

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)

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

№ 2(30)'2025

No. 2(30)'2025

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків
НТУ «ХПІ», 2025

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. – № 2. – 145 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

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

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

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

Maslak O.I. prof Kremenchtzky National University imeni Mikhaïla

Ostrogradskogo, Ukraine

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

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

Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

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

Germany

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

National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2025

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, Л.С. СТРИГУЛЬ, М.О. ЯКИМЕНКО, А.О. ЛИМАРЕНКО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІК ВИТРАТ, ЯКІСТЬ, КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

Вивчено підходи до сутності поняття «сталий розвиток» та сформульовано поняття «сталий розвиток підприємств галузі туризму і гостинності», що є результатом системних соціальних, екологічних, економічних перетворень, які ґрунтуються на впровадженні інноваційних рішень в ключові бізнес-процеси підприємств та спрямованих на ощадливе використання, збереження природного середовища, створення можливостей та досягнення високої якості життя людей, у т.ч за рахунок забезпечення доступу до якісних послуг роль. Акцентовано увагу на потребі екологізації діяльності підприємств галузі туризму і гостинності, що сприятиме підвищенню фінансових показників та конкурентоспроможності за рахунок залучення додаткової кількості гостей, що цікавляться проблемами навколишнього середовища та стійкості. В Україні має бути створена екосистема впровадження принципів сталості в діяльність підприємств галузі гостинності. На підприємствах галузі туризму і гостинності має бути запроваджено системний підхід до екологічного управління з врахуванням вимог стандартів ISO 14000. Екологічне управління підприємством потребує обліку, аналізу та контролю витрат на проведення екологічних заходів за центрами відповідальності. Доведено, що забезпечення відповідності діяльності підприємств галузі туризму і гостинності принципам сталості має носити комплексний характер. Удосконалено групи критеріїв оцінки відповідності роботи засобу розміщення принципам сталості за рахунок групи критеріїв, які характеризують створення та дотримання готельним підприємством інституційних основ для забезпечення безпеки навколишнього середовища, та групи критеріїв, які характеризують умови забезпечення безбар'єрності підприємств готельно-ресторанного господарства, їх участь в реалізації інклюзивних практик із забезпеченням високої якості сервісних процесів обслуговування.

Ключові слова: сталий розвиток; екологічне управління; витрати; якість; критерії оцінки

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, L. STRYHUL, M. YAKYMENKO, A. LYMARENKO
ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE: COST ACCOUNTING, QUALITY, EVALUATION CRITERIA

The approaches to the essence of the concept of "sustainable development" were studied and the concept of "sustainable development of tourism and hospitality enterprises" was formulated, which is the result of systemic social, environmental, and economic transformations based on the implementation of innovative solutions in key business processes of enterprises and aimed at economical use, preservation of the natural environment, creation of opportunities and achievement of a high quality of life for people, including by ensuring access to quality services. The focus is on the need to ecologize the activities of tourism and hospitality enterprises, which will contribute to increasing financial indicators and competitiveness by attracting an additional number of guests interested in environmental issues and sustainability. An ecosystem for implementing sustainability principles in the activities of hospitality enterprises should be created in Ukraine. A systematic approach to environmental management should be introduced at tourism and hospitality enterprises, taking into account the requirements of ISO 14000 standards. Environmental management of an enterprise requires accounting, analysis, and control of costs for carrying out environmental measures by responsibility centers. It has been proven that ensuring the compliance of tourism and hospitality enterprises with the principles of sustainability should be comprehensive. The groups of criteria for assessing the compliance of the accommodation facility with the principles of sustainability have been improved by a group of criteria that characterize the creation and observance by the hotel enterprise of institutional foundations for ensuring environmental safety, and a group of criteria that characterize the conditions for ensuring the barrier-free nature of hotel and restaurant enterprises, their participation in the implementation of inclusive practices with the provision of high-quality service processes..

