективність кампаній.
Конкурентна перевага	Бізнеси, які впроваджують Big Data та аналітику, мають значну перевагу, адже можуть ухвалювати більш точні, швидкі та ефективні рішення на основі даних, а не інтуїції.

В Україні провідні компанії активно впроваджують Big Data у свої маркетингові стратегії. Наприклад, оператор мобільного зв'язку Київстар пропонує бізнес-клієнтам рішення на основі великих даних для аналізу та сегментації аудиторії, геоаналітики та налаштування персоналізованих комунікацій.

А ритейлер Fozzy Group (власник «Сільпо», Fozzy, «Фора», Le Silpo) у травні 2021 року запустив «Лабораторію Зі» тим самим впроваджуючи аналітику даних. Її завдання – розробка рішень для торгових мереж, логістики та ресторанного бізнесу компанії, зокрема створення дата-сайенс алгоритмів, які можуть безпосередньо керувати процесами в магазинах [5].

У Fozzy Group також сформувалися кілька продуктивних команд, кожна з яких зосереджена певному типі поведінки клієнтів. До складу таких команд входять маркетинг-менеджер, Data Scientist і Data Engineer, перед якими ставиться завдання підвищити крос-продажі, збільшити частоти покупок і оптимізувати процеси утримання клієнтів. Ці зміни зумовлені зростаючою конкуренцією між офлайн-ритейлом і електронною комерцією за увагу споживачів. Щоб ефективніше реагувати на ці виклики, компанія активно аналізує дані та впроваджує персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів.

Використовує Big Data і АЗК UPG [6]. У 2020 р. компанія разом з Київстар реалізувала бонусну програму UPGgood, яка надає клієнтам додаткові переваги у вигляді бонусів за паливо, продукцію в магазині і покупки у VIVO Cafe. Для виконання цього завдання була використана програма таргетингу від Київстар. Вона дозволила визначити частину цільової аудиторії, яка ще не брала участі в програмі лояльності. Таким потенційним клієнтам надавали додаткові переваги при придбанні будь-якого виду палива. У результаті до бонусної програми UPGgood приєдналося понад 3 000 нових клієнтів.

Київстар і іншим компаніям надає інструменти, що допомагають комунікувати з наявними клієнтами та залучати нових. Аудиторію можна підібрати за допомогою Big Data (табл. 2).

Таблиця 2 – Інструменти Big Data для вітчизняного бізнесу

Інструменти	Реалізація
Таргетовані розсилки (реклама та залучення клієнтів)	SMS-розсилки, що сприяють залученню потенційних клієнтів. Аналітики створюють цільову аудиторію, використовуючи понад 100 параметрів Big Data, зокрема вік, стать, геолокацію, інтереси та стиль життя. Також є можливість підібрати аудиторію, максимально схожу на поточних клієнтів. Після цього фахівці налаштовують ефективну рекламну розсилку.
Тригерні розсилки (комунікація у вдалий момент)	SMS-повідомлення, що надсилаються автоматично при спрацюванні заданого тригера. Фахівці налаштовують умови, за яких система миттєво відправляє SMS. Це дозволяє залучати потенційних клієнтів у режимі реального часу, наприклад, коли вони знаходяться неподалік певного закладу або переглядають тематичні веб-сайти.
Digital Adtech (формування аудиторії для реклами)	Формування аудиторій для додаткового таргетингу в рекламному кабінеті Meta (колишній Facebook). Налаштовують наші аналітики за допомогою 100+ Big Data-параметрів. Завдяки цьому можна підсилити комунікацію та охопити цільову аудиторію в декількох каналах.

Незважаючи на значні переваги, впровадження Big Data в маркетингові стратегії стикається з певними викликами, такими як забезпечення конфіденційності даних та інтеграція нових технологій у існуючі бізнес-процеси. Це і обсяги структурованої та неструктурованої інформації настільки великі, що традиційні методи аналізу не здатні їх обробити. Проте, накопичений досвід, зокрема математичні алгоритми та штучний інтелект, дозволяють експертам отримувати цінні дані для бізнесу, перетворюючи їх на обґрунтовані інсайти та прогнози. За останні роки обчислювальні потужності значно зросли, а вартість обладнання впала, що зробило Big Data більш доступною для компаній різного типу і розміру.

Так Big Data відкривають перед малим і середнім бізнесом нові можливості для ефективного маркетингу, підвищення конкурентоспроможності та глибшого розуміння клієнтів. Завдяки аналізу великих обсягів інформації невеликі компанії можуть:

- аналізувати поведінку споживачів, їхні уподобання, історію покупок і взаємодію з контентом. Це дозволяє сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані рекламні кампанії. Прикладом цього є вітчизняні інтернет-магазини, які використовують аналіз даних з соцмереж та відвідувань сайту, щоб пропонувати користувачам товари, які відповідають їхнім інтересам;

- ефективніше розподіляти бюджет на рекламу, обираючи найрезультативніші канали просування та уникаючи зайвих витрат. Завдяки цьому навіть невеличкі кав'ярні можуть аналізувати дані Google Ads та Facebook, щоб визначити, які оголошення приносять найбільше клієнтів і тим самим знизити витрати на малоефективну рекламу та збільшити прибутковість;

- прогнозувати тренди та потреби ринку, що особливо важливо для рітейлерів та виробників. Наприклад, українські виробники органічної косметики можуть аналізувати пошукові запити, продажі та сезонність, щоб визначити, які товари будуть популярні у майбутньому, і заздалегідь поповнити склад;

- аналізувати великі дані для виявлення факторів, які впливають на задоволеність клієнтів з метою покращення сервісу. Українська компанія «Хвиля Здоров'я», що займається доставкою натуральної артезіанської води, впровадила чат-бота для покращення взаємодії з клієнтами. Цей чат-бот дозволяє спростити процес замовлення для нових та постійних клієнтів, забезпечує швидкий зв'язок зі службою підтримки для оперативного вирішення питань, а також інформує про акційні пропозиції компанії. Інтеграція зовнішніх сервісів компанії з чат-ботом забезпечує швидке отримання та обробку замовлень, що сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

- виявити потенційні ніші або цільові аудиторії, про які компанія раніше не знала. Прикладом є виробник ременів для годинників Kleynod, який на основі аналізу даних маркетингових кампаній виявив, що найбільший попит на його продукцію є серед

велосипедистів, і почав адаптувати рекламу під цю аудиторію.

Використання Big Data відкриває широкі можливості для малих та середніх вітчизняних компаній у маркетингових стратегіях. Впровадження таких технологій допомагає не лише підвищити ефективність реклами, а й глибше розуміти клієнтів, що у довгостроковій перспективі сприяє зростанню бізнесу.

Висновки: Незважаючи на очевидні переваги, впровадження Big Data в Україні стикається з низкою викликів, таких як недостатня кількість кваліфікованих фахівців, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність модернізації IT-інфраструктури. Проте, з огляду на глобальні тенденції та зростаючу конкуренцію, очікується, що українські підприємства активно інвестуватимуть у розвиток технологій Big Data для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Спочатку компанії освоюють визначення цінності даних. Далі їм потрібно буде вдосконалити алгоритми управління ціноутворенням, асортиментом, а також персоналізацією послуг і товарів. У результаті бізнеси сформуєть екосистему взаємопов'язаних сервісів і продуктів.

У підсумку, технології Big Data відкривають широкі можливості для українських компаній у різних галузях, сприяючи підвищенню ефективності, оптимізації процесів та кращому розумінню потреб клієнтів.

Список літератури

1. Кухта Є.А., Восковнюк С.Є., Рожнова Ю.С., Держипільський А.І., Ковшова І.О. Вплив «Big Data» на маркетингові дослідження в Україні. *Молодий вчений*, 2020. № 5 (81). С. 163-168 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-35>
2. URL: https://project.liga.net/projects/tech_revolutions_bigdata/ (Дата звернення: 24.02.2025)
3. Чекина В.Д., Князев С.І. Аналіз впливу Big Data and Analytics на реальний і державний сектори економіки та проблеми їх оцінювання за допомогою статистичних методів. *Економіка промисловості*. 2019. № 1. С. 51-64.
4. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Big_data?utm (Дата звернення: 24.02.2025)
5. URL: <https://vctr.media/ua/yak-biznes-vikoristovuye-data-analytics-116768> (Дата звернення: 24.02.2025)
6. URL: <https://new.minfin.com.ua/ua/kyivstar/bigdata> (Дата звернення: 24.02.2025)
7. Літвиненко М.В., Алфімцева О.І., Потапенко С.В. Особливості маркетингу в сучасному електронному бізнесі. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». 2020. С. 26.
8. URL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tyfrovoykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> (Дата звернення: 11.02.2025)
9. URL: <https://business.diaa.gov.ua/services> (Дата звернення: 11.02.2025)
10. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiynokomunikatsiynykh-tehnolohiy-na-pidpryemstvakh> (Дата звернення: 12.02.2025)
11. Defining digital transformation. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation> (Дата звернення: 13.02.2025)
12. OECD Digital for SMEs Global Initiative: concept note. 2019. URL: <https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf> (Дата звернення: 14.02.2025)

References (transliterated)

1. Kukhta Ye.A., Voskovniuk S.Ye., Rozhnova Yu.S., Derzhypil'skyi A.I., Kovshova I.O. Vplyv «Big Data» na marketynhovi doslidzhennia v Ukraini. [The impact of «Big Data» on marketing research in Ukraine]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], 2020. No 5 (81). p.p. 163-168 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-35>
2. URL: https://project.liga.net/projects/tech_revolutions_bigdata/ (Data zvernennja: 24.02.2025)
3. Chekina V.D., Kniaziev S.I. Analiz vplyvu Big Data and Analytics na realnyi i derzhavnyi sektory ekonomiky ta problemy yikh otsiniuvannia za dopomohoiu statystychnykh metodiv. [Analysis of the impact of Big Data and Analytics on the real and public sectors of the economy and the problems of their evaluation using statistical methods]. *Ekonomika promyslovosti* [Industrial Economics]. 2019. No 1. p.p. 51–64.
4. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Big_data?utm (Data zvernennja: 24.02.2025)
5. URL: <https://vctr.media/ua/yak-biznes-vikoristovuye-data-analytics-116768> (Data zvernennja: 24.02.2025)
6. URL: <https://new.minfin.com.ua/ua/kyivstar/bigdata> (Data zvernennja: 24.02.2025)
7. Litvynenko M.V., Alfimtseva O.I., Potapenko S.V. Osoblyvosti marketynhu v suchasnomu elektronnomu biznesi. [Peculiarities of marketing in modern electronic business]. *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorov'ia: tezy dopovidei KhXVIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2020* [Information technologies: science, technology, technology, education, health: abstracts of reports of the XXVIII international scientific and practical conference MicroCAD-2020]: u 5 ch. Ch. III. / za red. prof. Sokola Ye.I. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 26.
8. URL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> (Data zvernennja: 11.02.2025).
9. URL: <https://business.diaa.gov.ua/services> (Data zvernennja: 11.02.2025).
10. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh> (Data zvernennja: 12.02.2025)
11. Defining digital transformation. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation> (Data zvernennja: 13.02.2025)
12. OECD Digital for SMEs Global Initiative: concept note. 2019. URL: <https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf> (Data zvernennja: 14.02.2025)

Надійшла (received) 12.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Літвиненко Марія Владиславна (Litvynenko Mariia) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки і маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-8302>, e-mail: mariia.litvynenko@kpi.edu.ua

Бородкіна Катерина Юрїївна (Borodkina Kateryna) – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; e-mail: Kateryna.Borodkina@emmb.kpi.edu.ua

Л.С. СТРИГУЛЬ, Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.Д. ТРЕТЯКОВА, Л.А. РЕШЕТНЯК
БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств. Доведено, що до ключових аспектів управління проєктом, для підвищення якості діяльності підприємства слід додати вагому складову, а саме – виокремлення статті управління мотивацією персоналу, через підвищення мотивації працівників, як шляхом матеріального стимулювання так і поліпшенням умови праці, одночасно із реалізацією проєкту. Ця складова міститься в основі системи управління якістю на засадницьких принципах. Тобто бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства повинно відповідати не лише принципам ефективності впровадження та реалізації проєкту, але й основоположним принципам загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000. Визначено, що бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств на сучасному етапі господарювання, повинно включати структурні елементи: управління методами контролю витрат, та їх розподілу відповідно етапу реалізації для поліпшення якості проєкту; управління доходами для забезпечення та удосконалення якості; управління інвестиціями та капітальними витратами на засадах дотримання та удосконалення координації; управління грошовими потоками підприємства на основі впровадження ефективної системи оптимізації та контролю; управління процесом фінансового аналізу та формування звітності; управління ризиками на засадах впровадження сучасних інформаційних технологій управління якістю підприємства; використання технологій моделювання бізнес-процесів у фінансовому управлінні; управління якістю проєктів та способи забезпечення якості проєкту; управління персоналом на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів. Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до бюджетування проєктів управління якістю діяльності, які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: бюджетування; управління проєктом; управління якістю послуг; мотивація; удосконалення якості проєкту

L. STRYGUL, N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO K. TRETIKOVA, L. RESHETNIAK
BUDGETING OF QUALITY MANAGEMENT PROJECTS OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The article studies the problems and prospects of budgeting for quality management projects of enterprises. It is proved that to the key aspects of project management, in order to improve the quality of the enterprise's activities, a significant component should be added, namely, the separation of the article of personnel motivation management, through increasing the motivation of employees, both through material incentives and improving working conditions, simultaneously with the implementation of the project. This component is contained in the basis of the quality management system on the fundamental principles. That is, budgeting for quality management projects of the enterprise should comply not only with the principles of efficiency of project implementation and implementation, but also with the fundamental principles of TQM general quality management, in accordance with the requirements of ISO 9000. It is determined that budgeting for quality management projects of enterprises at the current stage of management should include structural elements: management of cost control methods and their distribution according to the implementation stage to improve project quality; revenue management to ensure and improve quality; investment and capital expenditure management on the basis of compliance and improvement of coordination; management of enterprise cash flows based on the implementation of an effective optimization and control system; management of the process of financial analysis and reporting; risk management based on the implementation of modern information technologies for enterprise quality management; use of business process modeling technologies in financial management; project quality management and methods for ensuring project quality; personnel management based on a combination of single leadership, collegiality, and activity of personnel at all levels, based on economic, moral, and material incentives. The study showed that in order to form a holistic understanding of the strategic directions of enterprise development based on the principles of implementing modern quality management systems, approaches to budgeting for quality management projects that have been formed in scientific sources and the regulatory framework acquire new features and characteristics that should be taken into account for the further development of the enterprise.

Keywords: budgeting; project management; service quality management; motivation; project quality improvement

Вступ. Фінансове управління дозволяє підприємству не лише забезпечувати фінансову стабільність та ліквідність діяльності, але й досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та задовольняти потреби споживача. Бюджетування є основою фінансового управління підприємства, воно включає процес планування та розподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління якістю проєкту, здійснюються через дії, що спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня його якості проєкту в процесі розробки, обґрунтування та реалізації. Бюджетування проєкту якості, здійснюється на основі плану, що містить кількісні показники і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

Отже, виявлення наявних аспектів сучасного стану бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства визначає, як актуальність так і своєчасність обраного дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах економічних викликів перед підприємствами нашої держави гостро постає проблема визначення шляхів майбутнього бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств, вирішення якої буде сприяти формуванню передумов для їх ефективної реалізації.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств.

Аналіз основних досягнень і літератури. В Проблематику дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств вивчала велика кількість вітчизняних та закордонних вчених-економістів, а саме: Джонатан Рід, Белова О.І., Петрова І.Л., Поскрипко Ю.А., Маховка В. М., Вишовський В. М. та багато інших. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в теорію фінансового управління загалом, та бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств, зокрема, але ще й досі залишається низка дискусійних та невіршених питань, щодо

формування єдиного універсального механізму бюджетування проєктів управління якістю.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Бюджетування є основою фінансового управління підприємством, що включає процес планування та розподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ключовими аспектами бюджетування є [1]:

1. Створення та управління бюджетом;
2. Визначення основних статей витрат та доходів;
3. Планування фінансових ресурсів на короткостроковий та довгостроковий періоди;
4. Моніторинг та коригування бюджету.

Основною метою планування бюджету проєкту є виділення та санкціонування грошових ресурсів, необхідних для завершення проєкту. Основний вихід для визначення бюджету включає базову лінію витрат. Він не лише визначає, які витрати будуть понесені, але й коли вони будуть понесені. Вхідні дані для визначення бюджету включають такі методи бюджетування управління проєктом [2]:

- Кошторис діяльності;
- Підстава для оцінок;
- Базова лінія масштабу;
- Графік проєкту;
- Календарі ресурсів;
- Договори;
- Активи організаційного процесу.

Результатом цього процесу є:

- Базовий показник ефективності витрат;
- Вимоги до фінансування проєкту;
- Оновлення проєктної документації.

Складання бюджету проєкту виконується паралельно з процесом планування проєкту. Це сильно залежить від трьох компонентів:

- Оцінка витрат;
- Тривалість завдань;
- Виділені ресурси.

Контроль витрат є важливим аспектом фінансового управління підприємством, який допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та підтримувати фінансову стабільність (рис.1). Для ефективного контролю витрат важливо впровадити системи обліку та моніторингу витрат. Це може включати використання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового обліку, яке дозволяє відстежувати витрати в режимі реального часу, аналізувати їх та виявляти можливості для оптимізації.

Інвестиції та капітальні витрати є важливими аспектами фінансового управління підприємством, які сприяють його розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Ключові аспекти управління інвестиціями та капітальними витратами (рис. 2).

Підприємства, які впроваджують проєктний підхід, сьогодні знаходяться на стадії свого розвитку і є яскравою ілюстрацією прикладу впровадження стратегічного управління, оскільки мають досить великий стратегічний потенціал. У даному дослідженні працівникам таких підприємств автором були запропоновані анкети, на основі яких були визначені основні мотиваційні заходи, що проводяться під час

реалізації проєктів, та визначені можливі причини незадоволеності працівників мотиваційним механізмом управління проєктами [3].

Відповідно до визначення наведеного від того, наскільки працівник задоволений матеріальною винагородою, яку працівник отримує від роботи, залежатиме бажання працівника визнавати та схвалювати результати своєї праці. Дослідження показало, що відсоток працівників, незадоволених своїми заробітками, трохи зростає, але кількість працівників, задоволених своїми заробітками, також трохи зростає. Така ситуація пояснюється, насамперед, тим, що умови праці працівників постійно покращуються, а заробітна плата залишається на тому ж рівні, а то й менше (в доларовому еквіваленті), як на початку їхньої роботи. Отже, працівники, які генерують значні, постійно зростаючі прибутки та працюють достатньо наполегливо, не отримують достатньої та динамічно зростаючої винагороди за свою працю [4].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що на підприємствах, які реалізують стратегічний підхід, спостерігається різне застосування стимулювання персоналу [5], що говорить про необхідність різноманітних засобів ефективної мотивації їх стратегічної діяльності.

Таким чином, для вдосконалення існуючого мотиваційного механізму управління проєктами, слід чітко розмежовувати мотиваційні чинники та стимули для працівників. Для підвищення рівня стратегічної активності та зацікавленості членів команд проєктів, що реалізуються на підприємствах, розроблено рекомендації щодо використання мотиваційного механізму управління проєктами з урахуванням специфіки мотиваторів і демомотиваторів стейкхолдерів проєкту [6].

Таким чином, слід зазначити, що до ключових аспектів управління проєктом, для підвищення якості діяльності підприємства слід додати вагому складову, а саме – виокремлення статті управління мотивацією персоналу, через підвищення мотивації працівників, як шляхом матеріального стимулювання так і поліпшенням умови праці, одночасно із реалізацією проєкту. Ця складова міститься в основі системи управління якістю на засадницьких принципах. Тобто бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства повинно відповідати не лише принципам ефективності впровадження та реалізації проєкту, але й основоположним принципам загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції та регулюється сукупністю нормативно-технічної документації, відповідно до якої програма контролю якості повинна передбачати заходи (рис. 3).

Для контролю якості проєкту використовують методи та засоби (рис. 4).

Ідеальною є система управління якістю, яка виділяє людський чинник у цілій системі підприємства, одночасно визначаючи місце для технологічних характеристик (рис.5) [7].

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ

- Система обліку витрат повинна бути прозорою та зрозумілою для всіх співробітників. Важливо визначити основні категорії витрат та встановити процедури для їх обліку. Це може включати регулярні звіти про витрати, аналіз відхилень від бюджету та впровадження заходів для їх коригування.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

- Оптимізація операційних витрат включає пошук способів зниження витрат без шкоди для якості товарів (послуг).

РЕГУЛЯРНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТ

- Регулярний аналіз витрат дозволяє виявляти тенденції та відхилення від бюджету, що допомагає приймати своєчасні рішення для їх коригування.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

- Система внутрішнього контролю допомагає забезпечити дотримання встановлених процедур та запобігти шахрайству та зловживанням.

Рисунок 1 – Методи контролю витрат

ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ

- Планування інвестицій включає визначення пріоритетних напрямків для вкладення коштів, які сприятимуть зростанню та розвитку підприємства.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ

- Для ефективного управління капітальними витратами важливо проводити оцінку їх ефективності.

ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ ПРОЕКТІВ ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ

- Вибір пріоритетних проектів для інвестування включає визначення тих проектів, які мають найбільший потенціал для зростання та розвитку підприємства.

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛЬНИМИ ВИТРАТАМИ

- Ефективне управління капітальними витратами включає контроль за виконанням інвестиційних проектів та забезпечення їх відповідності бюджету.

Рисунок 2 – Ключові аспекти управління інвестиціями та капітальними витратами

- контроль розробки проектної документації
- контроль постачання обладнання, конструкцій і матеріалів
- першочергова інспекція
- перевірка готовності до випробувань
- метрологічний контроль, перевірка контрольно-вимірювальної апаратури
- перевірка складання і зберігання
- контроль процедур проведення інспекцій, випробувань і прийняття
- виявлення непридатного обладнання, конструкцій і матеріалів
- корегування впливів
- реєстрація заходів по забезпеченню якості
- проведення ревізій, бажано, силами сторонніх спеціалістів

Рисунок 3 – Заходи, які повинна передбачати програма контролю якості



Рисунок 4 – Методи та засоби контролю якості проекту



Рисунок 5 – Система управління якістю на підприємствах [7]

Сутність процесу управління якістю залежить від управлінських рішень, а від ефективного результату управлінських рішень, залежить якість послуги. Найвища конкуренція у будь-якій сфері готельного та ресторанного бізнесу, змушує підприємства ретельно слідкувати за якістю послуг. Важливим елементом під час управління якістю повинна бути стандартизація, найбільш відчутним чинником якості обслуговування повинна бути робота з персоналом [7].

Враховуючи вищезазначене, бюджетування проектів управління якістю діяльності підприємств на сучасному

етапі господарювання, з урахуванням існуючих викликів та загроз та імплементацією принципів та стандартів загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000, повинно включати структурні елементи:

1) Управління методами контролю витрат, та їх розподілу відповідно етапу реалізації для поліпшення якості проекту та підвищення ефективності діяльності підприємства;

2) Управління доходами для забезпечення та удосконалення якості відповідно до рівня

централізації і децентралізації функцій та завдань системи управління якістю продукції підприємства для підвищення ефективності управління вертикальними зв'язками від керівника до підлеглих;

3) Управління інвестиціями та капітальними витратами на засадах дотримання та удосконалення координації заради забезпечення достатнього рівня якості проєкту або її підвищення;

4) Управління грошовими потоками підприємства на основі впровадження ефективної системи оптимізації та контролю;

5) Управління процесом фінансового аналізу та формування звітності на основі впровадження системних інноваційних технологій щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю підприємства;

6) Управління ризиками на засадах розроблення та впровадження сучасних інформаційних технологій управління якістю підприємства;

7) Використання технологій моделювання бізнес-процесів у фінансовому управлінні;

8) Управління якістю проєктів та способи забезпечення якості проєкту

9) Управління персоналом на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів.

Висновки. Таким чином, можна заробити висновки, що бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств на сучасному етапі господарювання обов'язково повинно враховувати вимоги процесів стандартизації та сертифікації продукції, які регулюються сукупністю нормативно-технічної документації та здійснювати управління персоналом на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів.

Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до бюджетування проєктів управління якістю діяльності, які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку підприємства.

Список літератури

1. Hotel Solution. Важливі аспекти ефективного фінансового управління в готельному бізнесі <https://hotel-solution.com.ua/news/important-aspects-of-effective-financial-management-in-the-hotel-business#:~:text>
2. Джонатан Рід Оцінка вартості проєкту та бюджетування в управлінні проєктами. 2024 <https://www.guru99.com/uk/learn-financial-planning-project-management.html>
3. Белова О.І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємств. Вчені записки університету «КРОК». 2018. Вип. 51. С. 125-134
4. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». 2018. Вип. 4 (52). С. 86-93.
5. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами :навчальний посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.
6. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. (2020). Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (58)), 75–81. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-75-81>
7. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. - 2016. - № 2. - С. 189-193

References (transliterated)

1. Hotel Solution. Vazhlyvi aspekty efektyvnogo finansovoho upravlinnya v hotel'nomu biznesi [Important aspects of effective financial management in the hotel business]. <https://hotel-solution.com.ua/news/important-aspects-of-effective-financial-management-in-the-hotel-business#:~:text>
2. Dzhonatan Rid Otsinka vartosti proektu ta byudzhetuвання v upravlinni proektamy. [Project cost estimation and budgeting in project management.]. 2024 <https://www.guru99.com/uk/learn-financial-planning-project-management.html>
3. Byelova O.I. Innovatsiyna aktyvnist' personalu ta sposoby yiyi stymulyuvannya na pidpryyemstv. [Innovative activity of personnel and ways of stimulating it at enterprises]. Vcheni zapysky universytetu «KROK». 2018. Vyp. 51. S. 125-134
4. Byelova O.I. Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva torhivli. [Formation of a competitive strategy of a trading enterprise]. Vcheni zapysky universytetu «KROK». 2018. Vyp. 4 (52). S. 86-93.
5. Petrova I.L. Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy :navchal'nyy posibnyk. [Strategic human resource management]. Kyev: Kyivskyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2013. 466 c.
6. Byelova O. I., Poskrypko Yu. A. (2020). Motyvatsiynnyy mekhanizm upravlinnya proyecktamy: stratehichnyy aspekt. [Motivational mechanism of project management: strategic aspect]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», (2 (58)), 75–81.
7. Makhovka, V. M., Vyshovskyy V. M. Formuvannya systemy upravlinnya yakistyu produktiv pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of a quality management system for enterprise products in modern business conditions]. Ekonomichnyy forum [Economic Forum]. - 2016. - no 2. - pp. 189-193

Надійшла (received) 13.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@kphi.edu.ua

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereshchenko@kphi.edu.ua

Третякова Катерина Дмитрівна (Tretiakova Kateryna) – студентка кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: kateryna.d.tretiakova@emmb.kphi.edu.ua

Решетняк Леонід Андрійович (Reshetniak Leonid) – студент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: leonid.reshetniak@emmb.kphi.edu.ua

О.І. МАСЛАК, М.В. МАСЛАК, Я.Ю. ЯКОВЕНКО, О.О. ГЛАЗУНОВА, Н.Є. ГРИШКО
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

У статті досліджено процес інституціоналізації інноваційних екосистем в агропромисловому комплексі (АПК) України як ключовий фактор сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та зовнішньоекономічних викликів. Проаналізовано сучасний стан аграрного сектору, виокремлено основні інституційні бар'єри та фактори, що стримують інноваційний розвиток, зокрема, недостатнє фінансування, слабку інтеграцію науки та бізнесу, а також недостатньо розвинуту інфраструктуру для тестування інновацій. Визначено структурні елементи агроінноваційної екосистеми та обґрунтовано необхідність системного підходу до її інституціоналізації – як процесу формування, моделі та сукупності механізмів стимулювання інноваційної активності. Проаналізовано роль державних та приватних інституцій у створенні сприятливого середовища для агроінновацій. Систематизовано міжнародний досвід (ЄС, США, Китай, Нідерланди) щодо формування інноваційних екосистем та адаптовано його до українських реалій. Запропоновано кластерну модель як найбільш перспективну для України, а також проведено SWOT-аналіз інституціонального середовища інноваційного розвитку АПК. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики, стимулювання державно-приватного партнерства, розвитку цифрових платформ та фінансових інструментів підтримки інновацій. Обґрунтовано необхідність розширення державно-приватного партнерства, удосконалення регуляторної бази та розвитку цифрових платформ для координації учасників інноваційного процесу в АПК. Доведено, що ефективна інституціоналізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, залученню інвестицій і прискоренню інтеграції до глобальних інноваційних ланцюгів.

Ключові слова: інституціоналізація; інновації; інноваційні екосистеми; агропромисловий комплекс; цифрова трансформація; державно-приватне партнерство

O. MASLAK, M. MASLAK, YA. YAKOVENKO, O. HLAZUNOVA, N. GRISHKO
INSTITUTIONALIZATION OF INNOVATIVE ECOSYSTEMS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

The article explores the process of institutionalization of innovative ecosystems in the agricultural sector (Agro-Industrial Complex, AIC) of Ukraine as a key factor of sustainable development in the context of digital transformation and external economic challenges. The current state of the agricultural sector is analyzed, and key institutional barriers and factors hindering innovative development are highlighted, including insufficient funding, weak integration of science and business, and underdeveloped infrastructure for testing innovations. The structural elements of the agro-innovative ecosystem are defined, and the necessity of a systemic approach to its institutionalization is substantiated—as a formation process, model, and a set of mechanisms for stimulating innovation activity. The role of public and private institutions in creating a favorable environment for agro-innovation is analyzed. International experience (EU, USA, China, Netherlands) in forming innovative ecosystems is systematized and adapted to the Ukrainian context. A cluster model is proposed as the most promising for Ukraine, and a SWOT analysis of the institutional environment for innovative development in the AIC is conducted. Practical recommendations are developed to improve state policy, stimulate public-private partnerships, and create digital platforms and financial tools to support innovations. The necessity of expanding public-private partnerships, improving the regulatory framework, and creating digital platforms for coordinating participants in the innovation process in the AIC is substantiated. It is proven that effective institutionalization will contribute to increasing the agricultural sector's competitiveness, attracting investments, and accelerating integration into global innovation value chains.

Keywords: institutionalization; innovations; innovative ecosystems; agro-industrial complex; digital transformation; public-private partnership

Актуальність дослідження. Сучасний агропромисловий комплекс (АПК) України відіграє ключову роль у національній економіці, забезпечуючи значний внесок у валовий внутрішній продукт (ВВП), експорт та зайнятість населення. За попередніми оцінками, частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України у 2023 році залишалася на рівні попередніх років, становлячи близько 9–10%. У 2023 році Україна експортувала 67,5 млн тонн агропромислової продукції, що на 15% більше порівняно з попереднім роком.

Сучасний АПК зазнає значних трансформацій, зумовлених швидкою цифровізацією, зміною кліматичних умов, глобалізацією, зміною споживчих трендів і, особливо, під впливом повномасштабних вторгненням РФ. Станом на червень 2023 року прямі збитки, завдані агропромислому комплексу України внаслідок військових дій, оцінюються у 8,7 млрд доларів США. З них понад 4,7 млрд доларів припадає на знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки, а 1,9 млрд доларів — на втрати через знищення та крадіжки виробленої продукції. Непрямі втрати галузі оцінюються у 40,3 млрд доларів США.

У відповідь на ці виклики формується інноваційна

екосистема АПК, що об'єднує державні установи, науково-дослідні центри, приватний бізнес, аграрні стартапи та фермерські господарства. Інституціоналізація таких екосистем є критично важливою для забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз процесу інституціоналізації інноваційних екосистем у АПК, визначення ключових інституційних бар'єрів та механізмів їх подолання, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційного середовища в аграрному секторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Протягом останніх років проблематика формування та розвитку інноваційних екосистем привертала увагу багатьох науковців [1-11]. Попри значний науковий доробок у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні інноваційних екосистем, специфіка їх інституціоналізації в АПК України ще не отримала достатнього наукового висвітлення й потребує подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Агропромисловий комплекс (АПК) України є ключовою складовою

національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та зайнятість населення. Попри виклики останніх років, зокрема воєнні дії, економічну нестабільність та глобальні зміни на аграрних ринках, галузь демонструє здатність до адаптації та впровадження інноваційних технологій [12].

Фінансові показники аграрного сектору вказують на значну нерівномірність у розподілі прибутків серед підприємств. Так, за першу половину 2023 року великі та середні агропідприємства отримали чистий прибуток у розмірі 41,2 млн грн, однак лише 47,1% з них були прибутковими, тоді як 52,9% зазнали збитків. Це свідчить про складну фінансову ситуацію в галузі, яка зумовлена як зовнішніми факторами (обмеженість експорту, руйнування інфраструктури, зростання виробничих витрат), так і внутрішніми викликами, зокрема нестачею доступного кредитування та низькою ефективністю окремих підприємств. Попри це, обсяг капітальних інвестицій в АПК у 2023 році становив 58,2 млрд грн, що на 12% більше, ніж у 2022 році, хоча він все ще не досяг рівня 2019 року (64,3 млрд грн) [13].

У виробництві сільськогосподарської продукції зафіксовані як рекордні досягнення, так і значні спади. У 2021 році Україна досягла історичного максимуму у виробництві зернових – понад 84 млн тонн, однак через військові дії у 2022 році цей показник скоротився на 30%. Водночас у 2023 році площі посіву овочевих культур, таких як цибуля та морква, збільшилися на 8,1% і 6,1% відповідно, що свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових умов. У тваринництві також спостерігається позитивна динаміка: виробництво молока у 2023 році досягло 2,807 млн тонн, що перевищує довоєнний рівень 2021 року та є на 6% більшим, ніж у 2022 році.

Експортна діяльність аграрного сектору є важливим чинником наповнення державного бюджету та забезпечення валютної стабільності. До 2021 року Україна стабільно входила до трійки найбільших експортерів зернових у світі, однак через блокаду портів та руйнування логістичної інфраструктури у 2022 році обсяги експорту знизилися [14]. У 2023 році Україні вдалося експортувати 67,5 млн тонн агропродукції, що на 15% більше, ніж у попередньому році, хоча експортна виручка скоротилася на 8% через падіння світових цін.

Одним із ключових драйверів розвитку АПК є впровадження інноваційних технологій. Інноваційна активність аграрного сектору впродовж останнього десятиліття зростала повільними темпами, хоча після 2020 року спостерігається пришвидшення процесів цифровізації. Якщо у 2020 році лише 25% великих агропідприємств впроваджували елементи точного землеробства (GPS-навігація, автоматизовані системи управління технікою), то у 2023 році цей показник зріс до 35%. Використання біотехнологічних методів, зокрема біопрепаратів для захисту рослин, збільшилося з 15% у 2014 році до 28% у 2023 році серед середніх та великих господарств. Загалом витрати на інноваційні технології у сільському господарстві у 2020 році становили 450 млн грн, що

на 5% більше порівняно з 2019 роком, однак у 2023 році ці показники потребують уточнення через складні економічні умови.

Рівень патентної активності свідчить про зростання науково-технічного потенціалу українського аграрного сектору. У 2014–2023 роках зареєстровано понад 1200 патентів у сфері агротехнологій, з яких 60% стосувалися нових сортів рослин, 25% – технологій обробки ґрунту та 15% – інновацій у тваринництві. Важливим аспектом залишається підготовка кадрів: якщо у 2018 році лише 10% аграрних університетів мали спеціалізовані курси з агроінновацій, то у 2023 році цей показник зріс до 50%, що свідчить про активне впровадження інноваційної освіти.

Таким чином, агропромисловий комплекс України продовжує виконувати важливу роль у національному господарстві, демонструючи здатність до адаптації в умовах кризи. Попри значні виклики, сектор зберігає високий потенціал завдяки впровадженню інновацій, цифрових технологій та міжнародній інтеграції.

Одним з напрямів розвитку АПК є інституціоналізація інноваційних систем.

Інституціоналізація інноваційних екосистем передбачає створення сталих структур, що забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників процесу [15–17].

У контексті АПК інституціоналізацію інноваційних екосистем необхідно розглядати сукупність підходів: як концепцію, як процес формування системи, як модель, як механізми стимулювання.

Поняття інноваційної екосистеми виникло на перетині інституціональної економіки, теорії інновацій та концепцій сталого розвитку. Згідно з теорією Й. Шумпетера, економічне зростання можливе лише за умов постійного впровадження інновацій, що змінюють структуру ринку та створюють нові економічні зв'язки [18].

Інноваційна екосистема АПК – це сукупність інституцій, технологічних платформ, організаційних структур та соціально-економічних відносин, які сприяють створенню, адаптації та комерціалізації новітніх технологій у аграрному секторі [19, 20]. Основними компонентами інноваційної екосистеми АПК є (рисунк) державні регулятори, серед яких Міністерство аграрної політики, Міністерство цифрової трансформації, Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, академічні та наукові інституції, включаючи аграрні університети, дослідницькі центри та лабораторії інновацій, приватний сектор, що охоплює агрокомпанії, фермерські кооперативи, венчурні фонди, AgTech-стартапи, цифрові та інформаційні платформи, такі як блокчейн-системи для управління постачанням, платформи точного землеробства, AI-рішення для прогнозування врожайності, а також фінансові механізми, що включають банківське кредитування, державні гранти та міжнародні інвестиційні програми.

Інституціоналізація як процес формування інноваційної екосистеми АПК передбачає створення,

закріплення та розвиток інституційних механізмів, які регулюють взаємодію учасників інноваційного процесу. Відповідно до концепції Дугласа Норта, інституції є формальними та неформальними правилами гри, що забезпечують стабільність і передбачуваність економічних відносин.

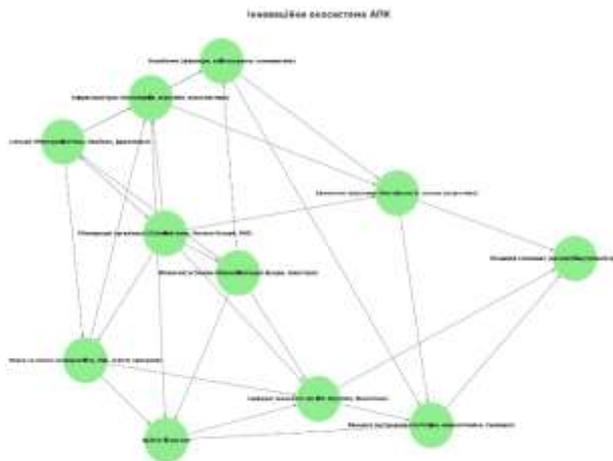


Рис. - Схема інституціональної взаємодії учасників інноваційної екосистеми АПК

Процес інституціоналізації інноваційної екосистеми АПК включає кілька етапів, серед яких формування нормативно-правового середовища через ухвалення законодавчих актів, які стимулюють інноваційну діяльність, наприклад, закон про "цифрове землеробство" та стандартизація технологій точного землеробства, створення інноваційної інфраструктури шляхом розбудови технологічних хабів, дослідницьких лабораторій та розвитку кластерних моделей, формування механізмів фінансової підтримки через державні гранти, венчурне фінансування та страхові механізми ризиків інноваційних проєктів, а також стратегічне партнерство та міжнародна інтеграція, що передбачає адаптацію передових світових практик та розширення участі українських компаній у глобальних ланцюгах інноваційного виробництва. Інституціоналізація включає як формальні механізми, що регулюються законодавчими нормами, так і неформальні, які базуються на соціальних нормах, культурних традиціях та етичних стандартах ведення бізнесу.

На сьогодні існує кілька моделей формування інноваційних екосистем у агропромисловому комплексі, що базуються на різних типах взаємодії між державою, бізнесом та науковими установами. Ліберальна модель, характерна для США та Канади, передбачає, що основну роль у впровадженні інновацій відіграє приватний сектор, тоді як уряд виступає як регулятор та інвестор в інфраструктурні проєкти, наприклад, фінансування NASA та USDA для досліджень у сільському господарстві. Державна модель, яка застосовується у Китаї та Бразилії, базується на провідній ролі держави, яка контролює інноваційний процес через субсидії, законодавче регулювання та великі державні програми, такі як "Розумне сільське господарство 2030" у Китаї.

Змішана модель, поширена в країнах Європейського Союзу та Україні, передбачає поєднання державної підтримки, бізнес-інвестицій та наукових досліджень. Зокрема, у ЄС активно працює Європейська інноваційна платформа для АПК (EIP-AGRI), що об'єднує фермерів, бізнес і науковців для розробки та впровадження інновацій. Для України найбільш ефективною є кластерна модель, яка передбачає створення агроінноваційних центрів та інтеграцію науки, бізнесу та державних структур для спільного розвитку інноваційних рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агропромислового комплексу на світовому рівні [21-23].

Інноваційний розвиток агропромислового комплексу є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності, продуктивності та екологічної стійкості. Однак для ефективного впровадження новітніх технологій необхідно створити комплексні інституційні механізми, що забезпечать сприятливе середовище для інновацій [24, 25].

Інституціональні механізми стимулювання включають правові, фінансові, організаційні та технологічні інструменти, які сприяють розвитку інноваційного потенціалу в АПК та поділяються на державні, ринкові, соціальні та цифрові [26, 27].

Державне регулювання є базовим інструментом формування інноваційного середовища в агропромисловому комплексі та включає ухвалення законодавчих ініціатив щодо цифровізації АПК, біотехнологій, розумного фермерства та органічного виробництва, надання субсидій і дотацій для підтримки фермерів у впровадженні інноваційних технологій, залучення приватного капіталу у реалізацію аграрних інноваційних проєктів через державно-приватне партнерство, фінансування стартапів та наукових розробок у сфері AgTech за рахунок грантових програм, запровадження податкових стимулів для підприємств, що займаються розробкою та впровадженням інновацій, а також розвиток інноваційної інфраструктури через створення агропромислових кластерів, технопарків та дослідницьких лабораторій.

Важливим є міжнародний досвід, зокрема програма "Horizon Europe" у ЄС, яка фінансує інноваційні проєкти в агросекторі, програми Міністерства сільського господарства США (USDA), що активно підтримують цифрові платформи для фермерів через грантові програми, а також державні інвестиції Китаю в агроінновації, спрямовані на впровадження штучного інтелекту, IoT та роботизованих систем у сільське господарство.

Ефективна фінансова політика є важливим елементом розвитку інноваційного АПК, зокрема через венчурне фінансування AgTech-стартапів, залучення міжнародних фондів та програм, створення державних та приватних фондів підтримки інновацій, використання цифрових платформ для краудфандингу та краудінвестингу, а також запровадження агроінноваційних страхових програм, що мінімізують ризики, пов'язані із впровадженням новітніх

технологій. Наприклад, у Нідерландах працюють спеціалізовані венчурні фонди, що інвестують у агроінновації, зокрема у розвиток вертикального фермерства та альтернативних білкових продуктів.

Розвиток агроінноваційних кластерів, науково-дослідних центрів та платформ для співпраці між підприємствами та науковими установами є важливими інструментами інституціоналізації інновацій, що включає створення агроінноваційних технопарків та стартап-хабів для тестування та впровадження новітніх технологій у фермерських господарствах, інтеграцію університетів та бізнесу у розробку прикладних інновацій для АПК через науково-дослідні центри, формування агропромислових кластерів як регіональних об'єднань фермерських господарств, технологічних компаній та дослідницьких центрів, а також адаптацію навчальних програм університетів до потреб цифрового та інноваційного сільського господарства. Наприклад, AgriFoodTech Hub у Голландії є одним із найуспішніших агроінноваційних центрів у світі, що поєднує агровиробників, ІТ-компанії та державні установи для розробки передових технологій.

Цифровізація є ключовим інструментом прискорення інноваційного розвитку аграрного

сектору та включає автоматизацію фермерських процесів через IoT, AI, Big Data та GIS-технології, розвиток цифрових платформ для управління аграрними бізнесами, впровадження блокчейн-технологій у продовольчих ланцюгах для відстеження якості продукції та оптимізації постачання, масштабування електронної комерції та онлайн-майданчиків для торгівлі агропродукцією, а також створення інтелектуальних агрополісів на основі Smart Farming, автоматизованих теплиць і роботизованих комплексів. Наприклад, AgriDigital в Австралії є блокчейн-платформою, що забезпечує прозорість агроланцюгів, дозволяючи фермерам безпосередньо продавати продукцію трейдерам, мінімізуючи ризики шахрайства та фінансових втрат.

Однак ефективність інституціоналізації інноваційного розвитку АПК значною мірою залежить від балансу між можливостями та загрозами, а також від сильних і слабких сторін наявної системи регулювання та стимулювання інноваційних процесів. Для всебічної оцінки поточного стану та визначення ключових векторів подальшого розвитку доцільно провести SWOT-аналіз інституціоналізації інновацій в агропромисловому комплексі України (таблиця).

Таблиця SWOT- аналіз інституціонального середовища інноваційного розвитку АПК України

Фактор	Опис
<i>Сильні сторони</i>	
Високий потенціал АПК	Україна є одним із світових лідерів у сільськогосподарському виробництві, що створює основу для розвитку інноваційних технологій.
Зростаючий ринок AgTech-стартапів	В останні роки в Україні активно розвиваються технологічні стартапи в агросекторі, що свідчить про перспективи цифровізації.
Розвиток точного землеробства	Все більше українських фермерів впроваджують сучасні технології для підвищення ефективності господарств.
Наявність міжнародної підтримки	Україна має доступ до міжнародних грантів та фінансових програм.
Потенціал біотехнологій та зеленої економіки	Зростає зацікавленість у впровадженні біопрепаратів, органічного землеробства та відновлюваних джерел енергії.
Регіональні ініціативи та агрокластери	Деякі регіони розвивають агроінноваційні кластери та технопарки для підтримки стартапів і R&D-центрів.
<i>Слабкі сторони</i>	
Недостатнє державне фінансування інновацій	Частка державних інвестицій в AgTech і біотехнології значно нижча, ніж у країнах ЄС і США.
Слабка інтеграція науки та бізнесу	Українські науково-дослідні установи часто не співпрацюють із комерційними компаніями для розробки та впровадження інновацій.
Низький рівень цифрової грамотності фермерів	Малий та середній бізнес у АПК повільно адаптується до цифрових технологій через нестачу знань і ресурсів.
Бюрократичні бар'єри та регуляторна нестабільність	Часті зміни в законодавстві та складні процедури отримання фінансування заважають впровадженню інновацій.
Обмежені можливості венчурного фінансування	В Україні поки що слабо розвинена система венчурного інвестування в аграрні стартапи.
Недостатня інфраструктура для тестування інновацій	Відсутність державних агротехнопарків і R&D-центрів для тестування інноваційних технологій.
<i>Можливості</i>	
Інтеграція у глобальні інноваційні екосистеми	Співпраця з міжнародними компаніями, залучення іноземних інвестицій та впровадження світових стандартів.

Кінець таблиці

Розширення державної підтримки	Введення податкових пільг, грантових програм і субсидій для підтримки цифрових рішень в АПК.
Розвиток AgTech та цифрових рішень	Впровадження big data, AI, IoT та блокчейн-технологій у сільське господарство.
Експорт інноваційних технологій	Українські стартапи можуть зайняти нішу у сфері міжнародного AgTech, розвиваючи унікальні рішення для глобального ринку.
Державно-приватне партнерство	Спільне фінансування інноваційних проєктів між державою та бізнесом може сприяти масштабному розвитку AgTech.
Екологізація та "зелений" перехід	Зростаючий попит на органічні продукти та екологічні технології відкриває нові можливості для інновацій у сфері біоекономіки.
<i>Загрози</i>	
Нестабільна економічна ситуація	Інфляція, девальвація гривні та загальна економічна нестабільність можуть стримувати розвиток інновацій.
Високі ризики інвестування	Через макроекономічну нестабільність інвестори можуть неохоче вкладати кошти в український AgTech-сектор.
Технологічне відставання від розвинених країн	Відсутність масового впровадження передових технологій може призвести до зниження конкурентоспроможності українського АПК.
Недостатня екологічна політика	Відсутність ефективної державної політики щодо екологізації агровиробництва може сповільнити розвиток сталого АПК.
Зростаюча конкуренція на міжнародному ринку	Інші країни активно розвивають AgTech, що може обмежити можливості для українських стартапів на глобальному рівні.

SWOT-аналіз допомагає окреслити стратегічні напрями вдосконалення інституціональних механізмів стимулювання інноваційного розвитку, зокрема через посилення міжнародної інтеграції, розвиток венчурного фінансування, удосконалення регуляторної бази та впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління аграрним сектором.

Висновки. Інституціоналізація інноваційних екосистем у АПК є ключовим фактором його сталого розвитку. Формування ефективних інституційних механізмів сприятиме прискоренню цифрової трансформації галузі, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору. Для реалізації потенціалу інноваційного розвитку необхідне посилення державної політики у сфері підтримки інновацій, стимулювання співпраці науки і бізнесу, а також інтеграція новітніх цифрових технологій у виробничі процеси.