Keywords: sustainable development; environmental management; costs; quality; evaluation criteria

Вступ. Галузь туризму і гостинності істотно впливає на навколишнє середовище, бо споживає значну кількість енергії, води, хімічних засобів, продукує значний обсяг побутових відходів. Актуальність вивчення питань сталого розвитку підтверджує досвід роботи міжнародних готельних мереж. Наприклад, досвід NH Hotels свідчить про консолідацію культури відповідальності на всіх рівнях та прагнення мережі до екологічної стійкості через такі заходи та дії: відповідальне управління енергією, боротьба зі зміною клімату, відповідальне управління водою, циркулярна економіка та управління відходами, культура рівності, різноманітності та інклюзії, професіоналізм, навчання та професійний розвиток; здоров'я та безпека членів команди, захист прав людини та трудових прав; клієнтський досвід і якість обслуговування; цифровізація та інновації.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблемам управління стійким розвитком підприємств присвячено дослідження багатьох провідних вчених. Варто відзначити наукові праці Зайцевої Л. О. Мартинюк О. М., Петрашко Л.П., Димань Т.М., Салавор О.М., Касич А., Паньків Н.Ю.

та інших [1-12].

Враховуючи вагомість напрацювань у сфері вивчення різноманітних методів управління сталим розвитком підприємства, вважаємо за потрібне надати власне визначення поняття «сталий розвиток підприємств галузі туризму і гостинності», обґрунтувати потребу в екологізації діяльності підприємств галузі туризму і гостинності враховуючи сучасні фактори впливу та умови функціонування, а також внести пропозиції щодо удосконалення критеріїв оцінки відповідності роботи засобу розміщення принципам сталості.

Мета роботи. Метою даної статті є удосконалення теоретичних положень забезпечення сталого розвитку підприємств галузі туризму і гостинності з урахуванням сучасних вимог до їх функціонування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток в останні роки стає ключовим фактором при прийнятті рішень про організацію подорожей для подорожуючих. Це змушує підприємства, які працюють в галузі туризму і гостинності, впроваджувати стратегії, які задовольняють потреби та цінності екологічно свідомих гостей.

Зміст поняття «сталий розвиток» є об'єктом вивчення багатьох науковців. Так, Капера І. практику сталого розвитку по відношенню до бізнес-операцій визначає як здатність підтримувати бізнес у довгостроковій перспективі завдяки прибуткам, екологічній ефективності та соціальному залученню, які разом формують перспективний шлях розвитку. Сталий розвиток готельної та ресторанної індустрії, на ствердження вченого, вивчає інноваційні способи управління безперервно зростаючими витратами на електроенергію та воду, а також моральні, етичні, соціальні та політичні аргументи, що стоять за цією практикою. Ми погоджуємося з думкою Капера І., що сталий розвиток має бути цілісною парадигмою бізнесу, що включає такі ключові сфери як екологія, соціальні проблеми та економіка [1].

Черняєва А. О. визначає сталий розвиток як збалансований економічний розвиток, що характеризується єдністю економічного зростання, стабільності суспільства та екологічного середовища його життєдіяльності [2].

Коллективом авторів [3] сталий розвиток визначено як керований розвиток, основою якого є системний підхід та сучасні інформаційні технології, що дають змогу швидко та якісно моделювати різні можливі варіанти розвитку, з високою ймовірністю прогнозувати їх результати та приймати найбільш дієві рішення.

В роботі Л. О. Зайцевої визначено підходи та теорії до розуміння дефініції «сталий розвиток», серед яких:

- антропоцентричний підхід - збалансоване вирішення задач соціально-економічного розвитку на перспективу та збереження сприятливих умов оточуючого середовища та природно-ресурсного потенціалу з метою задоволення життєвих потреб населення певної території;

- еволюційно-циклічна теорія та теорія динамічної рівноваги - основа дослідження трансформації, динаміки, інтеграції та диференціації в системі розвитку суспільних відносин;

- системний підхід - обов'язковою умовою формування сталого розвитку є вплив суспільної, економічної, соціальної та науково-технічної системи;

- неокласичний підхід - результат втілення нових технологій в умовах запровадження саморегуляційних ринкових механізмів

- неокенсіанський підхід - умовою досягнення сталого розвитку є формування ринкового механізму та державного регулювання економічних процесів;

- інституціональний підхід - дефініція «сталий розвиток» розкриває свою сутність при запровадженні адекватних інституційних заходів, спрямованих на його забезпечення;

- інфраструктурний підхід - наявність гнучкого інваріантного (незмінюваного) інфраструктурного механізму забезпечення інноваційного типу сталого розвитку кожного елемента соціальної системи [4].

Вивчення [5,6] дозволяє виокремити декілька аспектів поняття «сталий розвиток»: соціальний, економічний, інституційний, екологічний. З цим безперечно можна погодитися. Однак, вважаємо, що в

умовах, коли галузь туризму і гостинності активно розвивається, необхідно розглядати ще один аспект сталого розвитку – інноваційний та інклюзивний.

Отже, ще один аспект сталого розвитку, що виокремлюється і посилюється в умовах коли Україна перебуває в умовах війни, є інклюзивний розвиток. Цікавим з цього приводу є наукове дослідження Попової О.Л. [7], яка зазначає, що інклюзія виступає таким принципом організації життя у суспільстві та, зокрема, в економіці, згідно з яким усім людям забезпечуються можливості доступу до життєво важливих сфер – ресурсів, місць прикладання праці, освіти, культури, прийняття політичних рішень, які підвищують їхні шанси на добробут, самореалізацію. Набуття вищого статусу, і жодна людина (незалежно від зовнішності, походження, стану здоров'я, гендерної ознаки, а також місця її проживання тощо) не відчуває себе виключеною із суспільних процесів. Попова О.Л. стверджує, що концепція інклюзивного розвитку посилює соціоекономічну компоненту сталого розвитку: люди – причому всі і, особливо, вразливі – повинні мати шанси щодо життєдіяльності, у тому числі щодо задіяння в економіці, покладаючись на знання та інновації, та мають отримувати вигоди від економічного зростання [7]. Трансформуючи зазначене до особливостей функціонування підприємств галузі туризму і гостинності, вважаємо що ключовим аспектом сталого розвитку підприємств в повоєнний період має стати забезпечення доступності закладів для людей з особливими потребами, їх безбар'єрність функціонування та відкритість до впровадження інноваційних рішень в обслуговуванні.

Враховуючи вищезазначене, *сталий розвиток підприємств галузі туризму і гостинності* пропонуємо визначити як результат системних соціальних, екологічних, економічних перетворень, що ґрунтуються на впровадженні інноваційних рішень в ключові бізнес-процеси підприємств та спрямованих на ощадливе використання, збереження природного середовища, створення можливостей та досягнення високої якості життя людей, у т.ч за рахунок забезпечення доступу до якісних послуг. Завданнями забезпечення сталого розвитку підприємства вважаємо:

- 1) збільшення економічної вигоди як для підприємств галузі туризму і гостинності, так і для місцевого населення за рахунок впровадження дієвих та ефективних заходів з управління якістю та забезпечення розвитку сервісу, управління фінансовою стійкістю, а також за рахунок підвищення інвестиційних можливостей підприємств, що має позитивні наслідки у формі позитивного внеску до ВВП країни;

- 2) підвищення корпоративної відповідальності підприємств, що пов'язано із виконанням соціальної ролі і підтримкою розвитку громад, територій. Таке позиціонування підприємства як соціально відповідального гравця на ринку сприяє покращенню іміджу серед гостей, місцевих мешканців та громад в цілому;

- 3) дотримання та удосконалення екологічних

норм надання послуг, впровадження засад екологічного управління діяльністю підприємств, що зменшує негативний відбиток на навколишнє середовище;

4) розроблення норм корпоративної етики туристичних і готельних мереж, основними положеннями якої є дотримання екологічних та етичних норм для досягнення цілей сталого розвитку;

5) розроблення та впровадження системних інноваційних рішень щодо забезпечення безбар'єрності підприємств, їх участь в реалізації інклюзивних практик із забезпеченням високої якості сервісних процесів обслуговування;

6) розроблення та впровадження сучасних інформаційних систем управління стійким розвитком підприємств.

Сталий розвиток підприємства галузі туризму і гостинності забезпечується багатьма факторами, серед яких екологізація діяльності підприємств галузі.

Екологічний засіб розміщення – це місце проживання туристів, яке відповідає необхідним критеріям і прагне до охорони природного та культурного середовища; мінімізації впливу на навколишнє середовище під час будівництва та експлуатації; використання альтернативних засобів отримання води та збільшення її економії; забезпечення збору стічних вод, їх очищення, а також обробку твердих відходів; дотримання вимог заощадження енергії та поєднання в собі сучасних альтернатив для більшої економії у її витраченні; пропозиції програм з освіти співробітників готельного комплексу та гостей, з питань навколишнього природного та культурного середовища [8].