Список літератури

1. Пермінова С., Чупріна М. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії суб'єктів науки і бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-29>
2. Лановська Г.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. Випуск № 11. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf
3. Котко О. К. Інноваційна екосистема як нова парадигма інноваційного розвитку економіки. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Сер.: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 7-1. С. 52–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7%281%29_13.
4. Васильева Н. Б. Порівняльний аналіз інноваційної екосистеми України з Ізраїлем, Європою та США. *Стратегії управління інноваціями в сучасній економіці: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Східноєвропейський центр наукових досліджень. Одеса, 1 вересня 2023 р. Research Europe, 2023. 167 с. С.10-15.
5. Волошенко Л.В., Горностаї Н.І., Михальченкова О.Є.,

Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. наука, технології, інновації. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1. С. 3-9. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Волошенко_1-20.pdf

6. Федуллова Л.І., Марченко О.С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21).
7. Побережець О.В., Ракитська А. О. Розвиток інноваційної екосистеми України на національному рівні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 21. Випуск 3 (52). С. 435–453. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275824](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824)
8. Корват О. В. Проблеми розвитку інноваційних екосистем. *Цифрові трансформації України 2023: виклики та реалії : за матеріалами IV Круглого столу*. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2023. С. 388-395.
9. Коберник А. О. Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 7. С. 56–61. URL: <http://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-56-61>.
10. Підоричева І. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. Випуск 2(90). С. 54–92. URL: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054>
11. Бажал Ю.М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Том 7. Випуск 1. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e1616b9f-19b3-4c06-9fbd-7412c5885a05/content>
12. Серов І. В. Стратегічне управління потенціалом інноваційного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024. 191 с. URL: https://lfi-naas.org.ua/files/SerovI/dis_Serov_I.pdf
13. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Маслак О. І. Проблеми розвитку малого підприємництва в аграрному секторі економіки. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_4.
15. Поврозник П.П. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах глобальних викликів. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2024. URL: <https://lnu.edu.ua/wp->

- content/uploads/2024/05/diss_Povroznyk.pdf
16. Цимбалюк І.О., Олійник Д.І., Кошкаров С.А. *European Perspective: сучасні виклики та можливості для України: кол. моногр.* за заг. ред.: Н. В. Павліхи, упорядкування І. О. Цимбалюк. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. URL: https://wiki.vnu.edu.ua/images/e/ed/Монографія_EP_compressed.pdf
 17. Маслак О. І., Шевчук Л.Т. Стратегія диверсифікації інноваційного розвитку промисловості України. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 8-12.
 18. Шумпетер Й. А. *Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу*. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidotka_ta_ekonomichnoho_ts/.
 19. Дмитренко О.В. Національна інноваційна систем як умова зростання конкурентоспроможності економіки України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2016. Випуск 91. С. 18-25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/8038/7520/>
 20. Maslak O.I., Maslak M.V., Grishko N.Y., Yaroslava Y.Y., Hlazunova O.O. Pirogov D.L. Innovative Safety of the Ukrainian Electrical Industry: Benchmarking Indicators for Provision. *2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. Kremenchuk, Ukraine, 2021. P. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598492.
 21. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
 22. Тютюнникова С.В., Фрідман О.А. Національна інноваційна система: сучасні тренди та виклики для України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Випуск 12. С. 224-232. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irfb/article/view/16838/15544>
 23. Ажажа М., Фурсін О., Венгер О. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities studies*. 2022. № 11 (88). С. 169-183.
 24. Maslak O., Grishko N., Vorobiova K., Hlazunova O., Maslak M. Developing the intra-firm technology transfer system at the industrial enterprise based on matrix approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, no. 3. P. 242–252. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/9371/PPM_2017_03cont1_Maslak.pdf
 25. Козлова В.М. Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. Випуск № 76. С. 66-74. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-08>.
 26. Маслак М. В., Маслак О. І., Шматько Н. М. Аналіз вартісного оцінювання трансферу інтелектуально-інноваційних технологій на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 20 (1296). С. 50-54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37653>.
 27. European Innovation Scoreboard 2021. (2021). Publications Office of the EU. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm
 - Mechnikov ONU. Series: Economics]. 2016. Vol 21, issue. 7-1. pp. 52–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7%281%29_13.
 4. Vasylieva N. B. Porivnialnyi analiz innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy z Izrailem, Yevropoiu ta SShA [Comparative analysis of the innovation ecosystem of Ukraine with Israel, Europe and the USA]. *Strategii upravlinnia innovatsiitamy v suchasni ekonomitsi: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii* [Innovation Management Strategies in the Modern Economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Skhidnoievropeyskyi tsentr naukovykh doslidzhen. Odesa, 1 veresnia 2023 r. Research Europe, 2023. 167 p. pp.10-15.
 5. Volosheniuk L.V., Hornostai N.I., Mykhalchenkova O.Ie., Innovatsiina ekosystema: poniattia, funktsii, rivni innovatsiinoho rozvytku, pryklady. nauka, tekhnolohii, innovatsii [Innovation ecosystem: concept, functions, levels of innovation development, examples. science, technology, innovation]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. 2020. no 1. pp. 3-9. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Волошенко_1-20.pdf
 6. Fedulova L.I., Marchenko O.S. Innovatsiini ekosystemy: sutnist ta metodolohichni zasady formuvannia [Innovative ecosystems: essence and methodological principles of formation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo* [Economic theory and law]. 2015. no 2 (21).
 7. Poberezhets O.V., Rakytska A. O. Rozvytok innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy na natsionalnomu rivni [Development of Ukraine's innovation ecosystem at the national level]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia* [Market economy: modern theory and practice of management]. 2023. Vol 21. issue 3 (52). S. 435–453. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275824](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824)
 8. Korvat O. V. Problemy rozvytku innovatsiinykh ekosystem [Problems of development of innovation ecosystems]. *Tsyfrovii transformatsii Ukrainy 2023: vyklyky ta realii : za materialamy IV Kruhloho stolu* [Digital Transformation of Ukraine 2023: Challenges and Realities: Based on the Materials of the IV Round Table]. Kharkiv: NDI PZIR NAPrN Ukrainy, 2023. pp. 388-395.
 9. Kobernyk A. O. Rehionalni innovatsiini ekosystemy v Ukraini [Regional innovation ecosystems in Ukraine]. *Biznes-Inform* [Business-Inform]. 2021. no 7. pp. 56–61. URL: <http://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-56-61>.
 10. Pidorycheva I. Innovatsiina ekosystema v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Innovation ecosystem in modern economic research]. *Ekonomika promyslovosti* [Industrial Economics]. 2020. issue 2(90). pp. 54–92. URL: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054>.
 11. Bazhal Yu.M. Innovatsiina ekosystema yak chynnyk zabezpechennia prohresyvykh strukturnykh zmin v ekonomitsi [Innovation ecosystem as a factor in ensuring progressive structural changes in the economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky* [Scientific notes of NaUKMA. Economic Sciences]. 2022. Vol 7. issue 1. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e1616b9f-19b3-4c06-9fbd-7412c5885a05/content>
 12. Sierov I. V. Stratehichne upravlinnia potentsialom innovatsiinoho rozvytku subiektiv ahrarnoho biznesu [Strategic management of the innovative development potential of agrarian business entities]. *Dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)* [Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - Economics and Enterprise Management (by type of economic activity)]. Instytut tvarynnystva Natsionalnoi akademii ahrarnykh nauk Ukrainy, Kharkiv, 2024. 191 s. URL: https://ifi-naas.org.ua/files/SerovI/dis_Serov_I.pdf
 13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 14. Maslak O. I. Problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky [Problems of small business development in the agricultural sector of the economy]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2012. no 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_4.
 15. Povroznyk P.P. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Innovative development of entrepreneurship in the face of global challenges]. *Dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 076 «Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist» (haluz znan 07*

References (transliterated)

1. Perminova S., Chuprina M. (2022). Rozvytok natsionalnoi innovatsiinoi ekosystemy v konteksti vzaiemodii subiektiv nauky i biznesu [Development of the national innovation ecosystem in the context of interaction between science and business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. no 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-29>
2. Lanovska H.I. Innovatsiina ekosystema: sutnist ta pryntsyipy [Innovation ecosystem: essence and principles]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. Issue no 11. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf
3. Kotko O. K. Innovatsiina ekosystema yak nova paradyhma innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Innovation ecosystem as a new paradigm for innovative economic development]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. Ser.: Ekonomika* [Bulletin of the I.I.

- «Upravlinnia ta administruvannia») [Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activities" (field of knowledge 07 "Management and administration")]. Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, Lviv, 2024. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/diss_Povroznyk.pdf
16. Tsybaliuk I.O., Oliinyk D.I., Koshkarov S.A. *European Perspective: suchasni vyklyky ta mozhyvosti dlia Ukrainy* [European Perspective: Modern Challenges and Opportunities for Ukraine]; kol. monohr. za zah. red.: N. V. Pavlikhy, uporiadkuvannia I. O. Tsybaliuk. Lutsk: Vezha-Druk, 2024. URL: https://wiki.vnu.edu.ua/images/e/ed/Монографія_EP_compressed.pdf
 17. Maslak O. I., Shevchuk L.T. Stratehiiia dyversyfikatsii innovatsiinoho rozvytku promyslovosti Ukrainy [Strategy for diversification of innovative development of industry in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development]. 2012. no 3. pp. 8-12.
 18. Shumpeter Y. A. Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidgotka ta ekonomichnoho tsykladu [Theory of Economic Development: The Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. Kiev: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». 2011. 242 p. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidgotka_ta_ekonomichnoho_ts/.
 19. Dmytrenko O.V. Natsionalna innovatsiina system yak umova zrostantia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [National innovation system as a condition for increasing the competitiveness of the Ukrainian economy]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia «Ekonomichna»* [Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economics"]. 2016. issue 91. pp. 18-25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/8038/7520/>
 20. Maslak O.I., Maslak M.V., Grishko N.Y., Yaroslava Y.Y., Hlazunova O.O. Pirogov D.L. Innovative Safety of the Ukrainian Electrical Industry: Benchmarking Indicators for Provision. *2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. Kremenchuk, Ukraine, 2021. pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598492.
 21. Stratehiiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 r [Strategy for the development of the sphere of innovation activity for the period until 2030]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
 22. Tiutiunykova S.V., Fridman O.A. Natsionalna innovatsiina systema: suchasni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [National innovation system: current trends and challenges for Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»* [Bulletin of the V.N. Karazin KhNU. Series "International Relations. Economics. Regional Studies. Tourism"]. 2020. issue 12. pp. 224-232. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/16838/15544>
 23. Azhazha M., Fursin O., Venher O. Zarubizhnyi dosvid rehionalnoho ekonomichnoho rozvytku: innovatsii, ekosystema, mistseve samovriaduvannia [Foreign experience of regional economic development: innovations, ecosystem, local government]. *Humanities studies*. 2022. no 11 (88). pp. 169-183.
 24. Maslak O., Grishko N., Vorobiova K., Hlazunova O., Maslak M. Developing the intra-firm technology transfer system at the industrial enterprise based on matrix approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, no. 3. P. 242–252. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publicshing/templates/article/assets/9371/PPM_2017_03cont1_Maslak.pdf
 25. Kozlova V.M. Rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v innovatsiinykh ekosystemakh [Development of innovative entrepreneurship in innovation ecosystems]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lithuanian University of Economics. Economic Sciences]. 2024. Issue no 76. pp. 66-74. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-08>. no 76 (2024):
 26. Maslak M. V., Maslak O. I., Shmatko N. M. Analiz vartisnoho otsiniuvannia transferu intelektualno-innovatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvi [Analysis of the cost assessment of the transfer of intellectual and innovative technologies at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. 2018. no 20 (1296). pp. 50-54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37653>.
 27. European Innovation Scoreboard 2021. (2021). Publications Office of the EU. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm

Надійшла (received) 13.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Ольга Іванівна (Maslak Olga) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0001-6793-4367; e-mail: oimaslak2017@gmail.com

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID:0000-0002-3322-740X ; e-mail: mariya.maslak2016@gmail.com

Яковенко Ярослава Юрївна (Yakovenko Yaroslava) – PhD з економіки, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Глазунова Ольга Олександрівна (Hlazunova Olga) - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0002-1949-0754; e-mail: bezruchko.o.a@gmail.com

Гришко Наталія Євгенівна (Gryshko Natalia) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0003-1644-3861; e-mail: 2nata.gryshko@gmail.com

О.Б. БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ** **ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Досліджено диджиталізацію економіки України та підходи до її оцінювання в контексті інноваційного розвитку. У провідних країнах світу відбувається перехід до нового технологічного укладу, відомого як «Індустрія 4.0» або смарт-промисловість, характерною рисою якого є стрімка диджиталізація економіки. Характерною рисою диджиталізації є використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують отримання економічних, соціальних та інших ефектів завдяки їх впровадженню в діяльність економічних систем різних рівнів. Саме тому актуальним є визначення сутності диджиталізації економіки та підходів до оцінювання в контексті інноваційного розвитку. Метою статті є визначення сутності поняття «диджиталізація економіки» та аналіз підходів до її оцінювання, зокрема визначення місця України за рівнем диджиталізації в світі та встановлення найбільш розвинених за цифровізацією регіонів України. Визначено сутність поняття «диджиталізація економіки» - це процес використання інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій в економіці, тобто цифрова трансформація або цифровізація економіки. Проаналізовано наявні підходи до показників, що характеризують диджиталізацію. Запропоновано для оцінювання диджиталізації економіки України використовувати 6 показників: 1) індекс мережевої готовності; 2) індекс розвитку електронного уряду; 3) індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; 4) рейтинг цифрової конкурентоспроможності країн; 5) глобальний інноваційний індекс; 6) індекс цифрової трансформації України. Отримано, що за світовими рейтингами цифровізації економіки Україна приблизно знаходиться посередині між лідерами та аутсайдерами. За індексом цифрової трансформації України найкращі результати в 2024 році продемонстрували Львівська, Дніпропетровська та Одеська області. Порівняно з 2023 роком у регіонах України спостерігається падіння рівня диджиталізації за виключенням Луганської, Одеської, Херсонської та Сумської областей. Також спостерігається зниження середнього значення індексу цифрової трансформації України, проте Дніпропетровська та Львівська області зберегли лідерські позиції. Проведено кластерний аналіз у розрізі регіонів України за 9 показниками цифровізації 2024 року. Результати свідчать про високий рівень диджиталізації Львівської, Дніпропетровської та Одеської областей, що узгоджується з попередніми розрахунками.

Ключові слова: диджиталізація економіки України; інноваційний розвиток; інформаційно-комунікаційні технології; показники оцінювання рівня; індекси цифровізації; індекс цифрової трансформації України; регіони України; кластерний аналіз

О. BILOTSERKIVSKYI **DIGITALIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY AND ITS ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF** **INNOVATIVE DEVELOPMENT**

The digitalization of Ukraine's economy and approaches to its assessment in the context of innovative development have been analyzed. Leading countries worldwide are transitioning to a new technological paradigm known as "Industry 4.0" or smart industry, characterized by the rapid digitalization of the economy. A key feature of digitalization is the use of information and communication technologies, which generate economic, social, and other effects through their integration into economic systems at various levels. Therefore, defining the essence of economic digitalization and assessment approaches in the context of innovative development is highly relevant. The purpose of the article is to define the concept of "economic digitalization" and analyze assessment approaches, particularly by determining Ukraine's position in global digitalization rankings and identifying the most digitally advanced regions within the country. The concept of "economic digitalization" is defined as the process of using information and communication (digital) technologies in the economy, essentially referring to digital transformation or digitization of the economy. Existing approaches to indicators characterizing digitalization have been analyzed. Six indicators are proposed for assessing Ukraine's economic digitalization: 1) Network Readiness Index, 2) E-Government Development Index, 3) ICT Development Index, 4) Digital Competitiveness Ranking, 5) Global Innovation Index, 6) Ukraine's Digital Transformation Index. According to global digitalization rankings, Ukraine is positioned roughly in the middle between the leading and lagging countries. The best results in Ukraine's Digital Transformation Index for 2024 were demonstrated by the Lviv, Dnipropetrovsk, and Odesa regions. Compared to 2023, a decline in the level of digitalization was observed across most regions of Ukraine, except for Luhansk, Odesa, Kherson, and Sumy regions. Additionally, the average value of Ukraine's Digital Transformation Index has decreased; however, Dnipropetrovsk and Lviv regions have maintained their leadership positions. A cluster analysis of Ukrainian regions based on nine digitalization indicators for 2024 was conducted. The results indicate a high level of digitalization in the Lviv, Dnipropetrovsk, and Odesa regions, aligning with previous calculations.

Keywords: digitalization of Ukraine's economy; innovative development; information and communication technologies; assessment indicators; digitalization indices; Ukraine's Digital Transformation Index; regions of Ukraine; cluster analysis

Постановка проблеми. У сучасному світі всі суспільні системи розвиваються в умовах становлення цифрової економіки, адже у провідних країнах світу відбувається перехід до нового технологічного укладу, відомого як «Індустрія 4.0» або смарт-промисловість, характерною рисою якого є стрімка диджиталізація економіки. Саме тому сьогодні диджиталізація стала невід'ємною складовою економічного розвитку розвинених країн. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) забезпечують отримання економічних, соціальних та інших ефектів завдяки їх впровадженню в діяльність економічних систем різних рівнів. Необхідність використання цих технологій для розвитку

економічних систем є беззаперечною, тому питання диджиталізації економіки перебуває в центрі уваги наукових досліджень у всьому світі. Динамічний розвиток цих технологій відкриває нові можливості для їх застосування в діяльності підприємств у різних галузях економіки, а також у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме тому особливої актуальності набуває проведення досліджень у цій сфері, зокрема визначення сутності диджиталізації економіки та підходів до оцінювання в контексті інноваційного розвитку.

Метою дослідження є визначення сутності поняття «диджиталізація економіки» та аналіз підходів до її оцінювання, зокрема визначення місця України за

рівнем диджиталізації в світі та встановлення найбільш розвинених за цифровізацією регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню визначення сутності поняття «диджиталізація економіки» та підходам до її оцінювання присвячено багато праць вітчизняних науковців, таких як: Д.І. Безрук [1], Д. Вітютин, Д. Мержев [2], О.Є. Гудзь, С.А. Федюнін, В.В. Щербина [3], О. Кондратюк, І. Стояненко [4], О. Корчинська, О. Бабічева, М. Дрозд [5], В. Лаговський, О. Немировська [6], А.В. Лапін, І.О. Грінчук, Д.О. Оленюк [7], М.І. Лахижа [8], М. Міхровська [9], В.Р. Сайко, Г.Й. Лучко [10], В. Скриль, А. Никифорова [11] та ін.

Проте, незважаючи на достатню кількість робіт із цієї тематики, трактування сутності поняття «диджиталізація економіки» вимагає уточнення та корегування. Також вже морально застарілі та потребують оновлення результати щодо рівня диджиталізації України в світі, отримані в роботах [1-11], тому необхідно проведення подальших досліджень у цій сфері.

Методи дослідження. Розглянемо існуючі підходи до трактування сутності понять: «диджиталізація» та «диджиталізація економіки» [2-11]. Більшість науковців розглядає диджиталізацію саме як процес [2, 3, 5, 7, 9]:

1) «...диджиталізація – це процес переходу від традиційних аналогових технологій до цифрових» [2];

2) «...диджиталізація – це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх диджиталізації» [3];

3) «...диджиталізація – це складний, багатогранний і всеохоплюючий процес, який не обмежується тільки оцифровкою економічної інформації. Диджиталізація змінює структуру економічних відносин, на основі використання новітніх, інформаційних технологій на всіх рівнях, висуваючи нові вимоги до рівня кваліфікації усіх учасників економічних процесів [5];

4) «...диджиталізація – це процес переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищенню доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалює систему комунікації зі споживачами» [7]; 5) «...диджиталізація, диджиталізація та цифрова трансформація означають процеси, що відбуваються всередині системи, які, за допомогою цифрових технологій, призводять до суттєвих змін» [9].

Також диджиталізацію визначають як [4, 6, 8, 10, 11]: 1) «...інструмент розвитку підприємств, спрямований на успішне управління всіма бізнес-процесами» [4];

2) «...цифрову трансформацію суспільства в цілому та економіки зокрема, яка описує перехід від індустріальної епохи й аналогових технологій до епохи знань і творчості, де використовуються новітні цифрові технології та інновації» [6];

3) «...об'єктивну необхідність інформаційної трансформації України» [8];

4) «...використання цифрових технологій для коригування моделі бізнесу, завдяки чому послуги та продукти змінюються й адаптуються відповідно до потреб ринку» [10];

5) «...перетворення звичайної економічної системи на цифрову, що передбачає зміну порядку функціонування системи економіки та її складових» [11].

Таким чином, узагальнюючи всі підходи до сутності поняття «диджиталізація економіки», будемо її трактувати як процес використання інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій в економіці, тобто як цифрову трансформацію або цифровізацію економіки.

Проаналізуємо наявні підходи до показників, що характеризують диджиталізацію, та проведемо оцінку її рівня в світі та Україні.

Д.І. Безрук [1] зазначає, що через багатокomпонентність цифровізації економіки можна виокремити ключові показники, які дозволяють оцінити та проаналізувати рівень цифровізації країни: 1) глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index - GI); 2) індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index - DESI); 3) індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI); 4) Індекс мережевої готовності (Network Readiness index – NRI); 5) індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI); 6) індекс цифровізації економіки (Boston Consulting Group e-Intensity); 7) індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI); 8) індекс цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competitiveness Index – WDCI).

Також ж думки А.В. Лапін, І.О. Грінчук та Д.О. Оленюк [7], які для розрахунку ключових показників інформатизації та цифровізації економіки пропонують використовувати такі показники, як: 1) Networked Readiness Index, 2) Global Innovation Index, 3) ICT Development Index, 4) Global Competitiveness Index.

Натомість В.Є. Вітютіна та Д.П. Мержева [2] вважають, що рівень цифровізації регіону або національної економіки визначається шляхом обчислення індексу глобальної конкурентоспроможності та індексу інноваційного розвитку у міжнародних порівняннях. Серед основних індексів, що безпосередньо відображають рівень розвитку інформаційних технологій, виділяють такі: 1) Network Readiness index; 2) індекс розвитку електронного уряду (e-Government Readiness Index – EGDI); 3) ICT Development Index; 4) IMD World Digital Competitiveness Index.

Розглянемо ці індекси більш докладно.

1. Індекс мережевої готовності є одним із найпоширеніших показників, що відображає рівень інноваційного розвитку країни та її здатність підтримувати цей розвиток у майбутньому. Він комплексно характеризує тенденції у сфері ІКТ та особливості цифровізації. Останніми роками методологія розрахунку індексу зазнала суттєвих

змін, і наразі його визначає неурядова організація Інститут Портуланс, яка щорічно обчислює значення індексу для різних країн та формує відповідний рейтинг.

2. Індекс розвитку електронного уряду, розроблений Організацією Об'єднаних Націй, оновлюється кожні два роки з 2001 року. Його формує Департамент економічних і соціальних питань ООН на основі трьох компонентів: 1) рівень телекомунікаційної інфраструктури, 2) людські ресурси для просування та використання ІКТ, 3) доступність онлайн-послуг і контенту. EGDI розраховується як середньозважене значення трьох нормалізованих показників: одна третина базується на індексі розвитку ІКТ (IDI), ще одна третина – на індексі людського капіталу, а остання – на індексі онлайн-послуг, сформованому за результатами оцінки 193 країн ООН. Анкета охоплює аспекти електронного уряду, такі як відкриті дані, електронна участь, багатоканальні послуги, мобільні технології, цифрову рівність та інноваційне партнерство у сфері ІКТ.

3. Індекс розвитку ІКТ розраховується Міжнародним союзом електрозв'язку (International Telecommunication Union) на основі 11 показників, згрупованих у три категорії: 1) доступ до ІКТ, 2) використання ІКТ, 3) ІКТ-навички. Оскільки ці показники мають різні одиниці вимірювання, їх нормалізують для порівняльності, використовуючи 100 % або середнє значення вибірки як еталон. Після цього індекси зважуються та агрегуються.

4. Рейтинг цифрової конкурентоспроможності WDC аналізує, як країни адаптують і розвивають цифрові технології, що впливають на державні практики, бізнес-моделі та суспільство загалом. Методологія рейтингу оцінює цифрову конкурентоспроможність за трьома основними параметрами: знання, технології та майбутня готовність, кожен із яких складається з 9 субфакторів. Загалом індекс містить 51 показник, причому ваговий розподіл субфакторів рівномірний (близько 11,1 %). Дві третини показників базуються на кількісних даних, а одна третина – на опитуваннях. 19 із 51 критерію є унікальними, інші запозичені з загального рейтингу конкурентоспроможності IMD.

Результати чисельного моделювання. Визначимо місце України за рівнем диджиталізації в світі. Для цього згрупуємо Україну, країни-лідери та аутсайтери за відповідними показниками, а також зазначимо загальну кількість позицій у рейтингу (табл. 1).

Згідно з табл. 1, позиція України у світовому рейтингу цифровізації економіки варіюється залежно від індексу. Зокрема, країна демонструє результати вище середнього за індексом мережевої готовності, посідаючи 43-тє місце серед 133 країн, та за індексом розвитку електронного уряду, де вона знаходиться на 17-й позиції серед 43 країн. Водночас за індексом розвитку ІКТ Україна займає 159-тє місце серед 170 країн, а в глобальному інноваційному індексі – 60-тє серед 100 країн, що є нижчим за середній рівень.

Міністерство цифрової трансформації України застосовує Індекс цифрової трансформації України як

один із ключових інструментів оцінки рівня цифровізації країни. Максимальне значення цього індексу становить 1 бал, а його розрахунок враховує рівень економічного розвитку, цифрові навички населення, стан інфраструктури, надання публічних послуг і процеси цифровізації на місцевому рівні. У 2024 році оцінювання здійснювалося за дев'ятьма показниками: 1) інституційною спроможністю; 2) розвитком інтернету; 3) ефективністю роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); 4) впровадженням режиму “без паперів”; 5) цифровою освітою; 6) представленістю регіонів у цифровому просторі; 7) доступністю базових електронних послуг; 8) цифровою трансформацією у певних галузях; 9) реалізацією індивідуальних проєктів керівників цифрової трансформації (CDTO).

Рівень диджиталізації регіонів України за 2023-2024 рр. наведено на рис. 1. Як видно з рис. 1, найкращі результати у 2024 році продемонстрували Львівська область – 0,850 балів, Дніпропетровська – 0,844 та Одеська – 0,805 балів. Результати аналізу свідчать, що середнє значення Індeksu в Україні склало 0,497 балів [12]. Порівняно з 2023 р. у розрізі регіонів України спостерігається падіння рівня диджиталізації (максимальнє зниження цифровізації у Хмельницькій області – на 63 %) за виключенням Луганської, Одеської, Херсонської та Сумської областей (максимальнє зростання цифровізації у Сумській області – на 144 %). Загалом середнє значення індексу цифрової трансформації України у 2024 році порівняно з 2023 роком знизилось на 0,135 або 21,36 %, при цьому перші два лідери хоча й зберегли свої позиції, але помінялися місцями: Дніпропетровська область стала другою, а Львівська – першою.

Проведемо багатовимірне дослідження цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік у розрізі субіндексів із використанням методів кластерного аналізу. Визначимо однорідні групи видів діяльності у сфері цифрової трансформації регіонів України за такими показниками 2024 року: 1) інституційна спроможність (IC); 2) розвиток інтернету (PI); 3) розвиток ЦНАП (ЦНАП); 4) впровадження режиму «без паперів» (РБП); 5) цифрова освіта (ЦО); 6) візитівка області (ВО); 7) проникнення базових е-послуг (ПБЕП); 8) галузева цифрова трансформація (ГЦТ); 9) індивідуальні проєкти CDTO (CDTO).

Для проведення розрахунків будемо використовувати ППП Statistica 12. Результати обчислень наведено на рис. 2-4. Зокрема на рис. 2 наведено дендрограму класифікації за методом Уорда. Аналіз даної дендрограми на рис. 2 дозволяє розпізнати три групи (кластери) однорідних станів у спостережуваній сукупності даних. Здійснимо реалізацію методу К-середніх (K-means clustering). Графіки середніх значень для кластерів наведено на рис. 3. Члени кластерів та їх відстані до центру відповідного кластеру наведено на рис. 4. Із рис. 4 видно, що у 2024 році кластер № 3 (7 областей: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська, Полтавська, Харківська) за виключенням перших двох показників характеризується найвищим

рівнем; кластер № 1 (9 областей: Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Чернігівська) характеризується середніми значеннями показників; кластер № 2 (7 областей: Донецька, Житомирська, Запорізька, Кіровоградська,

Миколаївська, Херсонська, Черкаська) характеризується найнижчим рівнем показників. Це узгоджується з даними рис. 2, де найкращі результати продемонстрували Львівська, Дніпропетровська та Одеська області.

Таблиця 1 – Україна, лідери та аутсайтери за міжнародними рейтингами цифровізації економік світу в 2024 році

№	Показники	Місце України	Лідер	Аутсайдер (місце)
1	Індекс мережевої готовності	43	США	Ємен (133)
2	Індекс розвитку електронного уряду	17	Данія	Боснія і Герцеговина (43)
3	Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій	159	Кувейт	Чад (170)
4	Рейтинг конкурентоспроможності країн цифрової	—	Сінгапур	Венесуела (67)
5	Глобальний інноваційний індекс	60	Швейцарія	Болівія (100)

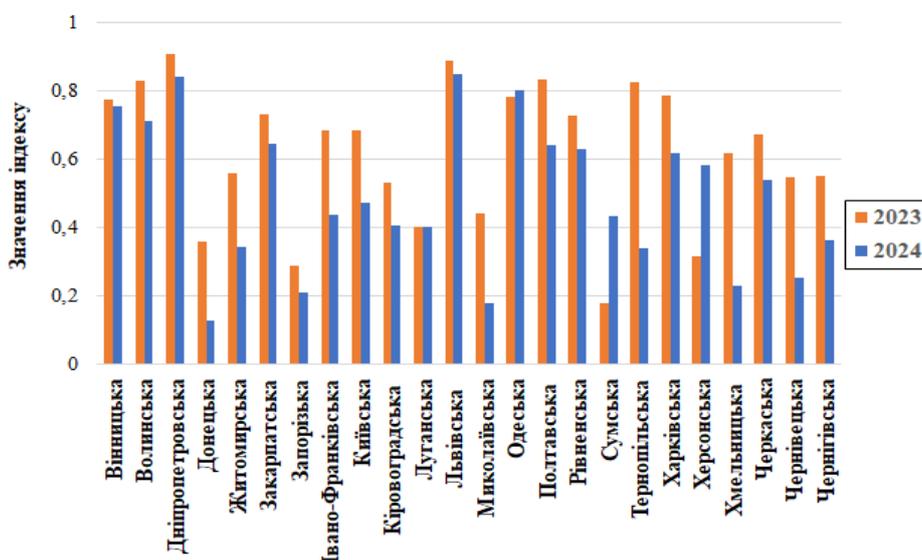


Рис. 1 - Рівень диджиталізації регіонів України у 2023-2024 рр.

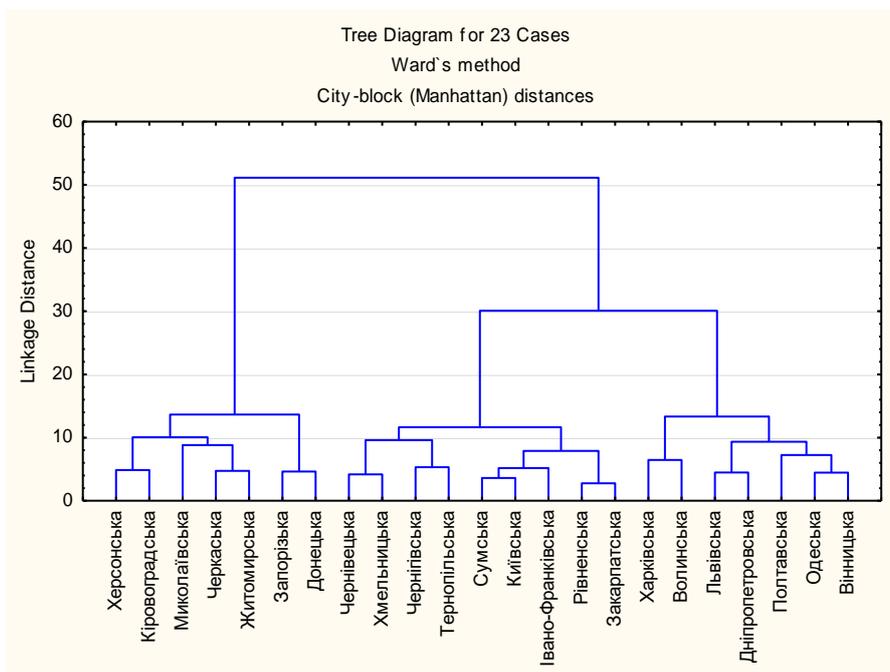


Рис. 2 - Дендродіаграма класифікації

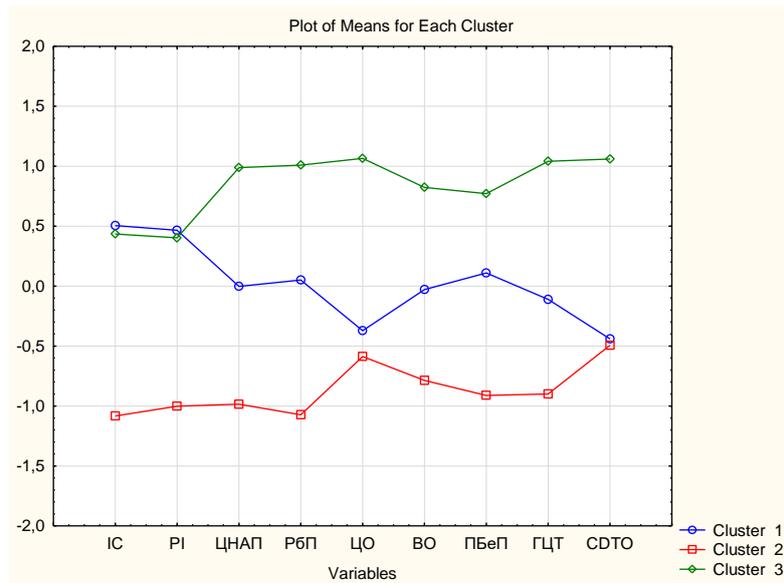


Рис. 3 - Графіки середніх значень для кластерів

Кластер № 1		Кластер № 2		Кластер № 3	
	Distance		Distance		Distance
Закарпатська	0,671936	Донецька	0,825118	Вінницька	0,632672
Івано-Франківська	0,663760	Житомирська	0,703033	Волинська	0,518492
Київська	0,296993	Запорізька	0,702983	Дніпропетровська	0,459936
Рівненська	0,509654	Кіровоградська	0,330071	Львівська	0,791575
Сумська	0,504090	Миколаївська	0,907317	Одеська	0,655886
Тернопільська	0,832079	Херсонська	0,760246	Полтавська	0,601082
Хмельницька	0,681653	Черкаська	0,642240	Харківська	1,012851
Чернівецька	0,596697				
Чернігівська	0,523063				

Рис. 4 - Члени кластерів та їх відстані до центру кластера

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Таким чином, у статті розглянуто диджиталізація економіки України та її оцінювання в контексті інноваційного розвитку. Отримано такі результати.

1. Визначено сутність поняття «диджиталізація економіки». Її можна трактувати як процес використання інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій в економіці, тобто як цифрову трансформацію або цифровізацію економіки.

2. Проаналізовано наявні підходи до показників, що характеризують диджиталізацію. Запропоновано для оцінювання диджиталізації економіки України використовувати такі показники: 1) індекс мережевої готовності; 2) індекс розвитку електронного уряду; 3) індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; 4) рейтинг цифрової конкурентоспроможності країн; 5) глобальний інноваційний індекс; 6) індекс цифрової трансформації України.

3. За світовими рейтингами цифровізації економіки Україна приблизно знаходиться посередині між лідерами та аутсайдерами. Зокрема, країна демонструє результати вище середнього за індексом мережевої готовності, посідаючи 43-тє місце серед 133 країн, та за індексом розвитку електронного уряду, де вона знаходиться на 17-й позиції серед 43 країн. Водночас за індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій Україна займає 159-тє місце серед 170 країн, а в глобальному інноваційному

індексі – 60-тє серед 100 країн, що є нижчим за середній рівень.

4. За індексом цифрової трансформації, в розрізі регіонів України найкращі результати в 2024 році продемонстрували Львівська область – 0,850 балів, Дніпропетровська – 0,844 та Одеська – 0,805 балів. Результати аналізу свідчать, що середнє значення Індексу в Україні склало 0,497 балів. Порівняно з 2023 роком у регіонах України спостерігається падіння рівня диджиталізації (максимальне зниження цифровізації у Хмельницькій області – на 63 %) за виключенням Луганської, Одеської, Херсонської та Сумської областей (максимальне зростання цифровізації у Сумській області – на 144 %). Загалом середнє значення індексу цифрової трансформації України знизилося на 0,135 або 21,36 %, але при цьому Дніпропетровська та Львівська області зберегли лідерські позиції, проте помінялися місцями: Дніпропетровська область стала другою, а Львівська – першою.

5. Проведено кластерний аналіз у розрізі регіонів України за 9 показниками цифровізації 2024 року: 1) інституційною спроможністю, 2) розвитком інтернету, 3) ефективністю роботи ЦНАП, 4) впровадженням режиму “без паперів”, 5) цифровою освітою, 6) представлєністю регіонів у цифровому просторі, 7) доступністю базових електронних послуг, 8) цифровою трансформацією у певних галузях, 9) реалізацією індивідуальних проєктів керівників

цифрової трансформації. Результати свідчать про високий рівень диджиталізації Львівської, Дніпропетровської та Одеської областей, що узгоджується з попередніми розрахунками.

Список літератури

1. Безрук Д. І. Диджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 71. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-06>
2. Вітютін В. Є., Мерзев Д. П. Дослідження диджиталізації: наукові методи та практичні підходи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-11>
3. Гудзь, О. Є., Федюнін, С. А., Щербина, В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>
4. Кондратюк О., Стояненко І. Диджиталізація бізнесу в умовах глобальних викликів. *Scientia fructuosa*. 2020. Т. 134, № 6. С. 26–36. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)03)
5. Корчинська О., Бабічева О., Дрозд М. Сутність диджиталізації економіки та її вплив на розвиток маркетингу. *Економічний дискурс*. 2023. Випуск 3-4. С. 55-63. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-5>
6. Лаговський В., Немировська О. Діджиталізація економіки як тенденція суспільного розвитку. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 2. С. 117–137. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.117-137>
7. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк, Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>
8. Лахижа М. І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Т. 4, № 2020-2. С. 202–213. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
9. Міхровська М. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>
10. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку диджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. Т. 7. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114>
11. Скриль В., Никифорова А. Диджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88, № 3. С. 94-103. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.094
12. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. *Цифрова громада*. URL: <https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik>
- Trade and Economics. Economic sciences]. 2023, no. 71, pp. 43–50. doi: 10.32782/2522-1205-2023-71-06.
2. Vityutin V. Ye., Merzhev D. P. Doslidzhennya dydzhytalizatsiyi: naukovi metody ta praktychni pidkhody [Digitization research: scientific methods and practical approaches]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security]. 2024, vol. 11, no. 2, pp. 70–77. doi: 10.32782/dees.11-11.
3. Hudz', O. Ye., Fedyunin, S. A., Shcherbina, V. V. Dydzhytalizatsiya, yak konkurentna perevaha pidpryyemstv [Digitalization as competitive advantage of companies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business]. 2019, no. 3, pp. 18–24. doi: 10.31673/2415-8089.2019.031824.
4. Kondratiuk O., Stoyanenko I. Dydzhytalizatsiya biznesu v umovakh hlobal'nykh vyklykiv [Digitalization of business under global challenges]. *Scientia fructuosa* [Herald of Kyiv National University of Trade and Economics]. 2020, vol. 134, no. 6, pp. 26–36. doi: 10.31617/visnik.knute.2020(134)03
5. Korchyn'ska O., Babicheva O., Drozd M. Sutnist' dydzhytalizatsiyi ekonomiky ta yiyi vplyv na rozvytok marketynhu [The essence of digitization of the economy and its impact on the development of marketing]. *Ekonomichnyy dyskurs* [The Economic Discourse]. 2023, iss. 3-4, pp. 55-63. doi: 10.36742/2410-0919-2023-2-5.
6. Lahov'skyy V., Nemyrov'ska O. Didzhitalizatsiya ekonomiky yak tendentsiya suspil'noho rozvytku [Digitalization of the Economy as a Trend of Social Development]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnogo podatkovoho univertsytetu* [Research Notes of the State Tax University]. 2023, no. 2, pp. 117–137. doi: 10.33244/2617-5940.2.2022.117-137.
7. Lapin A. V., Hrinchuk I. O., Olenyuk, D. O. Didzhitalizatsiya ekonomiky v Ukraini: suchasnyy stan ta perspektyvy [The digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika*. 2022, no. 7. doi: 10.32702/2307-2105.2022.7.22.
8. Lakhzyha M. I. Dydzhytalizatsiya v Ukraini: ponyattya, problemy, perspektyvy ta zavdannya publichnogo upravlinnya [Digitalization in Ukraine: concept, problems, prospects and tasks of public administration]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya* [Scientific Herald: Public Administration]. 2020, vol. 4, no. 2, pp. 202–213. doi: 10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213.
9. Mikhrov'ska M. Didzhytatsiya, didzhitalizatsiya, tsyfrova transformatsiya: zmist ta osoblyvosti [Digitization, digitalization, and digital transformation: content and features]. *Hraal' nauky* [International scientific journal «Grail of Science»]. 2021, no.1. doi: 10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023.
10. Sayko V. R., Luchko H. Y. Tendentsiyi rozvytku dydzhytalizatsiyi v Ukraini [Tendencies in Development of Digitalization in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2021, no. 7, pp. 109–114. doi: 10.32983/2222-4459-2021-7-109-114.
11. Skryl' V., Nykyforova A. Dydzhytalizatsiya ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiyi [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of eurointegration]. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk* [Galician economic journal]. 2024, vol. 88, no. 3, pp. 94-103. doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.094.
12. Rezul'taty tsyfrovoyi transformatsiyi v rehionakh Ukrainy za 2024 rik : Tsyfrova Hromada [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024 : Digital community]. Available at: <https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik>.

References (transliterated)

1. Bezruk D. I. Dydzhytalizatsiya ekonomiky v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Digitalization of the economy in Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk L'viv's'koho torhovel'no-ekonomichnoho univertsytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of Lviv University of

Надійшла (received) 13.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Білоцерківський Олександр Борисович (Bilotserkivskiy Oleksandr) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; тел.: (095)012-14-58; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>; e-mail: Alexander.Belotserkovsky@khp.edu.ua

С.В. БРІК, О.О. ФАЛЬЧЕНКО

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ, АУДИТУ І КОНТРОЛЮ ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті приведена економічна сутність обліку, аудиту та контролю використання об'єктів фінансового лізингу в господарській діяльності підприємства. Фінансовий лізинг є важливим інструментом фінансування, що дозволяє підприємствам використовувати необхідні активи без значних одноразових витрат. Однак облік, аудит і контроль операцій з фінансового лізингу мають свої особливості, які необхідно враховувати для забезпечення точності фінансової звітності та ефективного управління ресурсами. При цьому фінансовий лізинг має свої особливості в обліку, визначаючи набуття права власності на орендований актив після закінчення строку оренди, строк та вартість мінімальних орендних платежів. Облік у лізингодавця та лізингоодержувача має свої нюанси. Особливої уваги заслуговує амортизація об'єкта фінансового лізингу. Особливості аудиту та контролю фінансового лізингу передбачають перевірку правильності відображення в обліку як у лізингодавця, так і у лізингоодержувача, перевірку відповідності договорів лізингу вимогам законодавства, нормативно-правовим актам та стандартам бухгалтерського обліку. Оцінка правильності класифікації лізингових операцій, перевірка облікових записів та оцінка системи внутрішнього контролю вимагають від аудитора застосування своїх знань та умінь на практиці. Правильна організація обліку, аудиту та контролю операцій з фінансового лізингу є ключовою для забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективного управління ресурсами підприємства. Дотримання нормативно-правових вимог та стандартів бухгалтерського обліку, а також регулярний аудит і контроль таких операцій сприяють мінімізації ризиків та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: аудит; контроль; облік; фінансова оренда; фінансовий лізинг

S. BRIK, O. FALCHENKO

FEATURES OF ACCOUNTING, AUDIT AND CONTROL OF THE USE OF FINANCIAL LEASING OBJECTS IN THE BUSINESS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

The article presents the economic essence of accounting, auditing and control of the use of financial leasing objects in the economic activities of the enterprise. Financial leasing is an important financing tool that allows enterprises to use the necessary assets without significant one-time costs. However, accounting, auditing and control of financial leasing transactions have their own characteristics that must be taken into account to ensure the accuracy of financial reporting and effective resource management. At the same time, financial leasing has its own characteristics in accounting, determining the acquisition of ownership of the leased asset after the end of the lease term, the term and value of minimum lease payments. Accounting by the lessor and the lessee has its own nuances. Depreciation of the financial leasing object deserves special attention. The features of auditing and control of financial leasing include checking the correctness of the accounting of both the lessor and the lessee and checking the compliance of leasing agreements with the requirements of the law, regulatory legal acts, and accounting standards. Assessing the correctness of the classification of leasing transactions, checking accounting records and assessing the internal control system require the auditor to apply his knowledge and skills in practice. Proper organization of accounting, auditing and control of financial leasing transactions is key to ensuring the reliability of financial reporting and effective management of enterprise resources. Compliance with regulatory requirements and accounting standards, as well as regular auditing and control of such transactions contribute to minimizing risks and increasing the financial stability of the enterprise.

Keywords: audit; control; accounting; financial lease; financial leasing.

Вступ. Особливості обліку, аудиту та контролю використання об'єктів фінансового лізингу в господарській діяльності підприємства значною мірою зумовлені специфікою таких операцій, що включають різноманітні юридичні та фінансові аспекти. Для підприємств важливо правильно вести облік лізингових угод відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку, а також міжнародних стандартів фінансової звітності. Аудит і контроль лізингових угод забезпечують дотримання фінансових, правових і економічних норм, що знижує ризики і підвищує ефективність використання лізингових активів.

Метою даного дослідження є аналіз основних аспектів обліку, аудиту і контролю об'єктів фінансового лізингу в Україні, а також визначення найбільш ефективних підходів для забезпечення належного фінансового моніторингу та зниження фінансових ризиків для учасників ринку. Завданнями дослідження є: аналіз теоретичних аспектів обліку та аудиту лізингових операцій, вивчення законодавчих ініціатив і стандартів, що регулюють ці питання, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення практик обліку і контролю у цій сфері.

Аналіз стану питання. Аналіз останніх досліджень щодо обліку, аудиту і контролю використання об'єктів фінансового лізингу в

господарській діяльності підприємства свідчить про активний розвиток цього напрямку в умовах глобалізації фінансових ринків. Фінансовий лізинг є важливим інструментом залучення інвестицій, що потребує ефективної системи обліку та контролю.

Наукові дослідження зосереджені на питаннях визнання, оцінки та відображення об'єктів фінансового лізингу у фінансовій звітності відповідно до МСФЗ 16 "Оренда". Особливу увагу приділяють розмежуванню операційного та фінансового лізингу, а також їх впливу на фінансовий стан підприємств.

Щодо аудиту фінансового лізингу, дослідження фокусуються на оцінці ризиків та підтвердженні достовірності звітності лізингоотримувачів та лізингодавців. Контрольна діяльність охоплює перевірку дотримання податкового законодавства, умов лізингових угод та своєчасності виконання фінансових зобов'язань.

Актуальними залишаються питання автоматизації облікових процесів, імплементації міжнародних стандартів та удосконалення методів внутрішнього контролю у сфері фінансового лізингу..

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження особливостей обліку, аудиту та контролю використання об'єктів фінансового лізингу в господарській діяльності підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Аналіз

літератури з питань обліку, аудиту та контролю використання об'єктів фінансового лізингу в господарській діяльності підприємств свідчить про значну увагу науковців та практиків до цієї теми. Так, Ірина Бойко у своїх роботах досліджує сучасний стан обліку лізингових операцій в Україні та аналізує відмінності в обліку залежно від суб'єктів лізингових відносин та підкреслює важливість правильного відображення таких операцій для забезпечення достовірності фінансової звітності підприємств. Наталія Товченик розглядає правила бухгалтерського обліку операцій фінансового лізингу для обох сторін договору та акцентує увагу на необхідності дотримання вимог П(С)БО 14 "Оренда" та надає практичні рекомендації щодо відображення таких операцій у фінансовій звітності. Софія Кафка обґрунтовує позицію щодо співвідношення лізингу та оренди з погляду бухгалтерського обліку, визначає лізинг як особливий вид підприємницької діяльності та досліджує методологічні аспекти його обліку, підкреслюючи відмінності та спільні риси з орендними операціями. Олег Васюренко аналізує відображення в бухгалтерському обліку операцій з фінансового та оперативного лізингу. Він детально описує порядок та особливості обліку таких операцій як для лізингодавця, так і для лізингоодержувача, надаючи рекомендації щодо правильного відображення лізингових операцій у фінансовій звітності банківських установ. Загалом, дослідники сходяться на думці про важливість правильного відображення операцій фінансового лізингу в обліку підприємств. Вони підкреслюють необхідність дотримання національних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО 14 "Оренда", та впровадження ефективних процедур внутрішнього контролю для забезпечення достовірності фінансової звітності.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Згідно із п. 1 ст. 292 Господарського Кодексу України [1], лізинг - це господарська діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні за договором лізингу однією стороною (лізингодавцем) у виключне володіння та користування другій стороні (лізингоодержувачу) на визначений строк майна, що належить лізингодавцю або набувається ним у власність (господарське відання) за дорученням чи погодженням лізингоодержувача у відповідного постачальника (продавця) майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Відповідно до п. 1 ст. 806 Цивільного Кодексу України [2], за договором лізингу одна сторона (лізингодавець) передає або зобов'язується передати другій стороні (лізингоодержувачеві) у володіння та користування майно, що належить лізингодавцю на праві власності і було набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем (прямий лізинг), або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов (непрямий

лізинг), на певний строк і за встановлену плату (лізингові платежі).

П. 6 ч. 1 ст. 1 Закону про фінансовий лізинг [3] дає наступне визначення: фінансовий лізинг - вид правових відносин, за якими лізингодавець зобов'язується відповідно до договору фінансового лізингу на строк та за плату, визначені таким договором, передати лізингоодержувачу у володіння та користування як об'єкт фінансового лізингу майно, що належить лізингодавцю на праві власності та набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов, а також які передбачають при цьому додержання принаймні однієї з ознак (умов) фінансового лізингу, передбачених пунктами 1-4 частини першої статті 5 цього Закону.

Згідно п. 1 – п. 4 ч. 1 ст. 5 Закону про фінансовий лізинг [3], лізинг вважається фінансовим, у разі якщо до лізингоодержувача переходять усі ризики та винагороди (вигоди) щодо користування та володіння об'єктом фінансовий лізинг у, за умови додержання хоча б однієї з таких ознак (умов):

1) об'єкт фінансовий лізинг у передається на строк, протягом якого амортизується не менше 75 відсотків його первісної вартості, а лізингоодержувач зобов'язаний на підставі договору фінансовий лізинг у протягом строку дії договору придбати об'єкт фінансовий лізинг у з подальшим переходом права власності від лізингодавця до лізингоодержувача за ціною та на умовах, передбачених таким договором;

2) сума лізингових платежів на момент укладення договору фінансовий лізинг у дорівнює первісній вартості об'єкта або перевищує її;

3) балансова (залишкова) вартість об'єкта фінансовий лізинг у на момент закінчення строку дії договору становить не більше 25 відсотків первісної вартості (ціни) такого об'єкта фінансовий лізинг у станом на початок строку дії договору;

4) об'єкт фінансовий лізинг у, виготовлений на замовлення лізингоодержувача, після закінчення дії договору не може бути використаний іншими особами, крім лізингоодержувача, зважаючи на його технологічні та якісні характеристики.

Необхідно також звернути увагу на те, що:

- лізингодавцем може бути лише юридична особа, яка має право надавати послуги з фінансовий лізинг у і на підставі договору передає лізингоодержувачу у володіння та користування об'єкт фінансовий лізинг у (п. 2 ч. 1 ст. 1 Закону про фінансовий лізинг [3]);

- стосовно лізингодавця існує суттєвий момент. Фінансовий лізинг визнається фінансовою послугою, згідно п.1 ст. 4 Закону про фінансові послуги [4]. Тож така юридична особа повинна мати ліцензію на надання послуг фінансовий лізинг у та відомості про неї повинні бути включені до Реєстру небанківських фінансових установ (п. п. 4 п. 140 ст. 11 Положення № 199 [5]);

- лізингоодержувачем можуть бути фізична особа, фізична особа - підприємець або юридична

особа, яка відповідно до договору фінансового лізингу отримує від лізингодавця об'єкт фінансового лізингу у володіння та користування (п. 3 ч. 1 ст. 1 Закону про фінансовий лізинг [3]);

- об'єктом фінансовий лізинг у не можуть бути земельні ділянки та інші природні об'єкти та єдині майнові комплекси, що належать державним та комунальним підприємствам та забезпечують виконання державою своїх функцій, згідно ч. 2 ст. 3 Закону про оренду (ст. 6 Закону про фінансовий лізинг [3]).

Абз. 5 пп. 14.1.97 ст. 14 Податкового Кодексу України [6], в свою чергу, надає наступне визначення: фінансовий лізинг - господарська операція юридичної особи (лізингодавця), за якою лізингодавець передає лізингодержувачу майно, яке є основним засобом і придбане або виготовлене лізингодавцем, а також усі ризики та винагороди, пов'язані з правом володіння та користування об'єктом фінансовий лізинг у.

Умови, що наведені в Податковому Кодексі України для визначення лізингу фінансовим, повністю співпадають з умовами, що наведені в Законі про фінансовий лізинг.

Під терміном «строк фінансового лізингу» Податковий Кодекс України розуміє передбачений лізинговим договором строк, який розпочинається з дати передання ризиків, пов'язаних із зберіганням або використанням майна, чи права на отримання будь-яких вигод чи винагород, пов'язаних з його використанням, або будь-яких інших прав, що слідує з прав на володіння, користування або розпоряджання таким майном, лізингодержувачу та закінчується строком закінчення дії лізингового договору, включаючи будь-який період, протягом якого лізингодержувач має право прийняти одноосібне рішення про продовження строку лізингу згідно з умовами договору.

Для цілей бухгалтеріку п. 4 НП(С)БО 14 [7] визначено: фінансова оренда - оренда, що передбачає передачу орендарю всіх ризиків та вигод, пов'язаних з правом користування та володіння активом. Право власності на об'єкт фінансової оренди після закінчення строку оренди може передаватися або не передаватися.

Оренда вважається фінансовою за наявності хоча б однієї з наведених нижче ознак:

- орендар набуває права власності на орендований актив після закінчення строку оренди;
- орендар має можливість та намір придбати об'єкт оренди за ціною, нижчою за його справедливую вартість на дату придбання;
- строк оренди становить більшу частину строку корисного використання (експлуатації) об'єкта оренди, навіть якщо право власності не передаватиметься;
- теперішня вартість мінімальних орендних платежів з початку строку оренди дорівнює або перевищує справедливую вартість об'єкта оренди;
- орендований актив має особливий характер, що дає змогу лише орендареві використовувати його

без витрат на його модернізацію, модифікацію, дообладнання.

Згідно з ч. 1 ст. 14 Закону про фінансовий лізинг [3] договір фінансового лізингу повинен відповідати вимогам статті 9 Закону про фінансові послуги, статті 18 Закону № 1023 та цього Закону.

Грошове зобов'язання за договором фінансовий лізинг у при укладанні з фізичною особою має бути виражене виключно у гривні, без визначення грошового еквівалента такого зобов'язання в іноземній валюті. Якщо ж лізингодержувачем є юридична особа або ФОП, при визначенні грошового зобов'язання можна також вказати грошовий еквівалент в іноземній валюті, а сума, що підлягає сплаті у гривні, визначається за офіційним курсом Національного Банку України на день платежу, або за курсом банку за домовленістю сторін (ч. 4 ст. 14 Закону про фінансовий лізинг [3]).

Договір фінансовий лізинг у укладається в письмовій формі та не підлягає нотаріальному посвідченню, крім випадків, встановлених законом або домовленістю сторін (ч. 1, ч. 2 ст. 15 Закону про фінансовий лізинг [3]).