Як зазначають Каленська В. та Любченко В., однією з ключових характеристик екологічного (зеленого) бізнесу є активне використання відновлюваних джерел енергії, впровадження водозберігаючих технологій. Так, сонячні батареї, вітрові турбіни та інші альтернативні джерела енергії сприяють зменшенню енерговитрат та підвищують конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку.

В роботі [9] наведена схема зеленого готельного бізнесу з позиції екологічної відповідальності (рис. 1).

Перевагами екологізації підприємства готельного господарства є:

1) економія природних ресурсів (води, тепла, електроенергії, природного газу, тощо).

2) зростання попиту на послуги готелю із боку свідомих туристів, які поділяють принципи сталості та захисту навколишнього середовища;

3) конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу;

4) збільшення прибутку підприємства.

Таким чином, останніми роками серед подорожуючих зростає усвідомлення соціальної та екологічної відповідальності. Станом на липень 2023 р. частка осіб, які шукали житло з інноваціями в галузі сталого розвитку, становила понад 50 відсотків. Сьогодні екологічне розміщення приваблює не лише туристів, але й людей, які здійснюють ділові подорожі. Так, у 2023 р. більшість ділових поїздок

здійснювалося із розумінням важливості екологічності готелів (рис. 2).



Рис.1 - Ключові фактори зеленого готельного бізнесу з позиції екологічної відповідальності

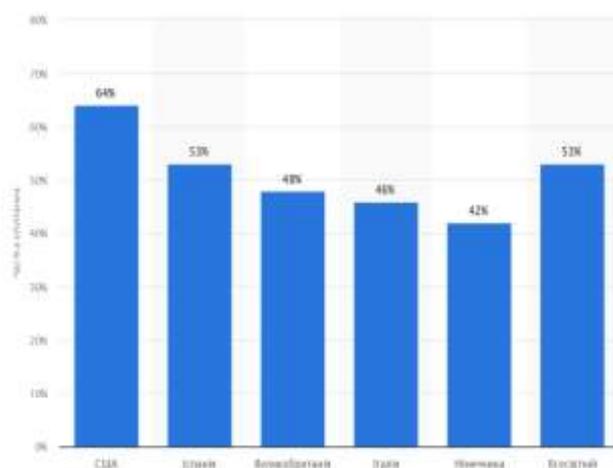


Рис. 2 - Частка подорожуючих, які шукають житло з інноваціями сталого розвитку в усьому світі (станом на липень 2023 р. за країнами) [10]

Для підприємств галузі туризму і гостинності впровадження практики сталого розвитку це корисний, але достатньо коштовний процес, що в короткостроковому періоді може позитивно не вплинути на покращення фінансових показників. Однак, сталі практики готелів можуть позначитися на соціальних та екологічних показниках, а це, в свою чергу, сприятиме підвищенню фінансових показників та конкурентоспроможності за рахунок залучення додаткової кількості гостей, що цікавляться проблемами навколишнього середовища та стійкості.

Погоджуємося з вченими, які стверджують [22], що впровадження практик сталого розвитку має вирішальне значення для готелів для зниження витрат, покращення іміджу та престижу, підвищення задоволеності клієнтів і покращення рівня заповнюваності. Керівники готелів повинні встановлювати чітку екологічну політику, навчати персонал екологічним питанням, обговорювати екологічні проблеми із зацікавленими сторонами, сприяти переробці та повторному використанню продуктів, використовувати екологічно чисті продукти та обладнання, використовувати сонячну енергію та енергоефективне обладнання та

зменшувати відходи для досягнення рентабельності.

Вважаємо що в Україні має бути створена екосистема впровадження принципів сталості в діяльність підприємств галузі гостинності. Ця система має торкнутися всіх рівнів управління та реалізовуватися за участю багатьох суб'єктів:

1) Уряд та місцева влада: заохочувати заклади гостинності застосовувати екологічні практики за допомогою стимулів (субсидії та зниження податків); організувати програми для підвищення обізнаності потенційних туристів про вплив туризму на навколишнє середовище та необхідність сталого розвитку цього сектора;

2) готелі: інвестувати в стійкі стратегії, мінімізувати витрати, підвищити рівень кваліфікації своїх працівників, досягти конкурентної переваги, створити добру репутацію, збільшити рівень задоволеності гостей; створити міцну організаційну культуру; проектувати готелі з урахуванням низького споживання енергії, високої теплової ефективності, використання енергозберігаючих печей, використання місцевих матеріалів із належною ізоляцією, використання відновлюваної енергії, використання опалювальних печей та використання лампочок;

3) заклади вищої освіти: створювати міждисциплінарні проекти, адаптувати освітні програми та запускати ініціативи щодо сталого розвитку за підтримки адміністрації, випускників та зацікавлених сторін;

4) персонал готелів: брати участь у екологічній діяльності, рекламувати цю діяльність через рекламу та соціальні медіа; підвищувати рівень обізнаності гостей про свої зусилля щодо сталого розвитку.