До складу лізингових платежів включаються (ч. 2 ст. 16 Закону про фінансовий лізинг [3]):

- 1) сума, що відшкодовує частину вартості об'єкта фін лізингу;
- 2) винагорода лізингодавцю за отриманий у фінансовий лізинг об'єкт фінансовий лізинг у;
- 3) інші складові, зокрема платежі та/або витрати, що безпосередньо пов'язані з виконанням договору фінансовий лізинг у та передбачені таким договором.

Слід відмітити, що протягом строку дії договору фінансовий лізинг у розмір лізингових платежів може змінюватися.

Згідно абз. 5 пп. 14.1.191 ст. 14 ПКУ [6], фактична передача матеріальних активів іншій особі на підставі договору про фінансовий лізинг вважається постачанням товарів.

Умови визнання лізингу фінансовим, згідно з абз. 7-11 пп. 14.1.97 ПКУ [6] співпадають з умовами, зазначеними в п. 1-4 ч. 1 ст. 5 Закону про фінансовий лізинг [3].

Платники податку на прибуток, що не застосовують податкові різниці при визначенні об'єкта оподаткування, відображають операції з фінансовий лізинг у виключно за бухгалтерськими правилами.

Платники податку на прибуток, які при визначенні об'єкта оподаткування враховують податкові різниці, застосовують правила, які пов'язані з основними засобами (п. 138.1 і п. 138.2 ПКУ [6]).

Лізингові платежі не є об'єктом оподаткування ПДВ (абз. 3 п. пп. 196.1.2 ПКУ [6]), незважаючи на виникнення «першої події». Податкові зобов'язання у лізингодавця виникають в момент фактичної передачі об'єкту лізингу (п. 187.6 ПКУ [6]).

Аналогічно і податковий кредит у лізингоотримувача виникає в момент фактичного отримання об'єкту лізингу (абз. 5 п. 198.2 ПКУ [6]).

Згідно п.2 ст. 23 Закону про фінансовий лізинг [3], витрати на утримання об'єкта фінансового лізингу, пов'язані з його експлуатацією, технічним обслуговуванням, ремонтом несе лізингоодержувач.

Витрати на поточний ремонт відображаються у складі витрат залежно від напряму використання предмета фінансовий лізингу. У більшості випадків це витрати поточного періоду, які відображаються за датою їх понесення відповідно до п. 7 П(С)БО 16 [8].

Витрати на капітальний ремонт можуть бути як витратами звітного періоду так і витратами у вигляді збільшення вартості об'єкта фінансової оренди за аналогією з обліком поліпшень. Для прийняття рішення, до якого з видів ремонтів треба відносити проведений, треба проаналізувати суть ремонту. Якщо витрати пов'язані зі збільшенням очікуваних майбутніх вигід від використання предмета фінансовий лізингу, можуть бути ідентифіковані з окремою амортизованою частиною (компонентом), не здійснюються з метою підтримання об'єкта у придатному для використання стані, такі витрати можна відобразити через капітальні інвестиції і згодом збільшити первісну вартість ОЗ.

Згідно п.1 ст.24. Закону про фінансовий лізинг [3], поліпшення майна, яке передано до фінансового лізингу, можливе лише за письмовою згодою з лізингодавцем.

Якщо лізингодавець не згодний з проведеними поліпшеннями, то (п.2 ст.24. Закону про фінансовий лізинг [3]) лізингоодержувач має право вилучити здійснені ним поліпшення, за умови що такі поліпшення можуть бути відділені від об'єкта фінансового лізингу без шкоди для нього, або покращення безоплатно переходять у власність лізингодавця (якщо їх неможливо відокремити від об'єкта фінансового лізингу без шкоди для нього).

При цьому, лізингоодержувач сплачує лізингодавцю передбачену договором фінансового лізингу неустойку за кожний випадок здійсненого ним поліпшення об'єкта фінансового лізингу без згоди лізингодавця.

Якщо поліпшення об'єкта фінансового лізингу узгоджене з лізингодавцем, то потрібно домовитися, чи лізингоодержувач буде отримувати відшкодування вартості витрат, чи зараховувати таку вартість до складу лізингових платежів (п.3 ст.24 Закону про фінансовий лізинг [3])

Витрати, пов'язані з поліпшенням, — це фактично витрати на модернізацію, дообладнання тощо, тобто витрати, які призводять до збільшення майбутніх економічних вигід, первісно очікуваних від використання об'єкта. В обліку, як це підтверджено абз.1 п.2 розд. 2 П(С)БО 14 [7], витрати орендаря / лізингоодержувача на поліпшення об'єкта фінансової оренди відображають як капітальні інвестиції, що включаються до вартості об'єкта фінансової оренди.

Нарахування амортизації у бухгалтерському обліку зупиняється на період реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації ОЗ (п. 23 П(С)БО 7 [8]). У випадку з поліпшенням предмету фінансового лізингу нарахування

амортизації на строк проведення поліпшення об'єкта фінансового лізингу слід призупинити.

Податковий облік повернення має особливість в зв'язку із зворотним продажем, яким, згідно з договором про фінансовий лізинг, вважається постачанням товарів для цілей оподаткування (пп. а) пп. 14.1.191 ПКУ)

Виходячи з цього, така операція є об'єктом оподаткування ПДВ (пп. а) п. 185.1 ПКУ); датою виникнення податкових зобов'язань лізингоодержувача є дата повернення об'єкта основних засобів з фінансовий лізинг у (п. 187.6 ПКУ); база оподаткування визначається, виходячи з договірної (контрактної) вартості, але не нижче залишкової вартості об'єкта лізингу за даними бухгалтерського, що склалася на початок звітного періоду, в якому здійснюється повернення (п. 188.1 ПКУ).

Якщо для лізингодавця повернення об'єкта фінансовий лізингу - це його придбання, то для лізингоодержувача таке повернення лізингодавцю прирівнюється до продажу лізингового майна, а точніше власного об'єкта основних засобів.

Це означає, що у момент передачі об'єкта лізингодавцю всі підприємства - лізингоодержувачі показують бухгалтерський дохід від реалізації такого активу, який збільшує фінансовий результат для цілей оподаткування. Одночасно платник податків зменшує бухгалтерський фінансовий результат на балансову вартість об'єкта лізингу.

Платники податку на прибуток, що не застосовують податкові різниці при визначенні об'єкта оподаткування податком на прибуток діють виключно за бухгалтерськими правилами.

Платники податку на прибуток, які при визначенні об'єкта оподаткування враховують податкові різниці, при здійсненні повернення додатково розраховують «продажні» різниці, встановлені ст. 138 ПКУ, а саме, при реалізації виробничих об'єктів основних засобів фінансовий результат до оподаткування необхідно збільшити на суму залишкової вартості об'єкта фінансовий лізингу, що реалізується, визначену за бухгалтерськими правилами (абз. 4 п. 138.1 ПКУ); зменшити на суму залишкової вартості такого об'єкта, визначену за податковими правилами (абз. 3 п. 138.2 ПКУ).

При поверненні об'єкта лізингу лізингодавець отримує право на податковий кредит, на підставі ПН лізингоодержувача, зареєстрованої в ЄРПН.

При цьому величину податкового кредиту визначають за загальним правилом, передбаченим п. 198.3 ПКУ, тобто виходячи з договірної (контрактної) вартості поверненого об'єкта лізингу.

Повернення лізингоодержувачем об'єкта фінансового лізингу ніяк не позначиться на об'єкті обкладення податком на прибуток, тому що коригування для такого випадку ПКУ не передбачені. На бухгалтерський фінансовий результат така операція також не вплине, оскільки повернення об'єкта фінансовий лізинг у лізингоодержувачем у бухгалтерському лізингодавця відображають як придбання такого об'єкта. У свою чергу, таке придбання не відображають у складі доходів/витрат лізингодавця.

Аудит операцій фінансового лізингу передбачає перевірку відповідності договорів, правильності відображення операцій у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, а також аналіз системи внутрішнього контролю підприємства щодо використання об'єктів лізингу, включаючи наступні напрями:

- аналіз договорів лізингу – перевірка відповідності умов договору законодавчим вимогам та обліковим стандартам;

- перевірку класифікації лізингових операцій – визначення правильності відображення активів як фінансового чи операційного лізингу;

- оцінку амортизації та зобов'язань – аудит відповідності нарахування амортизації та розрахунку заборгованості з лізингових платежів;

- перевірку податкових аспектів – аналіз впливу лізингових операцій на податкове навантаження підприємства;

- оцінку облікових процедур – перевірка правильності відображення операцій у бухгалтерських рахунках.

Система контролю фінансового лізингу передбачає регулярний моніторинг ефективності використання об'єктів лізингу, аналіз виконання договірних зобов'язань і оцінку впливу цих операцій на фінансовий стан підприємства та передбачає:

- оцінку ефективності використання активів – контроль за відповідністю використання об'єкта лізингу бізнес-цілям підприємства;

- моніторинг витрат та платежів – регулярна перевірка своєчасності здійснення лізингових платежів;

- контроль відповідності фінансової звітності – перевірка коректності відображення лізингових операцій у балансі, звіті про фінансові результати та інших фінансових документах;

- аналіз ризиків лізингових операцій – виявлення фінансових, юридичних та операційних ризиків, пов'язаних з лізингом.

Висновки. Таким чином, облік, аудит і контроль об'єктів фінансового лізингу є невід'ємною частиною управління підприємством, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з використанням об'єктів лізингу, підвищити ефективність їх експлуатації та забезпечити відповідність фінансової звітності нормативним вимогам. Регулярний аудит та контроль сприяють оптимізації витрат підприємства та зменшенню фінансових ризиків, пов'язаних із лізинговими зобов'язаннями.

Список літератури

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV

2. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV
3. Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX «Про фінансовий лізинг».
4. Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX «Про фінансові послуги та фінансові компанії»
5. Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг, затверджене постановою НБУ від 29.12.2023 № 199
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI
7. НП(С)БО 14 - Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 "Запаси", затверджений Наказом Міністерства України від 28.07.2000 №181.
8. НП(С)БО 16 - Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджений наказом Міністерства України від 31.12.1999 р. № 318
9. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. 2258-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
10. .Peretyatko, YU., & Nagornij, P. (2023). Perspektivni napryamki doslidzhen' z finansovogo lizingu. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya*, (2 (34), 236–243. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-236-243](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-236-243)

References (transliterated)

1. Gospodars'kij Kodeks Ukraïni [Commercial Code of Ukraine] vid 16.01.2003 no 436-IV
2. Civil'nij Kodeks Ukraïni [Civil Code of Ukraine] vid 16.01.2003 no 435-IV
3. Zakon Ukraïni vid 04.02.2021 № 1201-IX «Pro finansovij lizing» [Law of Ukraine dated 04.02.2021 no. 1201-IX "On Financial Leasing"].
4. Zakon Ukraïni vid 14.12.2021 № 1953-IX «Pro finansovi poslugi ta finansovi kompanii» [Law of Ukraine dated 14.12.2021 no. 1953-IX "On Financial Services and Financial Companies"]
5. Polozhennya pro avtorizaciyu nadavachiv finansovih poslug ta umovi zdijsnennya nimi diyal'nosti z nadannya finansovih poslug, zatverdzhene postanovoyu NBU [Regulations on the authorization of financial service providers and the conditions for their activities in the provision of financial services, approved by the resolution of the NBU] vid 29.12.2023 no 199
6. Podatkovij kodeks Ukraïni [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.2010 r. no 2755-VI
7. NP(S)BO 14 - Nacional'ne polozhennya (standart) buhgalters'kogo obliku 14 "Zapasi", zatverdzenij Nakazom Minfinu Ukraïni [National Accounting Regulation (Standard) 14 "Inventories", approved by Order of the Ministry of Finance of Ukraine] vid 28.07.2000 №181.
8. NP(S)BO 16 - Nacional'ne polozhennya (standart) buhgalters'kogo obliku 16 "Vitraty", zatverdzenij nakazom Minfinu [National Accounting Regulation (Standard) 16 "Expenses", approved by order of the Ministry of Finance] vid 31.12.1999 r. № 318
9. Pro audit finansovoi zvitnosti ta auditor'sku diyal'nist': Zakon Ukraïni [On the audit of financial statements and auditing activities: Law of Ukraine] vid 21.12.2017 r. 2258-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
10. .Peretyat'ko, YU., & Nagornij, P. (2023). Perspektivni napryamki doslidzhen' z finansovogo lizingu [Promising research directions in financial leasing]. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya* [Problems and prospects of economics and management], (2 (34), 236–243. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-236-243](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-236-243)

Надійшла (received) 15.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Брик Світлана Володимирівна (Brik Svitlana) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5411-4885>; e-mail: Svitlana.Brik@khi.edu.ua

Фальченко Олена Олександрівна (Falchenko Olena) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8441-2894>; e-mail: Olena.Falchenko@khi.edu.ua

A.V. KOSENKO, M.P. BERDOS, O.V. DYUJEV

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО-КОМЕРЦІЙНОЇ СПРИЯТЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Всі накопичені знання, уміння, навички, творчі можливості, реально включені у виробництво по створенню товарів і послуг, і приносячи дохід своєму власнику, виступатимуть у формі інтелектуального капіталу. Здібність до праці придбає властивості інтелектуального капіталу, коли відбувається принципова, якісна видозміна всієї сукупності властивостей, що становлять якість робочої сили, що робить її власника здатним створювати стійкий, надмірний, додатковий продукт, затребуваний суспільством, і, відповідно, надмірну додаткову вартість, яка стає стійким джерелом додаткового доходу на капітал.

Відтворення ОІВ є динамічним процесом, етапи і структура якого аналогічні формам руху капіталу підприємства, проте мають певні істотні особливості. Цей процес включає стадії формування, використання, відновлення і розвитку ОІВ. Формування ОІВ підприємства здійснюється на основі їх придбання, з одного боку, і нарощування власних ОІВ шляхом самостійних розробок і навчання, з другого боку.

В процесі виробництва ОІВ практично не зношуються і не зменшуються. Крім того, процес їх використання за певних умов може супроводжуватися їх збільшенням і розвитком. Тому, процеси, пов'язані з виробництвом і споживанням знань, носять нелінійний характер. А виражається це у тому, що перетворення ресурсу в продукт в цьому випадку може супроводжуватися збільшенням і поліпшенням якісних параметрів самого ресурсу. Власник інтелектуального капіталу повинен одержувати дохід на нього у вигляді відсотка на свій капітал, а економічні відносини повинні носити рентний характер.

Ефективне використання інтелектуальних ресурсів дає можливість підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги і стає пріоритетним ресурсом і фактором виробництва, забезпечує їм стійкі переваги на певному сегменті ринку. Все це стає можливим тільки при наявності ефективного і зручного в користуванні механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), наявний зміст якого в нашій країні ще далекий до ідеального і нагально потребує свого розвитку і вдосконалення.

Ключові слова: світовий ринок; міжнародний трансфер технологій; ринок ОІВ; стратегії; товар; експорт імпорт технологій; економічна сутність; капітал

A. KOSENKO, M. BERDOS, O. DIUZHEV

THE ECONOMIC ESSENCE OF INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER IN FORMING THE INNOVATION-COMMERCIAL FRIENDLINESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

All the accumulated knowledge, abilities, skills, creative possibilities, actually included in the production of goods and services, and bringing income to their owner, will appear in the form of intellectual capital. The ability to work acquires the properties of intellectual capital when there is a fundamental, qualitative modification of the entire set of properties that constitute the quality of labor power, which makes its owner capable of creating a sustainable, excessive, additional product demanded by society, and, accordingly, excessive additional value, which becomes a sustainable source of additional income for capital.

Reproduction of IPR is a dynamic process, the stages and structure of which are similar to the forms of capital movement of an enterprise, but have certain essential features. This process includes the stages of formation, use, restoration and development of IPR. Formation of IPR of the enterprise is carried out on the basis of their acquisition, on the one hand, and building up of own IPR through independent development and training, on the other hand.

In the production process, IPR practically does not wear out and does not decrease. In addition, the process of their use under certain conditions may be accompanied by their increase and development. Therefore, the processes related to the production and consumption of knowledge are non-linear. And this is expressed in the fact that the transformation of a resource into a product in this case can be accompanied by an increase and improvement of the quality parameters of the resource itself. The owner of intellectual capital must receive income for it in the form of interest on his capital, and economic relations must be rent-seeking.

Effective use of intellectual resources enables enterprises to gain additional competitive advantages and becomes a priority resource and factor of production, providing them with sustainable advantages in a certain market segment. All this becomes possible only with the presence of an effective and user-friendly mechanism for the commercialization of intellectual property (IP), the existing content of which in our country is still far from ideal and urgently needs its development and improvement.

Keywords: global market; international technology transfer; IPR market; strategies; goods; export-import of technologies; economic entity; capital

Вступ. Формування світового ринку технологій сталося в другій половині 50-х – 60-і роки ХХ століття, коли обсяг міжнародних комерційних операцій по технологіях перевищив масштаби національного обміну. Це дозволило виділити міжнародний обмін технологіями в окрему форму міжнародних економічних відносин. За даними МВФ кількість країн, що обмінюються технологіями з 1960 року збільшилося з 22 до 84, розширився об'єм щорічних ліцензійних операцій, що свідчить про зростаючу економічну роль цього виду товарів для всіх суб'єктів світового технологічного ринку. По деяких оцінках, з розрахунку на одиницю витрат валютний ефект від реалізації технологічного ресурсу на світовому ринку набагато більший, ніж від експорту звичайних товарів. Технологічний обмін перевищує традиційні світогосподарські потоки товарів, послуг і капіталів.

Аналіз стану питання. У статті розглянуто сутність та особливості міжнародного трансферу технологій і його активне використання, спрямоване на створення сучасних, товарів і послуг, що відповідають вимогам ринку, дає істотні конкурентні переваги і дозволяє підприємствам реалізувати свої стратегічні цілі і задачі.

Мета роботи. Діяльність міжнародного трансферу технологій пов'язана з пошуком способів ефективного створення і використання знань і інформації для досягнення поставлених економічних цілей – таких, як зростання прибутку, економія витрат, збільшення об'ємів реалізації продукції.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Серед особливостей сучасного світового ринку технологій варто виділити наступні:

1) світовий ринок технологій сприяє інтелектуалізації світової економіки в цілому;

2) головними суб'єктами світового ринку технологій виступають ТНК, Близько 2/3 світового технологічного обміну приходить на внутрішньо фірмовий обмін ТНК. Більш 60% ліцензійних надходжень промислово розвинутих країн приходить на частку внутрішньо корпоративних надходжень (у США – 80%);

3) найбільші ТНК зосереджують дослідження у своїх руках, що сприяє монополізації світового ринку технологій (рівень монополістичного контролю 89-90%);

4) технологічний розрив між різними групами країн, спричиняє багатоступінчасту структуру світового ринку технологій;

5) світовий ринок технологій має специфічну нормативно-правову базу свого функціонування (Міжнародний кодекс поведіння в області передачі технологій), а також міжнародні органи регулювання [1].

Важливу і все зростаючу роль в розвитку сучасної індустріальної цивілізації грає технологія або технологічні ресурси. Міжнародні документи ООН трактують поняття «технологія» таким чином, що це:

- набір конструкторських рішень, методів і процесів виробництва товарів і надання послуг;
- матеріалізована або упередметнена технологія (машини, устаткування і т.п.).

Міжнародний технологічний обмін – це сукупність економічних стосунків між іноземними контрагентами з приводу використання результатів науково-технічної діяльності, що мають наукову і практичну цінність.

Основні передумови, що зумовили бурхливий розвиток міжнародного обміну технологіями, можна звести до наступного:

- на рівні країн – це нерівномірність розвитку країн світового господарства в науково-технічній сфері, що може бути пов'язане з недостатнім об'ємом витрат на НДДКР в деяких країнах і з відмінністю цілей їх використання;
- на рівні підприємств придбання технології сприяє вирішенню конкретних економічних і науково-технічних проблем; подоланню вузькості науково-технічної бази, дефіциту виробничих потужностей і інших ресурсів; отриманню нових стратегічних можливостей в розвитку.

Економічна доцільність експорту технологій пояснюється тим, що це:

- джерело здобуття доходів: за відсутності умов реалізації нової технології у формі виробництва і збуту тій або іншої продукції, її можна реалізувати як самостійний продукт;
- форма боротьби за товарний ринок: спочатку через відсутність капіталу випуск і реалізацію продукту за кордоном важко організувати в достатніх кількостях, але покупці на зарубіжному ринку будуть вже знайомі з товаром, що раніше випускався за ліцензією;
- спосіб обійти проблеми експорту товару в матеріальній формі, оскільки відсутні проблеми транспортування і збуту продукції, митні бар'єри;
- засіб розширення товарного експорту, якщо

укладається ліцензійна угода, що передбачає постачання устаткування, матеріалів, компонентів;

- спосіб встановлення контролю над зарубіжною фірмою через такі умови ліцензійної угоди, як обсяг виробництва, участь в її прибутках, контролю за технічними умовами і тому подібне;
- можливість доступу до іншої технології через «перехресне ліцензування»;
- можливість ефективнішого вдосконалення об'єкту ліцензії за участю партнера-покупця і т.д.

Економічна доцільність імпорту технологій пояснюється тим, що це:

- доступ до новин високого технічного рівня;
- засіб економії витрат на НДДКР;
- засіб зменшення валютних витрат на товарний імпорт;
- забезпечення використання національного капіталу і робочої сили;
- умова розширення експорту продукції, що випускається за зарубіжними технологіями;
- гарантія освоєння продукту або процесу за допомогою продавця і т.д.

Основними центрами, де сконцентровані світові технологічні ресурси є США, Японія і країни Західної Європи (зокрема члени ЄС). Проте останнім часом нестримно збільшується кількість науково-технічних працівників і зміцнюються позиції в області високих технологій країн, які раніше вважалися країнами «третього світу».

В останні роки загальний темп економічного зростання в країнах, що розвиваються, наблизився до 6%, що в 3 рази більше, ніж в США, Японії або Західній Європі. Особливо треба відзначити Південну Корею, Тайвань, Таїланд і Сінгапур, і декілька пізніше до них приєдналися деякі країни Латинської Америки і Індія. Наприклад, в області науки, техніки, програмного забезпечення Мексика готує стільки ж фахівців як Франція, Південна Корея - більше, ніж будь-яка країна Європи (окрім Німеччини), Індія або Китай - більш ніж Франція і Німеччина разом узяті.

Унаслідок збільшення інтелектуальної еліти «третього світу» все більше завойовує позиції в деяких передових галузях промисловості. Наприклад, витрати на експлуатацію заводу напівпровідників в Східній Азії з її великою пропозицією робочої сили і зростаючим бізнесом приблизно в 5 разів нижче, ніж в Японії і США і майже на третину нижче, ніж в Європі.

Індія, де удвічі більше інженерів-програмістів, ніж в Японії або Германії, створила успішно зростаючу індустрію програмного забезпечення, в якій зайнято близько 300 тис. осіб. Компанії з штаб-квартирами в Індії виробляють комп'ютерні програми, мікросхеми, специфікації комп'ютерів для декількох провідних фірм США.

Найбільший вплив в цій сфері надає Східна Азія. Вони мають рівень письменності вище, ніж в США. Південна Корея, яка була в 1960 р. на рівні країн Африки на південь від Сахари, обігнала Англію за показниками ВВП.

Східноазіатські і латиноамериканські ринки вже мають велике значення для багатьох американських

експортерів, особливо виробників дорогих споживчих товарів і засобів виробництва, оскільки Японія і Європа переживають спад. За 5 останніх років об'єм американського експорту до Мексики виріс майже в 3 рази і ще більше після створення інтеграційного об'єднання НАФТА. Впродовж 80-х років американський експорт до Сінгапуру, Тайваню і Гонконгу виріс на 160%, вони є для США більшим ринком, чим будь-яка європейська країна.

Україна в цьому плані переживає далеко не кращі часи. Глибока економічна і соціальна криза привела до того, що досить значимий технологічний і науковий потенціал України використовується не повністю. Більш того, щорік наукову сферу покидають 30 тисяч учених і фахівців. Лише 1% промислових підприємств України займається освоєнням нових технологій.

Неоднорідність науково-технічного прогресу, наявність всіляких форм науки і техніки, з одного боку, і різних каналів передачі технологій, з іншою, зумовили неоднорідність світового ринку технологій і привели до формування його специфічних сегментів. Сучасний світовий ринок технологій можна підрозділити на 4 сегменти:

- ринок патентів і ліцензій;
- ринок науко- і технологічно-інноваційної продукції;
- ринок високотехнологічного капіталу;
- ринок науково-технічних фахівців.

На промислово розвинені країни доводиться близько 90% світового ринку технологій, в т.ч. більше 60% доводиться на США, Японію, Великобританію, Німеччину і Францію. Велика частина торгівлі ліцензіями доводиться на наступні галузі: електротехнічна і електронна промисловість – 19%, загальне машинобудування – 18%; хімічна промисловість – 17,4%, транспортне машинобудування – 10,2% всього об'єму комерційних операцій.

Виділимо основні особливості сучасного світового ринку технологій:

1) світовий ринок технологій сприяє інтелектуалізації світової економіки в цілому;

2) головними суб'єктами виступають ТНК, в яких відбувається спільне використання результатів НДДКР материнськими і дочірніми компаніями, внаслідок чого світовий ринок технологій розвинений краще національного. Близько 2/3 світових технологічних обмінів доводиться на внутріфірмовий обмін ТНК. Більше 60% ліцензійних вступів промислово розвинених країн припадає на частку внутрішньокорпоративних надходжень (у США – 80%);

3) найбільші ТНК зосереджують дослідження в своїх руках, що сприяє монополізації світового ринку технологій (рівень монополістичного контролю 89-90%).

Стратегія поведінки ТНК на світовому ринку технологій по відношенню до незалежних фірм і країн визначається життєвим циклом технологій:

1 *etap* – продаж готової продукції, виробленої за новою технологією;

2 *etap* – технологічний обмін супроводиться або здійснюється у формі прямих зарубіжних інвестицій;

3 *etap* – чисте ліцензування.

Таким чином, новітні технології в основному використовуються в країні базування, а у міру їх застарівання передаються у філії і далі продаються за кордон у вигляді ліцензій.

Технологічний розрив між різними групами країн, тягне за собою багатоступінчасту структуру світового ринку технологій:

– високі технології (унікальні, прогресивні) функціонують між промислово розвиненими країнами;

– низькі (морально застарілі) і середні (традиційні) технології промислово розвинених країн є новими для країн, що розвиваються.

Технології створювані в розвинених країнах – праце- і ресурсоемні, але капіталозберігаючі; технології країн, що розвиваються, – працезберігаючі, але ресурсо- і капіталомісткі. Таким чином, міжнародна торгівля технологіями на практиці обмежена розвитком адаптаційних можливостей при їх використанні в тій або іншій країні.

Сучасний стан міжнародного трансферу технологій дозволяє на світовому ринку технологій виділити групи країн залежно від їх ролі в міжнародній торгівлі технологічними інноваціями:

1) промислово розвинені країни з домінуючим експортом ліцензій. До цієї групи відноситься одна країна — США. Експортна спрямованість ліцензійної торгівлі має історичний характер і відображає науково-технічний потенціал країни. Сумарні витрати на НДДКР в США перевищують аналогічні витрати у Великобританії, Німеччині, Японії, Франції і Італії разом узятих. Держава бере на себе переважну частину витрат на проведення фундаментальних наукових досліджень;

2) промислово розвинені країни з переважаючим експортом ліцензій. До них відносяться Великобританія і Швейцарія, які мають позитивне сальдо в торгівлі ліцензіями. Обидві країни проводять політику, направлену на стимулювання експорту ліцензій. Основа такої політики у Великобританії така сама, як і в США. Торгівля ліцензіями в Швейцарії базується, по-перше, на спеціалізації у виготовленні високоякісної продукції для машинобудування, приладобудування, електротехніки і т. д., а по-друге, - на створенні великої кількості філій і дочірніх компаній крупних фірм при відносно невеликих можливостях промислового використання нових технологій;

3) промислово розвинені країни з переважаючим імпортом ліцензій. До цієї групи відносяться останні промислово розвинені країни, в першу чергу Германію і Японію. Країни цієї групи широко використовують зарубіжний досвід і технічні знання для оснащення провідних галузей передовою технологією і прискорення власних науково-технічних розробок і не прагнуть до балансування вступів і платежів по ліцензійних операціях. Прикладом успіху цієї політики є широка експансія на автомобільному ринку в 70-і рр. західнонімецького «фольксвагена» і японських автомобілів, які в умовах енергетичної кризи успішно застосовували придбані

ліцензії для створення мало - і мікролітражних автомобілів. Якщо США є найбільшим в світі експортером технологій, то Японія, навпаки, з початку 50-х років стала одним з найбільших в світі споживачів науково-технічних досягнень. Величезне значення в створенні «японського дива» мало ефективне використання іноземних патентів і ліцензій, їх негайне впровадження і освоєння. Сьогодні Японія є лідером по багатьом напрямкам науково-технічного прогресу, проте вона все ще більше платить за іноземну технологію, чим отримує за експорт своєї, але цей розрив зменшується;

4) країни, що розвиваються, з імпортно-експортною спрямованістю ліцензійної торгівлі. До них відносяться Аргентина, Бразилія, Мексика, Індія, Туреччина. Ці країни цілеспрямовано здійснюють закупівлю іноземних технологій для вирішення крупних економічних проблем, а експортують ліцензії в основному в сусідні держави;

5) країни, що розвиваються, з імпортною спрямованістю ліцензійної торгівлі. До цієї групи відносяться Таїланд, Алжир, Панама і ін. Ці країни здійснюють закупівлю нових технологій переважно у вигляді супутніх ліцензій при будівництві промислових об'єктів;

6) країни, що розвиваються, з епізодичним характером ліцензійної торгівлі. До них відносяться в основному найменш розвинені країни.

Світовий ринок технологій має специфічну нормативно-правову базу свого функціонування (Міжнародний кодекс поведінки в області передачі технологій), а також міжнародні органи регулювання (Угода світової організації торгівлі по аспектах прав на інтелектуальну власність (ТРИПС), комітет з передачі технологій Конференції ООН по торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОИС), координаційний комітет з контролю за експортом (КОКОМ), Народа фахівців з безпеки технології (СТЕМ) і т.д.).

У міжнародній економіці носіями технологій можуть виступати такі чинники виробництва:

- товар - в разі міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами;
- капітал - в разі міжнародної торгівлі високотехнологічними капіталомісткими товарами;
- праця - в разі міжнародної міграції висококваліфікованих науково-технічних кадрів;
- земля - в разі торгівлі природними ресурсами, для розробки яких використано новітнє науково-технічне досягнення.

У міжнародний технологічний обмін широко залучено всі чотири сфери людської діяльності: наука, техніка, виробництво і управління.

Будучи обмеженою складовою світової економічної інтеграції, науково-технічна співпраця має свою специфіку, форми і методи, обумовлені самою природою науки і техніки. Науково-технічна співпраця організацій і підприємств, розташованих в різних країнах, або ж державних організацій і структур має своїй на меті досягнення певного результату, в якому зацікавлені сторони, що співробітничать. При цьому відбувається об'єднання

всіх або частини тих, що знаходяться в їх розпорядженні матеріальних, фінансових ресурсів, науково-дослідних кадрів, результатів попередніх розробок кожної сторони. Через цю форму міжнародних зв'язків досягається як економія ресурсів на досягнення результатів, так і скорочення ризику в разі невдачі. Отриманими в процесі співпраці науково-технічними знаннями і результатами мають право користуватися всі учасники стосунків. Міра участі зрештою зазвичай визначається пропорційно довшої участі у виконаних роботах.

До основних форм науково-технічної співпраці слід віднести:

- координація наукових і технічних досліджень;
- спільне проведення досліджень;
- кооперація робіт в області наукових і технічних досліджень.

Разом з вживанням цих основних форм науково-технічна співпраця здійснюється також через проведення наукових і технічних досліджень за замовленням, наданням технічної допомоги і послуг науково-технічного характеру, вчення і стажування фахівців.

Ефективні форми співпраці визначаються у кожному конкретному випадку, виходячи з цілей і змісту робіт. По можливості перевагу віддають кооперації, яка забезпечує більш прискорене в порівнянні з іншими формами співпраці впровадження і освоєння результатів виконаних в ході спільних робіт досліджень і проектів. Для посилення переваг і послаблення недоліків окремих форм співпраці часто використовуються їх різні поєднання.

Для юридичного оформлення стосунків, що виникають при здійсненні науково-технічної співпраці, укладаються:

- міжнародні угоди, предметом яких може бути співпраця в проведенні наукових і технічних досліджень по вибраних проблемах, створення тимчасового колективу, спільної лабораторії, міжнародної науково-технічної організації;
- цивільно-правові договори або контракти між організаціями різних країн, предметом яких може бути проведення наукових і технічних досліджень на основі кооперації або за замовленням, створення тимчасових колективів або лабораторій, ліцензійні договори.

Міжнародна виробнича і науково-технічна співпраця має два рівні передумов: на рівні країни і локальні передумови на рівні фірм, підприємств і організацій. Передумови на рівні країни визначаються тим, що об'єктивна диференціація інноваційного процесу у фірмах різних країн обумовлює відмінності технологічного рівня національних економік, і, як наслідок, різні позиції держав на світовому ринку технологій. Міжкрайнові відмінності носять кількісний і якісний характер. Кількісні відмінності стосуються об'ємів засобів, що виділяються на науково-технічний розвиток і імпорту технологій. Якісні відмінності стосуються напрямів досліджень, розробок, орієнтації експорту і імпорту науково-

технічної продукції і т.д.

Аналіз країн, що добилися успіхів в реалізації нововведень, випуску і експорті наукомісткої продукції, дозволяє виділити деякі типи стратегій інноваційного розвитку:

1) стратегія «перенесення» полягає у використанні зарубіжного науково-технічного потенціалу і перенесенні нововведень у власну економіку. Вона здійснювалася, наприклад, в післявоєнний період Японією, яка купувала в США, Англії і Франції ліцензії на високоефективні технології для освоєння виробництва новітньої продукції, що мала попит за кордоном. На цій основі Японія створювала власний потенціал, що забезпечив надалі весь інноваційний цикл, - від фундаментальних досліджень і розробок до реалізації їх результатів усередині країни і на світовому ринку. У результаті експорт японських технологій перевищив їх імпорт, а країна, разом з деякими іншими, володіє передовою фундаментальною наукою. При цьому Японія реалізовувала селективну науково-технічну політику: в п'ятдесяті роки - підвищення якості; в шестидесяті роки - зниження трудомісткості; в семидесяті роки - зниження витрат енергії, палива і сировини; в восьмидесяті роки - досягнення технологічної незалежності;

2) стратегія «запозичення» полягає в тому, що, маючи в своєму розпорядженні дешеву робочу силу і використовуючи власний науково-технічний потенціал, країни освоюють виробництво продукції, що вироблялася раніше в розвиненіших країнах, послідовно нарощуючи власне інженерно-технічне забезпечення виробництва. Далі стає можливим проводити свої НДДКР, поєднуючи державну і ринкову форми власності. Така стратегія прийнята в Китаї і низці країн Південно-Східної Азії. Прикладом служить створення конкурентоздатної автомобільної промисловості, високоефективних засобів обчислювальної техніки, побутової електроніки в Південній Кореї;

3) стратегії «нарощування» дотримуються США, ФРН, Англія, Франція. На базі використання власного науково-технічного потенціалу, залучення зарубіжних учених і фахівців, інтеграції фундаментальної і прикладної науки ці країни постійно створюють новий продукт, високі технології, що реалізуються у виробництві і соціальній сфері.

Сучасні міжнародні науково-технічні зв'язки є комплексом найрізноманітніших стосунків, що виникають як на рівні організацій, підприємств, об'єднань підприємств, так і на рівні держав і міждержавних організацій. Вони набувають різних форм обміну, співпраці, які розвиваються, удосконалюються, доповнюють один одного. Міжнародна передача технологій на практиці реалізується в різних формах і по багаточисельних каналах. Розрізняють наступні основні шляхи передачі технологій:

1) на *некомерційній основі*:

- спеціальна література, комп'ютерні банки даних, довідники, ділові ігри і др.;
- обмін науковими і технічними знаннями через особисті контакти учених і фахівців;

- науково-технічні публікації;
- реклама;
- некомерційна передача технічних знань країнам, що розвиваються;
- некомерційні потоки технологій в структурах приватних фірм;
- міжнародні виставки і ярмарки, симпозиуми, семінари, зарубіжне навчання, стажування, практика;
- міжнародна міграція учених і фахівців, у тому числі і «витік розумів»;

2) на *комерційній основі*:

- продаж втілених технологій;
- прями зарубіжні інвестиції і супроводжуючі їх будівництво, реконструкція, модернізація підприємств;
- продаж патентних і «ноу-хау» ліцензій;
- спільні НДДКР через створення спільних колективів, робота фахівців за кордоном;
- координування і кооперація НДДКР; науково-технічна і виробнича кооперація;
- лізинг;
- інжиніринг;
- консалтинг;
- портфельні інвестиції, у тому числі створення спільних підприємств, якщо вони супроводяться потоком інвестиційних товарів;

3) *нелегальна передача технологій*:

- промислове шпигунство - вигляд недобросовісної конкуренції; діяльність по незаконному добуванню відомостей, що представляють комерційну цінність;
- технічне піратство - масовий випуск і продаж товарів-імітацій тінювими структурами.

Обмін науково-технічними досягненнями може бути як безвідплатним, так і комерційним. Надамо коротку економічну характеристику сутності і різновидам некомерційних видів трансферу технологій в міжнародних відносинах.

По каналах міжнародних зв'язків в області обміну науково-технічними досягненнями відбувається передача науково-технічної інформації у формі знань і технологій, тобто навиків, способів виробництва, конструкцій нових виробів. Обмін новими знаннями дає можливість потенційним партнерам по науково-технічному обміну орієнтуватися в напрямках розвитку науки і техніки, отримувати загальні відомості про наявні досягнення в різних галузях науки і виробництва. Передача науково-технічної інформації відбувається в основному на некомерційній основі і створює можливості для розвитку майбутньої торгівлі технологіями.

Технологічна допомога країнам, що розвиваються, залежно від кількості країн, що беруть участь в проекті може бути:

- двостороння - здійснюється по угодах між урядами країни-донора і країни одержувача допомоги;
- багатобічна - здійснюється декількома країнами відносно однієї країни-одержувача.

До розряду багатобічної науково-технічної допомоги відноситься і технологічна допомога по лінії міжнародних організацій. Одною з перших

міжнародних організацій, яка стала надавати технічну допомогу країнам, що розвиваються, стала Програма розвитку ООН. Великі програми здійснюють також МВФ, Світовий банк, ОЕСР і практично всі інші організації.

Розвиток такого прогресивного явища як некомерційний обмін науково-технічними знаннями в міжнародному масштабі стримується рядом чинників:

- милітаризація наукових досліджень;
- перехід на роботу по найму до власника капіталу науково-технічних кадрів, внаслідок чого їх робота засекречується або оформляється як власність працедавця;
- універсальна попередня цензура публікацій науковців.

В області некомерційної технічної допомоги країнам, що розвиваються, часто спостерігається інвестування засобів в технології вчорашнього дня, таким чином країни, передавальні технології в країни, що розвиваються, заробляють інколи суми, що перевищують допомогу.

Потоки міжнародної торгівлі все глибше проникають в економіку країн, що розвиваються, здійснюють вплив на загальну економічну структуру, а також на такі її елементи, як розподіл доходів, зайнятість, зростання продуктивності. В останні роки торгівля товарами та послугами зростала темпом, що у два рази перевищував темп зростання світового ВВП, при цьому частка країн, що розвиваються, піднялась з 23 до 29 відсотків. Ці сумарні цифри не відбивають важливих змін, що мали місце у останньому десятиріччі, завдячуючи яким країни третього світу отримали нові можливості для економічного зростання. Однією з нових тенденцій в міжнародній торгівлі є торгівля компонентами. Все більшого розповсюдження набуває практика отримання компонентів із-за кордону, а додатковий поштовх цим процесам надав Інтернет, використання якого сприяло включенню в торгівлю нових виробників з країн, що розвиваються.

Сумарна вартість створених в світі технологій в даний час складає, по оцінках експертів, близько 60% всього валового суспільного продукту, а темп зростання торгівлі ними випереджає темпи зростання продажів інших товарів. Так, якщо ще 10-15 років тому сумарний об'єм торгівлі технологіями в світі оцінювався в діапазоні від 20 до 50 млрд. дол., то сьогодні — вже на рівні 500 млрд. дол. [4]. Причин даного економічного ефекту декілька. Перша — висока рентабельність торгівлі таким товаром — витрати складають лише 10—25% об'ємів реалізації. Інша причина полягає в тому, що після придбання технології фірма за відносно короткий термін досягає світового рівня якості і високої конкурентоспроможності продукції, яка нею виробляється, виходить на нові ринки збуту і збільшує об'єм експорту. Покупка технології дозволяє отримати перевагу у вигляді значного скорочення власних витрат на НДДКР досягши ідентичних результатів. Так, по оцінках експертів, кожен долар, що витрачається на імпорт ліцензії на іноземну технологію, по ефекту еквівалентний в США

приблизно 6,2 дол., Великобританії — 3,1 дол., у Франції — 5,4 дол., в Японії — 16 дол., які інвестується в НДДКР. Крім того, у покупця з'являється можливість проводити власні дослідження, відштовхуючись від рівня наукових і технологічних досягнень, що купуються, і ліквідувати своє відставання на окремих напрямках НТП. Продавець же технології отримує додатковий прибуток від розширення кордонів ринку збуту та споживання своєї продукції за рахунок країн, куди експорт товарів ускладнений або не вигідний. Він здатний робити вплив на ціни і кон'юнктуру ринків, а також контролювати покупця технології [2].

Серед особливостей сучасного світового ринку технологій варто виділити наступні:

1) світовий ринок технологій сприяє інтелектуалізації світової економіки в цілому;

2) головними суб'єктами світового ринку технологій виступають ТНК, Близько 2/3 світового технологічного обміну приходить на внутрішньо фірмовий обмін ТНК. Більш 60% ліцензійних надходжень промислово розвинутих країн приходить на частку внутрішньо корпоративних надходжень (у США – 80%);

3) найбільші ТНК зосереджують дослідження у своїх руках, що сприяє монополізації світового ринку технологій (рівень монополістичного контролю 89-90%);

4) технологічний розрив між різними групами країн, спричиняє багатоступінчасту структуру світового ринку технологій;

5) світовий ринок технологій має специфічну нормативно-правову базу свого функціонування (Міжнародний кодекс поведінки в області передачі технологій), а також міжнародні органи регулювання.

До особливостей міжнародного трансферу технологій слід віднести і різновиди виникнення та розвитку міжнародних технологічних та науково-технічних зв'язків. Слід відзначити дві наступні найбільш широко розповсюджені моделі [6].

Модель „технологічного розриву (відриву)”. Фактор науково-технічних досягнень є визначальним для виникнення торговельних зв'язків. Країна - інноватор, яка володіє квазімонополією власності на науково-технічний результат, експортує науково місткий продукт, імпортує сировинні, працемісткі та енергомісткі продукти. Тобто технологічний розрив є основою міжнародного торговельного обміну. З часом він скорочується внаслідок передачі технологій, впровадження альтернативних технологій в країнах-аутсайдерах.

Модель „міжнародного життєвого циклу продукту”.

На першому етапі свого існування – етапі появи нового продукту на ринку (new product stage) – новий продукт з'являється на внутрішньому ринку певної країни і споживається лише на території цієї країни. Тому фірми – виробники зацікавлені зосередити свою діяльність саме там, де можна швидко і безпосередньо визначити реакцію споживача на свої товари та врахувати її в своїй подальшій виробничо-комерційній діяльності. До того ж на цьому етапі якісні

характеристики продукту, обсяги й технології його випуску ще не є сталими, оскільки фірми лише освоюють виробництво даного товару та ринок, на якому він реалізується. Очевидно, що в такому випадку новий продукт не потрапляє в міжнародний обмін.

Другий етап – етап зрілості продукту (maturing product stage) характеризується формуванням певних загальних стандартів нового виробу, визначенням його основних характеристик та технологічних процесів виробництва. На цьому етапі з'являється й швидко зростає попит на товар з боку іноземних споживачів. Разом з тим попит на товар у міжнародних масштабах обмежується регіоном розвинутих країн, оскільки, за визначенням, даний товар призначено для задоволення потреб споживачів з високим рівнем доходу. Іноземний попит та економія на масштабах виробництва стимулюють експорт товару на ринки розвинутих країн.

На третьому етапі – етапі випуску стандартизованого продукту (standartized product stage) – весь комплекс характеристик, як споживчих якостей продукту, так і процесу його виробництва вже чітко визначений. Це означає, що продукт добре знайомий споживачам, а технологія його виготовлення – виробникам. Індустріально розвинуті країни в цей час знову займаються розробкою нових продуктів. Структура торгівлі даним товаром може змінитися таким чином, що тепер США та інші індустріально розвинуті держави почнуть імпортувати його з менш розвинутих країн.

Список літератури

1. Бабій Л. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки України // Україна у світовому економічному просторі. – К., 2004.
2. Косенко О.П., Долина І.В., Косенко А.В. Оцінка комерційного потенціалу технологій Монографія Під заг. ред. доц. О.П. Косенко. – Х: «Смугаста типографія», 2015. – 504 с.
3. Косенко О.П. Дослідження проблем розвитку українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та розробка шляхів їх вирішення. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». – Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2015. – № 2. – С. 144 – 158. (факове видання)
4. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій. Монографія. – Харків: «Смугаста типографія», 2015. – 517 с.
5. Косенко О.П., Косенко А.В., Косенко Д.І. Сутність технологічного аудиту та базові підходи до оцінки комерційного потенціалу технологічних новачків. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 15.
6. Бажал Ю. М. Міжнародний трансфер технологій як фактор економічного розвитку / Ю.М. Бажал // Економічний розвиток і державна політика: практикум. Вип. 6: Міжнародна економіка. Торговельна політика / за заг. ред. Юрія Єханурова, Івана

7. Розпутенка; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К.: К.І.С., 2001. – Ч. 1, розд. 1.4. – С. 20-29.
8. Корсунський С.В. Трансфер технологій у США. – К.: УкрІНТЕІ, 2005. – 148с.
9. Денисюк В.А. Комплексна модель міжнародної передачі (трансферу) технологій // Проблеми науки. – 2001. – №9. – С.19-29.
10. Лукін С.Ю., Козаченко Р.П. Україна на сучасному ринку наукомісткої продукції// Економічний простір.- №11.- 2008.- С. 29-35.
11. Доріс Лонг, Патріція Рей, Жаров В.О., Шевелева Т.М., Василенко І.Е., Дроб'язко В.С. Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного і національного законодавства та їх правозастосування. Практичний посібник. – К.: «К.І.С.», 2007.- 448с.

References (transliterated)

1. Babii L. International competitiveness of the national economy of Ukraine // Ukraine in the world economic space. – Kiev, 2004.
2. Kosenko O.P., Dolina I.V., Kosenko A.V. Ocinka komercijnogo potencialu tehnologij Monografiya [Evaluation of the commercial potential of technologies Monograph] Pid zag. red. doc. O.P. Kosenko. – Kharkiv: «Smugasta tipografiya», 2015. – 504 p.
3. Kosenko O.P. Doslidzhennya problem rozvitku ukraïnskogo rinku intelektualno-innovacijnih tehnologij ta rozrobka shlyahiv yih virishennya [Study of the problems of the development of the Ukrainian market of intellectual and innovative technologies and the development of ways to solve them]. Naukovij zhurnal «Marketing i menedzhment innovacij» [Scientific journal "Marketing and Innovation Management"]. – Sumi : TOV «VTD «Universitetska kniga», 2015. – no 2. – pp. 144 – 158. (fahove vidannya)
4. Kosenko O.P. Komercializaciya intelektualno-innovacijnih tehnologij [Commercialization of intellectual and innovative technologies] Monografiya. – Kharkiv: «Smugasta tipografiya», 2015. – 517 p.
5. Kosenko O.P., Kosenko A.V., Kosenko D.I. Sutnist tehnologichnogo auditu ta bazovi pidhodi do ocinki komercijnogo potencialu tehnologichnih novacij [The essence of technological audit and basic approaches to assessing the commercial potential of technological innovations]. Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu «Harkivskij politehnicnij institut». Tehnicnij progres i efektivnist virobnictva [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv : NTU «HPİ». – 2012. – no 15.
6. Bazhal Yu. M. International technology transfer as a factor of economic development / Yu.M. Bazhal // Economic development and state policy: workshop. Issue 6: International economy. Trade policy / edited by Yuriy Yekhanurov, Ivan Rozputenko; Ukrainian Academician of State Administration under the President of Ukraine, Institute of Advanced Training of Management Personnel. - Kiev: KIS, 2001. - Part 1, section 1.4. - pp. 20-29.
7. Korsunskij S.V. Transfer tehnologij u SSHa [Technology transfer in the USA].- Kiev: UkrINTEI, 2005.- 148 p.
8. Denisyuk V.A. A complex model of international technology transfer// Problems of Science.- 2001.- no. 9.- pp.19-29.
9. Lukin S.Yu., Kozachenko R.P. Ukrainina na suchasnomu rinku naukomistkoyi produkciji // Ekonomichnij prostrir.- no 11.- 2008.- pp. 29-35.
10. Doris Long, Patricia Ray, Zharov V.O., Sheveleva T.M., Vasylenko I.E., Drob'yazko V.S. Protection of intellectual property rights: norms of international and national legislation and their enforcement. Practical manual. – Kiev: "K.I.S.", 2007.-448p.

Надійшла (received) 15.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: Andriy.Kosenko@khi.edu.ua

Бердос Максим Петрович (Berdos Maksym) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Maksym.Berdos@khi.edu.ua

Дюжєв Олександр Вікторович (Diuzhev Oleksandr) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Oleksandr.Diuzhev@khi.edu.ua

I. А. ЮР'ЄВА, Р. О. ШЕВЧЕНКО

ЗАГАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ РОЗРАХУНКІВ І ПЛАТЕЖІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У статті розглянуто загальні особливості діяльності транспортних підприємств в контексті аналізу розрахунків і платежів в галузях виробництва та послуг в міжнародному бізнесі. Актуальність тематики загальних особливостей діяльності транспортних підприємств в контексті аналізу розрахунків і платежів міжнародному бізнесі обумовлена дослідженням різноманітних процесів аналізу господарської діяльності її об'єктів та суб'єктів. Ефективний аналіз є важливим інструментом у процесі управління діяльністю підприємства. Він дозволяє оцінити поточний стан розрахунків і платежів підприємства, виявити проблеми, приховані резерви та розробити стратегії для покращення ефективності. В статті наведено детальні відповіді на питання, пов'язані з цією темою. В цілому аналіз діяльності підприємства — це система методів і прийомів дослідження господарських процесів з метою оцінки ефективності його функціонування, виявлення проблем і розробки шляхів їх вирішення. Цей аналіз охоплює фінансові, економічні, виробничі та управлінські аспекти, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення системи розрахунків і платежів підприємства, дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства в міжнародному бізнесі. Аналіз фінансово-господарської діяльності автотранспортних підприємств є складовою аналізу галузі виробництва та послуг і важливим інструментом оцінки їх ефективності. Основними завданнями такого аналізу є виявлення резервів підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутковості підприємства за рахунок платежів в міжнародному бізнесі. В статті описано галузеві особливості транспорту та їх вплив на аналітичні дослідження, які мають характерні якісні та кількісні характеристики. Автотранспортна галузь характеризується високою матеріалоемністю, значними витратами на паливо, технічне обслуговування та ремонт транспорту. Також значний вплив має сезонність перевезень, що впливає на фінансові результати підприємств. Існує необхідність визначення основних виробничих показників і чинників галузі із урахуванням розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі. Аналіз діяльності підприємств є необхідним інструментом для ухвалення ефективних рішень, спрямованих на покращення фінансових показників розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі.

Ключові слова: аналіз; ефективність; галузь; виробництво; підприємство; транспорт; розрахунки; платежі; фінансовий аналіз; управління; міжнародний бізнес; фінансова стабільність; управлінські рішення; показники; резерви; мінімізація матеріалоемності; послуги; паливо; якісні характеристики; кількісні характеристики; інструменти

I. YURYEVA, R. SHEVCHENKO

GENERAL FEATURES OF THE ACTIVITIES OF TRANSPORT ENTERPRISES: ANALYSIS OF SETTLEMENT AND PAYMENTS IN INTERNATIONAL BUSINESS

The article considers the general features of the activities of transport enterprises in the context of the analysis of settlements and payments in the production and service industries in international business. The relevance of the topic of the general features of the activities of transport enterprises in the context of the analysis of settlements and payments in international business is due to the study of various processes of analyzing the economic activity of its objects and subjects. Effective analysis is an important tool in the process of managing the activities of an enterprise. It allows you to assess the current state of settlements and payments of the enterprise, identify problems, hidden reserves and develop strategies for improving efficiency. The article provides detailed answers to questions related to this topic. In general, the analysis of the activities of an enterprise is a system of methods and techniques for studying economic processes in order to assess the effectiveness of its functioning, identify problems and develop ways to solve them. This analysis covers financial, economic, production and management aspects, which makes it possible to make informed management decisions to ensure the system of settlements and payments of the enterprise, and ensures the financial stability of the enterprise in international business. Analysis of the financial and economic activities of motor transport enterprises is a component of the analysis of the production and services industry and an important tool for assessing their efficiency. The main objectives of such analysis are to identify reserves for increasing productivity, reducing costs and increasing the profitability of the enterprise due to payments in international business. The article describes the industry features of transport and their impact on analytical research, which have characteristic qualitative and quantitative characteristics. The motor transport industry is characterized by high material intensity, significant costs for fuel, maintenance and repair of transport. The seasonality of transportation also has a significant impact, which affects the financial results of enterprises. There is a need to determine the main production indicators and factors of the industry, taking into account settlements and payments in international business. Analysis of the activities of enterprises is a necessary tool for making effective decisions aimed at improving the financial indicators of settlements and payments in international business.