Шлях готелів до сталості визначається успіхами у реалізації екологічного управління. Як доводить світова практика [25], суттєвими перешкодами при впровадженні екологічного управління закладами гостинності є ті, які зменшують здатність готелів адекватно впроваджувати екологічну політику. Серед найбільше значущих є відсутність фінансових ресурсів (трегіна готелів найважливішою перешкодою для екологічних практик вважають фінансові ресурси, тобто повільне повернення інвестицій); організаційні бар'єри, відсутність необхідних знань та інформації. Також, біля 60 % готелів у світовій практиці мають проблеми з державною підтримкою їх ініціатив для просування екологічного підходу.

В дослідженні [11] чітко визначено ті мотиваційні стимули, які мають готелі різних країн для впровадження екологічного менеджменту (рис. 3). Для України це зниження витрат, конкурентоспроможність та відповідність законодавству.

Системний підхід до аналізу та покращення показників екологічної дієвості підприємств галузі туризму і гостинності ґрунтується на використанні стандартів серії ISO 14000, які включають групи стандартів з таких питань: принципи розроблення та впровадження систем екологічного управління; оцінювання життєвого циклу та управління ним; інструменти екологічного контролю та оцінки;

комунікації, екологічні декларації та маркування; стандарти, що орієнтовані на продукцію; управління парниковими газами. У табл.1. наведено перелік та опис стандартів ISO 14000, які впроваджені до національної системи стандартизації.

Importance	Criteria	BG	CZ	SK	SL	TK	UA
1st importance	Cost saving	52.63	42.11	26.32		50.0	44.44
	Legislation	20.03	22.22	43.75	47.37	30.0	11.76
	No reason	13.33	33.33	25.0			
	Environmental protection					12.5	
	Competition					10.0	25.0
2nd importance	Green marketing				25.0		
	Sustainability						
	Cost saving		44.44	47.37	22.22	25.0	
	Legislation	35.0	31.58			40.0	29.1
	No reason						
	Environmental protection	24.32		12.5	28.57		
	Competition	15.00			10.0		12.5
	Green marketing		10.23	25.0			
	Sustainability					25.0	11.1

Рис.3 - Пропорції та причини мотивації щодо впровадження екологічного менеджменту в окремих країнах [11]

Таблиця 1 – Стандарти ISO 14000 та їх зміст (складено на основі [12])

ISO 14001	визначає вимоги до системи екологічного управління, що їх організація може використовувати для підвищення своєї екологічної дієвості
ISO 14005	настанови для всіх організацій щодо поетапного розроблення, запровадження, підтримування та поліпшення системи екологічного управління
ISO 14006	рекомендації щодо впровадження екологічного проектування – урахування екологічних аспектів під час проектування та розроблення продукції з метою зменшення несприятливих впливів на довкілля впродовж життєвого циклу продукції
ISO 14045	визначає принципи, вимоги та настанови з оцінювання екологічної ефективності продукційних систем
ISO/TR 14062	концепції та наявні методи, що належать до інтегрування екологічних аспектів у проектування й розроблення продукції, де під «продукцією» розуміються товари та послуги. Цей стандарт може застосовуватися для розроблення документів, спеціалізованих для різних секторів економіки
ISO 14031	описує процес, який називають оцінюванням екологічної дієвості, що дозволяє організаціям вимірювати та оцінювати свою екологічну дієвість та обмінюватися інформацією щодо екологічної дієвості, використовуючи її основні показники

На підприємствах галузі туризму і гостинності має бути запроваджено системний підхід до екологічного управління, що забезпечить керівництво інформацією, яка буде корисною для досягнення довгострокового успіху та набуття можливостей, що сприятимуть сталому розвитку, завдяки [12]:

- збереженню стану довкілля, запобіганню або

зменшенню несприятливих впливів на нього;