Keywords: analysis; efficiency; industry; production; enterprise; transport; calculations; payments; financial analysis; management; international business; financial stability; international business; indicators; reserves; minimization of material consumption; services; fuel; qualitative characteristics; quantitative characteristics; tools

Вступ. У сучасних умовах глобалізації транспортні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні міжнародного бізнесу, сприяючи руху товарів, послуг і пасажирів через кордони. Ефективна діяльність таких компаній безпосередньо впливає на ланцюги поставок, вартість логістики та конкурентоспроможність учасників зовнішньоекономічної діяльності. Однак міжнародні перевезення пов'язані з низкою фінансово-економічних особливостей, зокрема складними системами розрахунків, валютними ризиками, митними платежами та податковими зобов'язаннями.

Аналіз розрахунків і платежів у міжнародному бізнесі дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на ефективність роботи транспортних компаній, а також запропонувати механізми

оптимізації витрат і зменшення фінансових ризиків. У статті розглядаються загальні особливості функціонування транспортних підприємств у контексті міжнародних операцій, досліджуються основні види платежів, методи оцінки вартості послуг та стратегії управління фінансовими потоками.

Актуальність теми обумовлена зростанням обсягів міжнародної торгівлі, посиленням конкуренції на ринку транспортних послуг та необхідністю адаптації вітчизняних перевізників до вимог європейського та світового ринків. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників транспортних компаній, логістичних менеджерів та фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Постановка завдання. Аналіз особливостей

діяльності автотранспортних підприємств із урахуванням аналізу розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі є важливим інструментом оцінки їх ефективності. Основними завданнями такого аналізу є виявлення резервів підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутковості автотранспортного підприємства. У сучасних умовах інтенсивного розвитку міжнародної торгівлі та логістики транспортні підприємства стикаються з низкою фінансових, правових та операційних викликів, пов'язаних із проведенням розрахунків і платежів у міжнародному бізнесі. Зростання конкуренції, коливань валютних курсів, відмінностей у податкових системах країн та вимог митного регулювання ускладнює процес управління фінансовими потоками транспортних компаній.

Аналіз стану питання. Сучасна діяльність транспортних підприємств у міжнародному бізнесі характеризується динамічними змінами, спричиненими глобалізацією торгівлі, цифровізацією фінансових операцій та ускладненням логістичних ланцюгів. Науковці та практики активно досліджують особливості функціонування транспортних компаній у контексті міжнародних розрахунків, проте низка аспектів залишаються недостатньо вивченими або потребують адаптації до сучасних викликів. Основні напрями досліджень у сфері міжнародних транспортних платежів

Дослідження питань обліку розрахунків і платежів в теоретичне обґрунтування доцільності запровадження та практичні аспекти застосування платежів зробили такі науковці як Бутинець Ф.Ф., Давидюк Т.В., Кузнецова С.О., Ганін В.І., Онішук Ю.В., Письменний В.В., Польова Т.В., Лучко М.Р., Мацюк В. Я., Мельник Н.Г., Рябенко О. П., Чмелюк багато ін. Однак незважаючи на значну увагу з боку багатьох вчених до даної проблеми, багато актуальних питань щодо аналізу транспортних підприємств, їх розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі до цього часу залишаються невирішеними і вимагають подальшого наукового дослідження. Митні та податкові аспекти міжнародних перевезень підкреслюють вплив коливань валютних курсів на фінансову стабільність перевізників, особливо при довгострокових контрактах, а саме використання хеджувальних інструментів (форвардні контракти, опціони), які не достатньо розглянуті як ключовий механізм мінімізації ризиків.

Роботи аналізують вплив митних процедур та податкового адміністрування (наприклад, VAT, акцизи) на вартість логістичних послуг, зростає значення цифрових митних платформ (наприклад, NCTS в ЄС) для прискорення розрахунків, форми міжнародних платежів у транспорті наряду з традиційними методами (акредитиви, інкасо, банківські перекази), які досліджуються у контексті їхньої ефективності та ризиків. Інноваційний розвиток блокчейн-технологій (наприклад, смарт-контракти) пропонують нові можливості для автоматизації платежів (IBM, 2023) з оптимізацією витрат і ціноутворення в міжнародних перевезеннях. Останні дослідження вказують на важливість факторів, таких як

паливо, страхування, вартість транзитних коридорів, у формуванні тарифів.

Існуючі методи розв'язання задачі. Для аналізу теоретичних та практичних завдань, пов'язаних із загальними особливостями діяльності транспортних підприємств в контексті аналізу розрахунків і платежів в галузях виробництва та послуг в міжнародному бізнесі використовують різноманітні методи дослідження. Основні з них включають фінансовий аналіз, економіко-математичне моделювання, моделі прогнозування фінансових ризиків та кризового стану, методи сценарного аналізу статистичні методи та системний підхід, методи оптимізації податкового планування, методи комплексної оцінки ризиків, методи управління обмінними курсами, структурного податкового планування, автоматизовані системи діагностики митних та податкових аспектів міжнародних перевезень. Методами аналізу платежів і розрахунків є аналіз дебіторської заборгованості з оборотністю дебіторки (DSO – Days Sales Outstanding), визначення прострочених платежів, оцінка ризиків неплатоспроможності клієнтів, аналіз кредиторської заборгованості з оптимізацією строків оплати постачальникам, використання знижок за ранню оплату. Управління валютними ризиками при хеджуванні курсів (форварди, опціони), вибір оптимальної валюти розрахунків, контроль касових потоків (Cash Flow) з плануванням надходжень і виплат. Аналіз дисбалансів у фінансуванні з використанням автоматизації платежів, ERP-систем (1C, SAP), електронних платіжних шлюзів.

Мета роботи. Метою статті є аналіз особливостей розрахунків і платежів у діяльності транспортних підприємств у контексті міжнародного бізнесу, а також визначення шляхів оптимізації фінансових операцій для підвищення ефективності їх роботи. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: дослідити загальні особливості функціонування транспортних підприємств у міжнародному середовищі, проаналізувати основні види платежів та розрахунків, що використовуються у зовнішньоекономічній діяльності транспортних компаній, оцінити вплив валютних, податкових та митних ризиків на фінансові результати перевізників, визначити ключові фактори, що впливають на вартість транспортних послуг у міжнародних перевезеннях, запропонувати рекомендації щодо оптимізації платіжних механізмів і зменшення фінансових ризиків для транспортних підприємств. Проведене дослідження дозволить не лише вдосконалити практику розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі, але й забезпечити належний рівень аналізу транспортних підприємств у сучасних умовах.

Постановка задачі. В аналізі питання передбачається визначення конкретних наукових і практичних проблем, які необхідно вирішити для досягнення цілей дослідження. Задачі включають аналіз теоретичних основ розрахунків і платежів в міжнародному бізнесі, але й забезпечити належний рівень аналізу автотранспортних підприємств.

Результати дослідження. Аналіз питання аналізу особливостей розрахунків і платежів у діяльності

транспортних підприємств у контексті міжнародного бізнесу є важливим аспектом. Правові засади транспортної діяльності в Україні та законодавче регулювання транспортної діяльності в Україні здійснюється на основі Закону України «Про автомобільний транспорт», Податкового кодексу України, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють ліцензування, безпеку та екологічні стандарти. Транспортні послуги — це комплекс послуг, пов'язаних із організацією перевезення вантажів різними видами транспорту (автомобільним, залізничним, морським, повітряним тощо) та управлінням процесом доставки вантажу від відправника до отримувача. Є практика застосування експедиторських компаній, які виступають посередниками між власниками вантажів та транспортними компаніями, надаючи повний спектр послуг для ефективної та безпечної доставки вантажів.

Основні складові транспортних послуг включають планування та організацію перевезень з визначенням оптимального маршруту, вибір відповідного виду та способу транспортування, розробка графіку доставки. Укладання договорів з транспортними компаніями, ведення переговорів та підписання договорів із перевізниками, страховими компаніями та іншими учасниками логістичного ланцюга із врахуванням особливостей платежів і розрахунків в міжнародному бізнесі. Оформлення необхідних документів і підготовка та обробка супровідних документів, необхідних для транспортування та митного оформлення вантажів (накладні, митні декларації тощо). Контроль за переміщенням вантажу з моніторингом стану вантажу та його руху по маршруту, інформування замовника про місцезнаходження вантажу. Страхування вантажів з організацією страхування вантажу на час перевезення для захисту від можливих ризиків і втрат. Упаковка та маркування вантажів - забезпечення належної упаковки вантажів для їх захисту під час транспортування, нанесення маркування, а також складські послуги для забезпечення тимчасового зберігання вантажу на складах в процесі доставки, комплектація вантажів. Митне оформлення з допомогою у проходженні митних процедур, консультування з питань митного законодавства. Додаткові послуги можуть включати консалтинг з оптимізації логістичних ланцюгів, забезпечення зворотного зв'язку з отримувачами, вирішення спірних питань тощо. Аналіз платежів і розрахунків у діяльності транспортних компаній потрібен у контексті міжнародного бізнесу транспортні компанії стикаються зі складними системами розрахунків, що включають міжнародні платежі (валютні операції, конвертація, банківські комісії), а також розрахунки з контрагентами (перевізниками, експедиторами, митними органами), податкові платежі (ПДВ, мита, акцизи), кредиторська та дебіторська заборгованість. Галузеві особливості транспорту та їх вплив на аналітичні дослідження мають характерні якісні та кількісні характеристики. Автотранспортна галузь характеризується високою матеріалоемісністю, значними витратами на паливо, технічний обслуговування та ремонт транспорту. Також значний

вплив має сезонність перевезень, що впливає на фінансові результати підприємств. Існує необхідність визначення основних виробничих показників і чинників галузі. Основними показниками діяльності автотранспортного підприємства є вантажообіг (тис. ткм); продуктивність транспорту (кілометри на одиницю транспорту); середня дальність перевезень; споживання пального на 100 км пробігу. Інформаційне забезпечення аналізу, де джерелами інформації для аналізу є фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати); оперативні дані (шляхові листи, витрати на паливо, пробіг транспорту); галузеві статистичні дані. Особливості формування доходів, витрат та калькулювання продукції, де доходи автотранспортних підприємств формуються за рахунок перевезень вантажів і пасажирів, а також додаткових послуг. Витрати поділяються на прямі (паливо, амортизація, зарплата водіїв) та непрямі (адміністративні витрати, страхові платежі).

Аналіз діяльності транспортних підприємств — це процес вивчення та оцінки ефективності роботи транспортних компаній з метою виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та покращення сервісу для клієнтів. Він охоплює різні аспекти, включаючи фінансові показники, операційну ефективність, використання ресурсів та рівень обслуговування. Основні завдання аналізу діяльності транспортних підприємств полягають в оцінці ефективності використання транспортних засобів і ресурсів (паливо, час, технічний стан), визначенні фінансових результатів діяльності підприємства, таких як прибутковість, рентабельність, витрати і доходи, оцінці якості обслуговування клієнтів, включаючи час доставки, надійність і безпеку перевезень, аналіз виробничої діяльності, розрахунки вантажообігу, пасажиропотоку, заповнюваності транспортних засобів, оцінці впливу зовнішніх факторів (економічна ситуація, законодавчі зміни, конкуренція) на діяльність підприємства. Для аналізу розрахунків і платежів діяльності транспортних підприємств використовують фінансовий аналіз з вивченням звітності підприємства для оцінки фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибутки, рентабельність, ліквідність, дебіторська і кредиторська заборгованість. Це дозволяє оцінити стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до змін. Аналіз операційної діяльності, який включає в себе оцінку ефективності використання транспортних засобів, вантажоперевезень і пасажиро перевезень, а також використання технічних ресурсів. Аналіз має показники, такі як кількість перевезених вантажів або пасажирів, витрати на обслуговування транспортних засобів, ефективність розкладу. Оцінка технічного стану транспортних засобів з вивченням зношеності транспортних засобів, частоти поломок і витрат на їх ремонт дозволяє планувати оновлення автопарку або інших технічних засобів на логістичних процесах з оцінкою ефективності маршрутів, організації вантажних перевезень, управлінням складом та обробкою вантажу. Оцінка якості сервісу з вивченням рівня задоволеності клієнтів, часу доставки,

надійності і безпеки перевезень може включати збір зворотного зв'язку від клієнтів або аналіз рівня скарг.

Прогнозування обсягів перевезень та створення стратегічних планів для розвитку нових напрямків діяльності є важливими етапами для забезпечення стабільності та ефективності діяльності транспортних підприємств. Для цього використовуються різні методи, такі як аналіз минулих результатів, дослідження ринкових тенденцій, економічних умов, а також створення стратегічних планів, які допомагають оптимізувати ресурси та визначити нові можливості для розвитку. Прогнозування обсягів перевезень на основі аналізу минулих результатів, яке зазвичай ґрунтується на кількох підходах, таких як метод лінійної екстраполяції. Цей метод передбачає використання даних про обсяги перевезень за попередні періоди для прогнозування майбутніх обсягів. Наприклад, якщо дані показують, що обсяги перевезень стабільно збільшуються на 5% кожен рік, то можна прогнозувати, що обсяг перевезень в наступному році також збільшиться на 5%. Оцінка завантаженості та ефективності транспорту з визначенням коефіцієнта завантаженості транспортних засобів (відношення перевезеного вантажу або кількості пасажирів до загальної місткості транспортних засобів), аналіз ефективності використання транспортних одиниць та ресурсів підприємства. У транспортних підприємствах оборотні активи включають готівку, дебіторську заборгованість, товарно-матеріальні запаси (паливо, запчастини), а також короткострокові фінансові інвестиції. Аналіз товарно-матеріальних цінностей, алгоритм оцінки запасів пального, запчастин та інших матеріальних цінностей дозволяє оцінити обсяги споживання пального, запчастин та інших матеріальних цінностей на основі минулих періодів і поточних потреб, урахувати сезонні коливання, непередбачувані ситуації, зміни у попиті. Коригування запасів, якщо запаси надмірні, скоротити закупівлі, якщо запаси недостатні, здійснити закупівлю додаткових матеріалів. Існує тісний взаємозв'язок між виробничою програмою та оборотними активами транспортного підприємства. Для забезпечення виконання виробничої програми необхідно мати достатню кількість оборотних активів, зокрема пального, запчастин і фінансування для поточних витрат. Ефективне управління оборотними активами (як оптимізація запасів пального, зменшення дебіторської заборгованості) допомагає знизити витрати і забезпечити безперебійне виконання перевезень. Аналіз витрат підприємств транспорту та собівартості транспортної роботи є важливим етапом для оцінки ефективності діяльності транспортних підприємств. Він дозволяє виявити основні чинники, що впливають на витрати, а також визначити резерви для зниження собівартості послуг без шкоди для якості обслуговування.

Аналіз витрат підприємств транспорту включає в себе оцінку різних витратних компонентів, таких як витрати на паливо, заробітну плату, амортизацію, ремонт і обслуговування транспорту, а також на управлінські витрати. Собівартість транспортної

роботи, як загальна сума витрат на перевезення вантажу або пасажирів включає всі необхідні витрати для виконання транспортних послуг. Основні складові собівартості транспортної роботи витрати на паливо. Вони залежать від витрати пального на одиницю перевезеного вантажу або кількості перевезених пасажирів. Транспортні засоби мають обмежений строк служби, тому амортизація є важливою складовою собівартості. Вона визначається на основі вартості транспорту та його терміну служби. Витрати на ремонт та технічне обслуговування для забезпечення безперебійної роботи транспорту необхідно постійно проводити технічне обслуговування та ремонт, що також впливає на собівартість, заробітна плата водіїв та обслуговуючого персоналу, зарплата водіїв, механіків, диспетчерів та інших співробітників також входить до складу собівартості, зносу транспортних засобів. Етапи аналізу собівартості транспортної роботи, оцінка собівартості на одиницю перевезення, визначення собівартості перевезення 1 тони вантажу або 1 пасажирів, залежно від виду діяльності, розрахунок собівартості на рейс або на певну відстань (наприклад, собівартість перевезення 1 кілометра), порівняння фактичної та планової собівартості, оцінка відхилень фактичних витрат від планових, визначення причин таких відхилень, як зміни вартості пального, зростання зарплат, підвищення витрат на ремонт, визначення факторів, що впливають на собівартість, оцінка ефективності використання транспорту, коефіцієнта завантаженості, змін у технічному стані транспорту. Підходи до зниження собівартості оптимізація маршрутів використання сучасних навігаційних систем для оптимізації маршрутів дозволяє зменшити витрати на паливо та час на перевезення. Збільшення коефіцієнта завантаженості, коли оптимізація завантаженості транспортних засобів дозволяє знизити витрати на одиницю перевезеного вантажу або кількості пасажирів залежить від використання енергоефективних технологій, більш економічних транспортних засобів, що знижують витрати на паливо та обслуговування. Управління дебіторською заборгованістю. Своєчасне стягнення боргів з клієнтів, що дозволяє підтримувати ліквідність і уникнути додаткових витрат на фінансування оборотних активів. Ефективний аналіз розрахунків і платежів дозволяє оптимізувати фінансові потоки, уникнути затримок у розрахунках із партнерами, зменшити валютні ризики, підвищити ліквідність компанії. Основні види платежів у транспортній діяльності це розрахунки з клієнтами (оплата перевезень) із передплатами, оплатою після виконання послуг, розстрочки, акредитиви (для міжнародних перевезень), витратні платежі, такі як паливо, ремонт, страхування, виплати водіям та персоналу. Плата за оренду транспорту/складів, податки та митні платежі, включаючи ПДВ (відшкодування при експорті), мита та збори при перетині кордонів, податок на прибуток. Міжнародні розрахунки передбачають використання SWIFT-переказів, документарних акредитивів, гарантій виконання контрактів.

Висновок. Таким чином, транспортні послуги відіграють ключову роль у ланцюгах поставок, забезпечуючи ефективне, безпечне та вчасне перевезення товарів від точки відправлення до кінцевого пункту призначення. Вони допомагають замовникам оптимізувати розрахунки і платежі в міжнародних процесях, знижуючи витрати та мінімізуючи ризики, пов'язані з перевезенням вантажів. Ключові аспекти в розрахунках та платежах, на які звертають увагу при наданні транспортних послуг, включають індивідуальний підхід до кожного клієнта із розробкою спеціалізованих рішень, які враховують специфіку вантажу, вимоги замовника та особливості маршруту, інтеграція з сучасними інформаційними системами з використанням програмного забезпечення для трекінгу вантажів, управління документацією та оптимізацію процесів, висока якість обслуговування при наявності кваліфікованих фахівців, які можуть надати професійну підтримку на всіх етапах перевезення, гнучкість та оперативність у вирішенні нестандартних ситуацій - здатність швидко реагувати на зміни умов доставки, митні перевірки та інші непередбачувані обставини, комплексний підхід з можливістю надання повного спектру послуг, що охоплює всі аспекти логістики, від моменту відправлення до доставки вантажу кінцевому споживачу. Особливості аналізу транспортних послуг та їх розрахунків і платежів можуть варіюватися в залежності від країни, регіону, а також специфіки наданих послуг. Існують деякі загальні аспекти та принципи, проблеми та шляхи оптимізації, які застосовуються до системи розрахунків і платежів в цій сфері діяльності. Насамперед, це затримки платежів із впровадженням штрафних санкцій, якщо не здійснювалась передоплата. Високі банківські комісії передбачають вибір вигідних платіжних систем, а митні платежі попередній розрахунок вартості митного оформлення. Виникають кредитні ризики, які зумовлюють страхування дебіторської заборгованості. Аналіз платежів і розрахунків є критично важливим для фінансової стабільності транспортних компаній, особливо в умовах міжнародної діяльності. Ефективне управління грошовими потоками, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, мінімізація валютних ризиків дозволяють підприємствам підвищити рентабельність і конкурентоспроможність.

Список літератури

1. Конвенція «Про міжнародний рух» (Відень, 1968) з поправками від 03.03.1993 р. ООН. [Електронний ресурс] – https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_041#Text.
2. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show>
3. Кунда Н.Т. Організація міжнародних автомобільних перевезень:

Навч. посібник. – К.: ВД «Слово», 2010. – 464 с.

4. Основи Міжнародні організації, конвенції та багатосторонні угоди в галузі транспорту. Автомобільний транспорт: Навч. посібник / За ред. А.М.Редзюка. - К.: ДП Державотранс-Діпроект, 2009. Т.1. - 208 с.
5. *Економічний аналіз: навчальний посібник* / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир, 2003. – 680 с.
6. Орда О.О., Нагорний Є.В., Кондратенко Д.А. *Вибір оптимальної транспортнотехнологічної схеми доставки вантажів у міжнародному сполученні: Автомобільний транспорт: Зб. наук.праць*. Харків, 2020. Вип.47. – Стр.44-50.
7. Орда О.О. *Формування стратегій організації інтермодальних контейнерних перевезень в ланцюгах постачань на принципах кооперації учасників*: автореф. дис. на здобуття вчен. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.22. 01 - «Транспортні системи». Харків, 2019. 20 с.
8. Пилипенко Ю.В. *Підвищення ефективності управління вантажопотоками в міжнародних транспортних коридорах*: автореф. дис. на здобуття вчен. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.22. 01 - «Транспортні системи». Київ, 2019. 20 с.
9. Пономарьова Н.В., Столяр Т.В., Пономарьова Н.М., А.М. Пономарьов А.М., Харченко Т.В. *Організація міжнародних автомобільних перевезень вантажів*: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2014. 180 с.

References (transliterated)

1. Podatkove konsu Konventsiiia «Pro mizhnarodnyi rukh» [Convention on International Traffic] (Viden, 1968) z popravkamy vid 03.03.1993 r. OON. [Elektronnyi resurs] – https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_041#Text.
2. Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine] vid 13.03.2012 no 4495-VI. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show>
3. Orhanizatsiia mizhnarodnykh avtomobilnykh perevezen: navch.posibnyk [Organization of international road transport: Training manual] / Kunda N.T. – Kiev: VD «Slovo», 2010. –p. 464
4. Osnovy Mizhnarodni orranizatsii, konventsii ta baratostoronni yrody v raluzi transportu. Avtomobilnyi transport: navch. posibnyk [Fundamentals of International Organizations, Conventions and Bilateral Relations in the Transport Sector. Road Transport: Study Guide] / Za red. A.M.Redziuka. - Kiev: DP Derzhavotrans-Diproekt, 2009. Vol 1. - p. 208
5. Ekonomichniy analiz: navchalnyi posibnyk [Economic Analysis: A Study Guide] / F.F. Butynets. – Zhytomyr, 2003. – p. 680
6. Orda O.O., Nahomyi Ye.V., Kondratenko D.A. Vybir optimalnoi transportnotekhnolohichnoi skhemy dostavky vantazhiv u mizhnarodnomu spoluchenni: Avtomobilnyi transport: Zb. nauk.prats [Choosing the optimal transport and technological scheme for delivering cargo in international traffic: Road transport: Collection of scientific papers]. Kharkiv, 2020. Issue 47. – pp . 44-50.
7. Orda O.O. *Formuvannia stratehii orhanizatsii intermodalnykh konteinernykh perevezen v lantsiuhakh postachan na pryntsyapk kooperatsii uchasykyv* [Formation of strategies for organizing intermodal container transportation in supply chains based on the principles of cooperation between participants]: avtoref. dys. na zdobuttia vchen. stupenia kand. tekhn. nauk: spets. 05.22. 01 - «Transportni systemy». Kharkiv, 2019. p. 20
8. Pylypenko Yu.V. *Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vantazhopotokamy v mizhnarodnykh transportnykh korydorakh* [Improving the efficiency of freight flow management in international transport corridors]: avtoref. dys. na zdobuttia vchen. stupenia kand. tekhn. nauk: spets. 05.22. 01 - «Transportni systemy». Kyiv, 2019. p. 20
9. Ponomarova N.V., Stoliar T.V., Ponomarova N.M., A.M. Ponomarov A.M., Kharchenko T.V. Orhanizatsiia mizhnarodnykh avtomobilnykh perevezen vantazhiv: navch. posibnyk [Organization of international road freight transportation]. Kharkiv: KhNADU. 2014. p. 180

Надійшла (received) 17.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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

Шевченко Роман Олександрович (Shevchenko Roman) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2215-7204>; roman.o.shevchenko@emmb.khp.edu.ua

О. А. ДОРОНИНА **РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ НА ТЛІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ У ЗАЙНЯТОСТІ**

Стаття присвячена дослідженню проблем та перспектив регулювання міграційної мобільності молоді в умовах цифрової трансформації економіки та поширення інноваційних форм зайнятості. Розкрито сутність міграційної мобільності як феномену, що набуває ознак екстериторіальності, визначено її співвідношення з «цифровою» та «віртуальною» мобільністю. Використано методи аналізу, систематизації та порівняння, що дозволило комплексно оцінити трансформацію міграційної поведінки молоді під впливом технологічних змін. Визначено ключові виміри впливу цифровізації – розширення дистанційної зайнятості, поява нових професій та глобалізація ринку праці. Показано, що інноваційні форми зайнятості (гіг-економіка, фриланс) діють двовекторно: створюють можливості для роботи в Україні на іноземних ринках, але водночас спрощують механізми віртуальної еміграції. Систематизовано міжнародний досвід (Естонія, Ірландія, Португалія) та виокремлено моделі «цифрового тяжіння» і «мережевої ретенції», що дозволило адаптувати кращі практики до українських реалій. Запропоновано інноваційні інструменти державної політики: запровадження статусу «цифрового резидента» для легалізації доходів, створення єдиної цифрової платформи взаємодії з діаспорою та впровадження грантових програм підтримки кар'єри всередині країни. Розкрито практичне значення переходу від адміністративного контролю до сервісно-мотиваційної моделі регулювання, яка забезпечить збереження людського капіталу та перетворення міграційних процесів на ресурс підтримки національної економіки в умовах воєнного стану.

Ключові слова: міграційна мобільність молоді, цифровізація, інновації у зайнятості, ринок праці, національна безпека, державне регулювання, віртуальна мобільність, цифрова міграція, дистанційна робота, людський капітал, цифрові платформи.

O.A. DORONINA **REGULATION OF YOUTH MIGRATION MOBILITY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND EMPLOYMENT INNOVATIONS**

The article is devoted to the study of problems and prospects for regulating youth migration mobility in the context of digital economic transformation and the spread of innovative forms of employment. The essence of migration mobility as a phenomenon acquiring features of extraterritoriality is revealed, and its correlation with “digital” and “virtual” mobility is defined. Methods of analysis, systematization, and comparison were used, allowing for a comprehensive assessment of the transformation of youth migration behavior under the influence of technological changes. The key dimensions of digitalization impact — the expansion of remote employment, the emergence of new professions, and the globalization of the labor market — are identified. It is shown that innovative forms of employment (gig economy, freelancing) act in two directions: creating opportunities for working in Ukraine for foreign markets, but at the same time simplifying mechanisms for virtual emigration. International experience (Estonia, Ireland, Portugal) is systematized, and models of “digital attraction” and “network retention” are singled out, which allowed adapting best practices to Ukrainian realities. Innovative instruments of state policy are proposed: the introduction of “digital resident” status for income legalization, the creation of a unified digital platform for interaction with the diaspora, and the implementation of grant programs to support careers within the country. The practical significance of the transition from administrative control to a service-motivational regulation model, which will ensure the preservation of human capital and the transformation of migration processes into a resource for supporting the national economy under martial law conditions, is revealed.

Keywords: youth migration mobility, digitalization, employment innovations, labor market, national security, state regulation, virtual mobility, digital migration, remote work, human capital, digital platforms.

Постановка завдання. В умовах тривалої повномасштабної війни та одночасної стрімкої цифрової трансформації економіки в Україні особливо загострюється суперечність між потребою збереження й розвитку молодіжного трудового потенціалу в межах країни та зростанням можливостей для його реалізації за кордоном у дистанційних, гнучких і нестандартних формах зайнятості. Науковці та експерти відзначають, що скорочення чисельності економічно активного населення, насамперед молоді, вже сьогодні створює критичні ризики для національного ринку праці та відбудовних процесів як тепер, так і в майбутньому.

Цифрові технології розширюють простір професійної самореалізації молоді, послаблюють територіальні обмеження та полегшують доступ до глобального ринку праці, що підсилює її міграційну мобільність у напрямку як тимчасового, так і тривалого виїзду за межі України. Водночас національна система регулювання міграційних процесів і ринку праці залишається зорієнтованою переважно на традиційні форми трудової міграції, які не враховують поєднання фізичної та «цифрової» мобільності молоді, її роботи на іноземних роботодавців як за кордоном, так і перебуваючи в Україні. Це зумовлює появу нових

викликів для державної міграційної, молодіжної та соціально-трудової політики, пов'язаних із ризиком втрати найбільш активної та інноваційно спроможної частини людського капіталу, що загрожує національній безпеці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що сьогодні вітчизняними вченими активно вивчаються проблеми міграції населення України, у тому числі молоді, її вплив на відтворення людського капіталу, регіональний розвиток, стан ринку праці, безпеку країни. Цим проблемам присвячують свої праці Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. [4], Біль М., Махонюк О. та ін. [2], Садова У. [5; 7; 8], Васильців Т. [6], Бараник З. [1] та інші.

Окремий науковий напрям становлять публікації, присвячені трансформації зайнятості під впливом цифровізації, появі нових форматів праці, нових професій, зміні вимог до кваліфікації працівників. В цьому напрямі плідно працюють Мульська О., Левицька О., Куцик В. [9], Краус Н., Краус К., Манжура О. [3], Пищуліна О. [10], Семікіна М. [11], Уманець Т., Шаталова Л. [12] та інші.

Водночас фрагментарним залишається вивчення взаємозв'язку цифровізації та інновацій у сфері

зайнятості в контексті їх впливу на трансформацію саме молодіжної міграційної мобільності, що потребує глибшого аналізу для перетворення цих викликів на ресурс національної економіки, на важіль підтримки національної безпеки. Це актуалізує необхідність теоретичного обґрунтування та практичного аналізу напрямів регулювання міграційних процесів молоді в умовах цифрової економіки задля розробки дієвих рекомендацій.

Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити та обґрунтувати теоретичні засади й розробити практичні рекомендації щодо регулювання міграційної мобільності молоді в умовах цифрової трансформації економіки та інноваційних змін у сфері зайнятості. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) дослідити сутність поняття «міграційна мобільність молоді» в контексті цифрових трансформацій та визначити його співвідношення з концепціями «цифрової міграції» та «віртуальної мобільності»; 2) розкрити вплив цифровізації та інноваційних форм зайнятості на характер міграційної мобільності української молоді; 3) обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення державної політики регулювання міграційних процесів молоді з урахуванням викликів війни та можливостей цифрової економіки.

Вклад основного матеріалу. В умовах глобального розгортання Індустрії 4.0 та цифровізації економіки відбувається фундаментальна трансформація природи міграційних процесів, що вимагає переосмислення класичних підходів до визначення сутності «міграційної мобільності молоді». Традиційно в науковій літературі (праці Лібанової Е., Садової У., Біль М., Мульської О., Васильців Т. та ін. [2; 4; 5; 6; 7; 8]) міграційну мобільність розглядали крізь призму просторово-часових координат як здатність і готовність населення до зміни місця проживання задля задоволення економічних, соціальних чи особистісних потреб.

Однак цифровізація вносить суттєві корективи у цю дефініцію, розмиваючи чіткі межі між «переміщенням» і «перебуванням».

У контексті цифрових трансформацій міграційна мобільність молоді набуває ознак гібридності та екстериторіальності. Вона перестає бути виключно фізичним актом перетину адміністративних кордонів і трансформується у складний соціально-економічний

феномен, де фізична присутність працівника може не співпадати з юрисдикцією його економічної активності. Молодь, як найбільш адаптивна страта, першою інтегрує цифрові інструменти у свої життєві стратегії, що призводить до появи нових форм мобільності, які не фіксуються традиційною статистикою. Сучасні дослідники акцентують увагу на тому, що цифрові платформи (freelance marketplaces, digital nomads hubs) виступають не лише інструментом пошуку роботи, а й «віртуальними коридорами» мобільності, які дозволяють молоді інтегруватися у глобальні ринки праці без зміни фізичної локації.

Для глибшого розуміння цих процесів доцільно розмежувати поняття «цифрова міграція» (digital migration) та «віртуальна мобільність» (virtual mobility), які часто вживаються як синоніми, проте мають відмінну природу. Цифрова міграція зазвичай описує фізичне переміщення фахівців, чия діяльність базується на цифрових технологіях (наприклад, релокація IT-спеціалістів), або ж використання цифрових слідів (big data) для аналізу міграційних потоків. Натомість віртуальна мобільність є феноменом заміщення фізичного переміщення цифровою комунікацією, що дозволяє суб'єкту отримувати досвід (освітній, професійний, культурний) іншого середовища, залишаючись у своїй країні. У цьому контексті міграційна мобільність молоді сьогодні є інтегральним поняттям, що охоплює спектр станів від потенційної готовності до віртуальної співпраці (без виїзду) до реальної фізичної еміграції, спрощеної цифровими інструментами. Цифровізація перетворює міграцію з «разового акту» (виїзд назавжди) на перманентний, гнучкий процес «циркуляції», де молода людина може одночасно перебувати в кількох соціально-економічних полях. Трансформації змісту міграційної мобільності молоді під впливом цифровізації відображає таблиця 1.

З аналізу таблиці 1 можна зробити висновок, що під впливом цифрових трансформацій сутність міграційної мобільності молоді еволюціонує від лінійного процесу фізичного переміщення до багатовимірної моделі мережевої взаємодії. Характерною особливістю при цьому стає зміна ролі простору: якщо раніше територія була обмежуючим фактором, то в умовах цифровізації вона стає варіативною змінною. Цифрові інструменти

Таблиця 1 – Сутність та зміст міграційної мобільності молоді на тлі цифрових трансформацій зайнятості

Виміри аналізу (зріз)	Традиційний підхід (доцифрова епоха)	Зміст в умовах цифрових трансформацій (сучасний підхід)
Просторовий	Фізичне переміщення особи через адміністративні кордони (зміна місця проживання/реєстрації).	Детериторіалізація: розрив зв'язку між місцем проживання та місцем праці. Виникнення «цифрового кочівництва» (digital nomadism) та віртуальної присутності.
Часовий	Чіткий поділ на тимчасову (сезонну, маятникову) та стаціонарну (постійну) міграцію.	Гібридність та флюїдність: межі між тимчасовим перебуванням і постійним життям розмиваються; можливість працювати в іншому часовому поясі без фізичної адаптації.
Економічний (трудоий)	Повна зміна ринку праці: вихід з національного ринку і вхід на іноземний ринок праці.	Мультизайнятність: одночасна участь у національному та глобальному ринках праці (наприклад, проживання в Україні, робота на закордонну платформу).
Соціальний	Розрив соціальних зв'язків з батьківщиною, необхідність повної асиміляції в новому середовищі.	Транснаціоналізм: підтримка активних соціальних, професійних та родинних зв'язків через цифрові канали (Zoom, месенджери), ефект «присутності у відсутності».
Інституційний	Регулювання через візові режими, дозволи на роботу, фізичний прикордонний контроль.	«Сіра зона» регулювання: складність оподаткування та правового захисту віртуальних мігрантів; виникнення е-резидентства як форми віртуального громадянства.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [1-12].

дозволяють молоді реалізовувати міграційні прагнення у формі «віртуальної мобільності», отримуючи доходи з-за кордону без фізичної еміграції, що, з одного боку, знижує демографічні втрати країни-донора, а з іншого – виводить частину економічної активності з-під тиску національного податкового регулювання. Тому сучасну міграційну мобільність молоді варто розглядати не тільки в якості соціодемографічного явища, а й бачити в ній прояв складного соціотехнічного процесу, який вимагає нових, гнучких інструментів управління і впливу з позицій перспектив національної безпеки.

Цифровізація економіки та поширення інноваційних форм зайнятості (гіг-економіка, платформна зайнятість, фриланс) виступають сьогодні потужними каталізаторами трансформації міграційної поведінки української молоді. На відміну від попередніх хвиль міграції, сучасна ситуація характеризується розривом між місцем отримання доходу та місцем проживання. Для української молоді, яка перебуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, цифрові інструменти стали ключовим механізмом адаптації, що суттєво змінило напрями та характер мобільності.

Змінилися масштаби залучення молоді до цифрової зайнятості. Втрата робочих місць у традиційних секторах підштовхнула значну частину молоді до переходу в онлайн-сегмент. Це призвело до феномену «прихованої міграційної активності»: молоді люди можуть фізично залишатися в Україні, але економічно бути інтегрованими в ринки праці країн ЄС чи США. Це породжує специфічні виклики для України, зокрема тінізацію доходів та складність їх адміністрування, оскільки заробіток, отриманий на іноземних платформах, часто не потрапляє в правове поле України.

Одночасно трансформувалися напрями мобільності. Якщо раніше міграційні потоки були орієнтовані на країни з вищим рівнем життя, то цифрова зайнятість

робить географічний вектор менш значущим. Молодь обирає локації для проживання, керуючись критеріями безпеки та вартості життя, тоді як «цифровий маршрут» праці може вести до замовників у будь-якій точці світу.

Кардинально змінився характер зайнятості молоді, що безпосередньо пов'язано з появою нових професій. Розвиток технологій породив попит на спеціалістів, чия робота не прив'язана до фізичного офісу. Наприклад, такі професії як Data Scientist, AI-тренер, спеціаліст з кібербезпеки дозволяють виконувати високоінтелектуальну роботу з будь-якої точки світу, що стимулює «віртуальний відтік інтелекту» – роботу на іноземній економіці без фізичної еміграції. Інша група професій, що виникла на хвилі розвитку платформної економіки – SMM-спеціаліст, таргетолог, UI/UX дизайнер, контент-мейкер – закріпила проектну роботу, фриланс-зайнятість як основну модель для багатьох молодих українців. Це полегшує спосіб життя «цифрового кочівника» і водночас посилює ризики *прекарізації праці* (йдеться про відсутність соціальних гарантій, стабільності доходів та втрату зв'язку з національною пенсійною системою).

Для тих, хто виїхав за кордон, цифрова зайнятість стала способом уникнути професійної деградації, дозволяючи працювати за фахом дистанційно. Водночас це створює новий виклик – необхідність гармонізації податкового законодавства з країнами ЄС для уникнення подвійного оподаткування релокованої молоді. Таким чином, інноваційні форми зайнятості створюють для молоді можливості, але для держави формують складний комплекс нових проблем, пов'язаних із регулюванням молодіжної міграції, оподаткуванням трудової діяльності та соціальним захистом.

Нижче наведено узагальнюючу таблицю 2, що деталізує ці трансформаційні впливи.

Таблиця 2 - Цифровізація як фактор інноваційних змін у зайнятості та мобільності молоді

Напрями впливу цифровізації	Інноваційні форми зайнятості та нові професії	Наслідки для зайнятості молоді	Наслідки для міграційної мобільності
Технологічна трансформація робочих місць Автоматизація рутинних процесів, впровадження ШІ, перехід на хмарні технології управління проектами.	Нові професії: Data Scientist, AI-тренер, спеціаліст з кібербезпеки, оператор дронів, BIM-проектувальник. Форми: Віддалена штатна робота (Remote work).	Зростання попиту на STEM-навички та soft skills (адаптивність). Можливість працевлаштування без прив'язки до офісу. Зниження бар'єрів входу на ринок для студентів.	Зменшення потреби у фізичній еміграції заради пошуку високотехнологічної роботи. Розвиток «віртуальної мобільності» замість фізичної.
Розвиток платформної економіки (Gig-економіки) Створення глобальних маркетплейсів праці, що з'єднують виконавця та замовника напряму.	Нові професії: Контент-мейкер, SMM-спеціаліст, таргетолог, UI/UX дизайнер, онлайн-репетитор. Форми: Фриланс, проектна робота.	Гнучкий графік, можливість поєднувати роботу з навчанням. Відсутність стабільності доходів та соціального пакету (відпустки, лікарняні).	Формування прошарку «глобальних фрилансерів», не прив'язаних до національного ринку. Легкість релокації без втрати джерела доходу.
Глобалізація освітнього та професійного простору Доступ до міжнародних освітніх платформ (Coursera, Udemy) та професійних мереж (LinkedIn).	Нові професії: Спеціаліст з e-commerce, менеджер маркетплейсів, аналітик Big Data. Форми: Аутсорсинг, аутстафінг.	Швидке набуття актуальних компетенцій, не представлених у класичній освіті. Підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.	Стимулювання освітньої міграції (віртуальної та фізичної). Зростання вимог до мобільності: готовність до переїзду заради кар'єрного росту в ТНК.
Цифровізація державних та адміністративних послуг Впровадження режимів «Дія.City», e-Residency, цифрових віз для номадів.	Нові професії: Спеціаліст з GovTech, консультант з цифрової трансформації. Форми: Цифрове підприємництво, стартапи.	Спрощення реєстрації бізнесу та ведення підприємницької діяльності. Легалізація доходів від IT та креативних індустрій.	Створення умов для «циркуляції мізків» — повернення молоді в правове поле України навіть за умови фізичного перебування за кордоном.

Джерело: систематизовано автором.

Пошук прийнятних методів регулювання міграційної мобільності молоді в умовах цифровізації потребує звертання до вивчення корисного зарубіжного досвіду. Вивчення та систематизація такого досвіду засвідчує доцільність переходу від адміністративних обмежень до сервісних екосистем. Зазначене дозволяє виокремити такі ключові підходи:

1) модель «віртуального громадянства» (Естонія), яка через програму e-Residency відокремлює економічну активність від фізичного місця проживання, дозволяючи утримувати молодь у національному податковому полі дистанційно;

2) модель «інфраструктурного тяжіння» (Португалія, Німеччина), що передбачає створення спеціальних візових режимів (Digital Nomad Visa, Chancenkarte) та пільгових умов для залучення мобільних талантів і цифрових кочівників;

3) модель «мережевої ретенції» (Ірландія), спрямована на перетворення діаспори з втраченого ресурсу на інструмент розвитку через стратегію Global Irish, яка залучає мігрантів як менторів та інвесторів.

Елементи такого досвіду уявляються корисними для України з позицій формування повосенної міграційної політики, оскільки підтверджують необхідність впровадження інституту «цифрового резидентства» для легалізації доходів українців за кордоном, створення платформи для проактивної взаємодії з діаспорою та запуску грантових програм підтримки кар'єри, що забезпечить конкурентоспроможність національної юрисдикції в боротьбі за людський капітал.

На нашу думку, вдосконалення державної політики регулювання міграційної мобільності молоді в Україні вимагає кардинального перегляду самої її філософії: переходу від адміністративного контролю за фізичним переміщенням до гнучкого управління економічною та інтелектуальною залученістю в умовах цифрової економіки. Узагальнення передового світового досвіду та аналіз поточної ситуації свідчать, що в умовах війни та повосенного відновлення ключовим завданням держави стає не стільки запобігання фізичному виїзду, скільки створення конкурентних переваг для збереження молоді в українському правовому, економічному та культурному полі, незалежно від її географічної локації.

Першочерговим напрямом має стати інституціоналізація механізмів «*віртуального повернення*» та *цифрового резидентства*. Спираючись на успішні практики країн Балтії, Україні доцільно імплементувати модель, за якої молоді громадяни, що вимушено або добровільно перебувають за кордоном, зберігають статус податкових резидентів та економічних агентів своєї країни. Це передбачає розширення функціоналу цифрових екосистем (на кшталт «Дія.City») на індивідуальний рівень, що дозволить легалізувати дистанційну зайнятість молоді на іноземних ринках через українську юрисдикцію. Такий підхід дозволить трансформувати проблему «відтоку мізків» у керовану «циркуляцію мізків», перетворюючи мігрантів на донорів національного бюджету.

Другим стратегічним пріоритетом може стати створення державної цифрової платформи для системної взаємодії з молодіжною діаспорою, за аналогією до стратегій, реалізованих країнами з великою історією

еміграції (зокрема Ірландією). Пасивне очікування репатріації в умовах глобальної конкуренції за таланти є неефективним. Держава повинна проактивно інтегрувати інтелектуальний потенціал діаспори в процеси відновлення вже сьогодні, створюючи «єдине цифрове вікно» для залучення молоді до менторства, експертної підтримки реформ, волонтерських та інвестиційних проєктів. Це дозволить зберегти ідентичність та професійний зв'язок мігрантів з батьківщиною, що є необхідною передумовою для їх майбутнього фізичного повернення.

Третім напрямом регулювання міграційних процесів з участю молоді вважаємо формування внутрішніх економічних стимулів для протидії агресивним політикам залучення талантів, які застосовують нині розвинені країни Західної Європи. Розуміючи, що конкуренція виключно рівнем поточної оплати праці є ускладненою, державна політика має фокусуватися на інструментах «відкладеної вигоди» та соціальних ліфтах. Йдеться про розробку цільових грантових програм для старту кар'єри, пільгове іпотечне кредитування для молоді, радикальну дерегуляцію підприємницької діяльності. Усунення бюрократичних бар'єрів та цифровізація адміністративних послуг мають стати основою нової сервісної моделі держави, де зручність ведення бізнесу та взаємодії з владою стануть вагомим аргументом на користь вибору України як місця для життя, праці, кар'єрного зростання.

Висновки. Проведене дослідження регулювання міграційної мобільності молоді на тлі цифровізації та інновацій у зайнятості дозволило дійти низки висновків, що підтверджують ключові положення статті.

По-перше, доведено, що під впливом цифрових трансформацій сутність міграційної мобільності молоді кардинально змінилася. Вона еволюціонувала від традиційного лінійного процесу фізичного переміщення до багатовимірної моделі, що поєднує елементи віртуальної мобільності, цифрового кочівництва та транснаціональної зайнятості. Це вимагає переходу від класичних підходів до регулювання, орієнтованих на контроль кордонів, до нових, що враховують екстериторіальність цифрової праці.

По-друге, встановлено, що цифровізація та інноваційні форми зайнятості справляють подвійний, часто суперечливий вплив на міграційну поведінку української молоді. З одного боку, вони створюють передумови для утримання талантів в Україні через віддалену роботу на глобальних ринках. З іншого – спрощують фізичну релокацію та стимулюють «віртуальний відтік мізків», посилюючи ризики для національної економіки та демографічної безпеки в умовах війни.

По-третє, на основі аналізу міжнародного досвіду та внутрішніх викликів обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення державної політики. Замість спроб адміністративно обмежити виїзд, держава має сфокусуватися на створенні конкурентної юрисдикції. Основними інструментами є впровадження інституту «цифрового резидентства» для віртуального повернення молоді в економічне поле України, створення державної цифрової платформи для системної взаємодії з діаспорою, а також формування внутрішніх стимулів (грантів,

пільгового кредитування) для протидії зовнішньому «полюванню на таланти».

Перспективи подальших наукових пошуків пов'язуємо з поглибленням дослідження специфіки віртуальної мобільності молоді та розробкою стратегій регулювання молодіжної міграції з позицій національної безпеки.

Список літератури

1. Бараник З. П., Романенко І. О. Інтелектуальна міграція як об'єкт статистичного дослідження. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3096>.
2. Біль М. М., Махонюк О. В., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Карп'як М. О. Міграційна мобільність молоді: результати соціологічного дослідження та нові виклики в умовах війни: науково-аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 72 с.
3. Краус Н. М., Краус К. М., Манжура О. В. Професії майбутнього у віртуальній реальності інноваційно-цифрового простору. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 132–138.
4. Лібанова Е. М., Позняк О. В., Цимбал О.І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2 (48). С. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>.
5. Міграційна мобільність молоді: результати соціологічного дослідження та нові виклики в умовах війни / наук. ред. У. Я. Садова; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 72 с.
6. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності: монографія [Електронне видання] / за ред. Т. Г. Васильців; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2024. 350 с.
7. Міграційні явища та процеси: поняття, методи, факти: довідник / за ред. У. Я. Садової. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 226 с.
8. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання / наук. ред. У. Я. Садова; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 263 с.
9. Мульська О. П., Левицька О. О., Куцик В. І. Державна політика забезпечення інноваційних форм зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*. 2020. № 3 (97). С. 81–90. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-9>.
10. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова, 2020. 274 с.
11. Семикіна М. В., Сікорак В. І., Сікорак І. О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 29–40. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf>.
12. Уманець Т., Шаталова Л. Формування нових форм нестандартної зайнятості населення в умовах цифровізації. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2022. № 27 (133). Р. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2022.003>.

References (transliterated)

1. Baranyk, Z., & Romanenko, I. (2014). Intelektualna mihratsiia yak ob'iekt statystychnoho doslidzhennia [Intellectual migration as an object of statistical research]. *Efektivna ekonomika*, 6. Retrieved

from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3096> [in Ukrainian].

2. Bil, M., Makhoniuk, O., Mulska, O., Baraniak, I., & Karpiak, M. (2022). *Mihratsiina mobilnist molodi: rezultaty sotsiologichnoho doslidzhennia ta novi vyklyky v umovakh viiny* [Youth migration mobility: results of sociological research and new challenges in war conditions]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
3. Kraus, N., Kraus, K., & Manzura, O. (2019). Profesii maibutnyoho u virtualnii realnosti innovatsiino-tyfrovoho prostoru [Professions of the future in the virtual reality of innovative-digital space]. *Biznes Inform*, 1, 132–138 [in Ukrainian].
4. Libanova, E., Pozniak, O., & Tsybal, O. (2022). Mashtaby ta naslidky vymushenoї mihratsii naselennia Ukrainy vnaslidok zbroinoї ahresii Rosiiskoi Federatsii [Scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]. *Demography and Social Economy*, 2(48), 37–57. <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037> [in Ukrainian].
5. Sadova, U. (Ed.). (2022). *Mihratsiina mobilnist molodi: rezultaty sotsiologichnoho doslidzhennia ta novi vyklyky v umovakh viiny* [Youth migration mobility: results of sociological research and new challenges in war conditions]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
6. Vasylytsiv, T. (Ed.). (2024). *Mihratsiini vtraty molodi ta resursnyi potentsial poviiennoi vidbudovy Ukrainy: modeliuвання vzaïemovplyviv ta instrumentarii posylennia rezylïentnosti* [Migration losses of youth and resource potential of post-war reconstruction of Ukraine: modeling of mutual influences and tools for strengthening resilience]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
7. Sadova, U. (Ed.). (2018). *Mihratsiini yavyshecha ta protsesy: poniattia, metody, fakty* [Migration phenomena and processes: concepts, methods, facts]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
8. Sadova, U. (Ed.). (2019). *Mihratsiia v umovakh transformatsii rehionalnykh rynkiv pratsi Ukrainy: mekhanizmy rehuliuвання* [Migration in the conditions of transformation of regional labor markets of Ukraine: mechanisms of regulation]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
9. Mulska, O., Levytska, O., & Kutsyk, V. (2020). Derzhavna polityka zabezpechennia innovatsiinykh form zainiatosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [State policy of ensuring innovative forms of employment in the conditions of digitalization of the economy]. *Regional Economy*, 3(97), 81–90. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-9> [in Ukrainian].
10. Pyshchulina, O. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv: Razumkov Centre [in Ukrainian].
11. Semykina, M., Sikoraka, V., & Sikoraka, I. (2023). Innovatsiini zminy u zmisti pratsi ta zainiatosti v umovakh didzhytalizatsii ta rukhu v YeS [Innovative changes in the content of labor and employment in the conditions of digitalization and movement to the EU]. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, 8, 29–40. Retrieved from <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> [in Ukrainian].
12. Umanets, T., & Shatalova, L. (2022). Formuvannia novykh form nestandardnoi zainiatosti naselennia v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of new forms of non-standard employment of the population in conditions of digitalization]. *Scientific Collection «InterConf+»*, 27(133), 32–46. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2022.003> [in Ukrainian].

Надійшла (received) 17.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Дороніна Ольга Анатоліївна (Doronina Olga) – доктор економічних наук, професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, м. Вінниця, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7430-4881>; тел.: (050) 268-01-70; e-mail: o.doronina@donnu.edu.ua

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 1 '2025

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: trer_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 28.02.2025 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. № 9. Ціна договірна.*