- зменшенню потенційного несприятливого впливу та умов довкілля на організацію, її працівників та мешканців населених пунктів, де вона розташована;

- сприянню організації у виконанні обов'язкових для дотримання відповідності вимог;

- підвищенню екологічної дієвості;

- контролю (або впливу на них) способів розроблення продукції та послуг організації, їх виготовлення, розподілення, споживання та видалення з урахуванням аспектів передбачуваного життєвого циклу, що сприятиме запобіганню впливу на довкілля від непередбачуваного переходу з однієї стадії життєвого циклу в іншу протягом усього життєвого циклу;

- досягненню фінансових переваг і переваг у функціонуванні, що можуть бути наслідком запровадження екологічно обґрунтованих альтернативних підходів, які зміцнюють позиції організації на ринку;

- обміну екологічною інформацією із зацікавленими сторонами [13].

Екологічне управління підприємством потребує обліку, аналізу та контролю витрат на проведення екологічних заходів за центрами відповідальності (рис. 4) [14].

A2 Заповненість - завантаження дорівнює кількості проданих номерів, поділений на загальну кількість номерів;

A3 *ADR* – середня ціна за номер. *ADR* дорівнює виручці від продажу номерного фонду, розділеній за кількістю проданих кімнат;

A4 Двомісне розміщення - цей показник враховується при формуванні бюджету. Двомісне розміщення дорівнює кількості гостей / зайнятих кімнат;

A5 *RevPar* = (Room Revenue - Room Revenue) / загальна кількість номерів у готелі;

A6 *RevPAC* - дохід на гостя. *RevPac* = (загальний дохід готелю, включаючи проживання, харчування, допослуги, податки / кількість гостей, які проживають на певний період);

A7 Коефіцієнт фінансової стійкості – це коефіцієнт, що дорівнює відношенню власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу;

A8 Коефіцієнт рентабельності готельних підприємств – це коефіцієнт, що дорівнює відношенню прибутку від реалізації послуг на суму отриманої виручки;

A9 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу — коефіцієнт, що дорівнює відношенню чистого прибутку від продажів до середньорічної вартості власного капіталу;

A10 Рівень плинності кадрів.

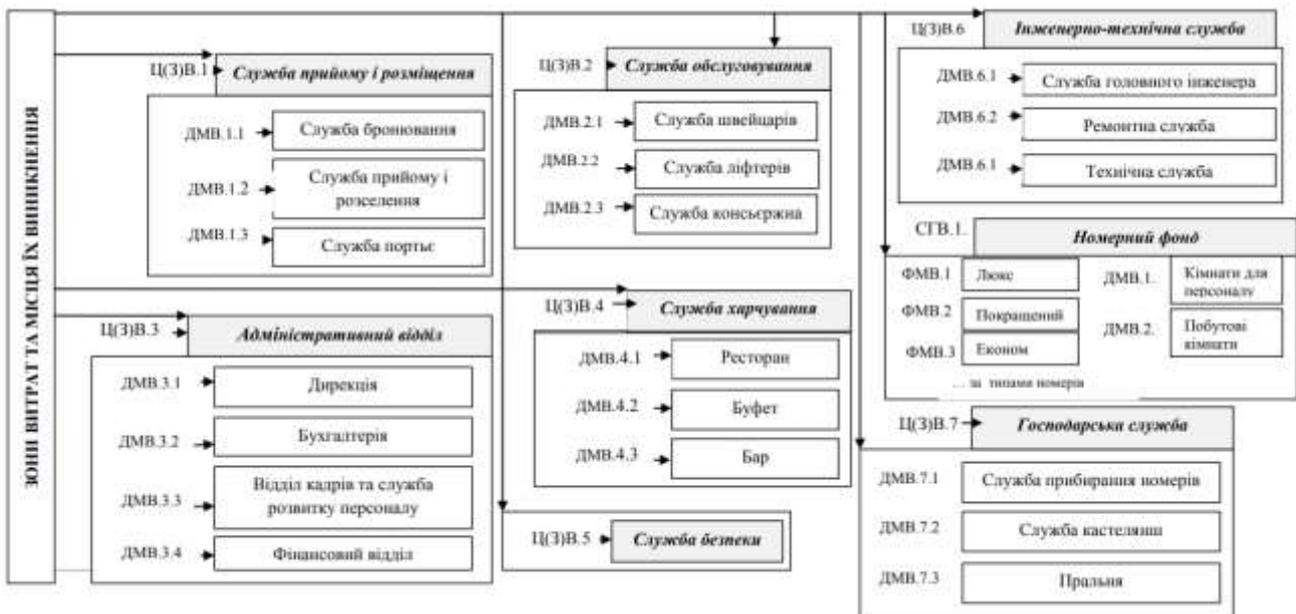


Рис. 4 - Центри (зони) витрат (Ц(З)В) з дійсними місцями виникнення витрат (ДМВ) та сегмент відповідальності (СТВ) з фіктивними місцями (ФМВ) їх виникнення на підприємствах готельного господарства [14]

Забезпечення відповідності діяльності підприємств галузі туризму і гостинності принципам сталості має носити комплексний характер. Пропонуємо взяти за основу розробки [40], а також критеріями оцінки відповідності роботи засобу розміщення принципам сталості встановити:

1) Група критеріїв, що характеризують збільшення економічних вигод від діяльності готелю як для індустрії гостинності, так і для місцевої громади:

A1 *Room Revenue* - дохід від продажу номерного фонду;

Група критеріїв, що характеризують підвищення корпоративної соціальної відповідальності підприємства:

B1 Внесок у створення робочих місць на місцевому та державному рівнях;

B2 Створення робочих місць для людей з особливими потребами;

B4 Залучення місцевого населення до розвитку готельних підприємств шляхом врахування його думок та пропозицій щодо якості послуг, що надаються, та рівня цін;

B5 У готельних підприємствах діє система зворотного зв'язку з гостями, а також постійний своєчасний аналіз негативних відгуків і усунення проблем в стислі терміни;

B6 Розробка та впровадження навчальних програм з проблем впровадження принципів сталого розвитку.

2) Група критеріїв, що характеризують зусилля підприємства готельного господарства з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище:

C1 Здійснення підприємствами екологічної освіти персоналу та гостей готелю, інформуючи їх про важливість збереження навколишнього середовища;

C2 Впровадження підприємствами готельного господарства енергомоніторингу для оцінки, контролю та зниження споживання енергії;

C3 Запровадження системи оцінки, контролю, мінімізації ефектів викидів парникових газів;

C4 Запровадження системи вимірювання якості води, ведення статистики використання води;

C5 Використання готельними підприємствами будівельних матеріалів, що забезпечують теплоізоляцію та знижують витрати енергії для обігріву або охолодження;

C6 Впровадження системи ефективного очищення та безпечного скидання стічних вод;

C7 Запровадження системи вимірювання та зменшення кількості твердих побутових відходів (у тому числі харчових), впровадження роздільного збору відходів.

3) Група критеріїв, які характеризують створення та дотримання готельним підприємством інституційних основ для забезпечення безпеки навколишнього середовища (*пропозиція авторів*):

D1 Створення готельними підприємствами структурного підрозділу, до завдань якого входить управління сталим розвитком;

D2 Розроблення та контроль за дотриманням корпоративних норм та правил з питань сталого розвитку;

D3 Розроблення та застосування внутрішніх методик оцінки та мінімізації забруднення від шуму, світла, стоків та інших екологічних ризиків.

4) Група критеріїв, які характеризують впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій для ефективного контролю та управління готельними підприємствами:

E1 Використання готельними підприємствами енергозберігаючих приладів (вода та електроенергія);

E2 Використання технологій, які покладаються на альтернативну енергію, наприклад сонячну;

E3 Використання технологій готельними підприємствами для підвищення безпеки підприємств і гостей. Особливо у випадках небезпеки (арочні металодетектори, пожежна сигналізація, тривожні кнопки тощо);

E4 Використання технологій для забезпечення участі людей з особливими потребами в діяльності готелю;

E5 Застосування концепції розумного готелю та концепції Інтернету речей IoT. У тому числі наявність інтелектуальних термостатів і автоматичних дверних замків для значного підвищення якості обслуговування гостей;

E6 Використання технологій і сучасних систем шифрування для забезпечення захисту персональних даних гостей, а також персоналу готельних підприємств;

E8 Надання послуг електронної комерції; підтримка банківських послуг (online); співробітництво в сфера електронного банкігу; та можливість оплати через електронний кабінет (PayPal)

E9 Підтримка найновішого програмного забезпечення електронного бронювання в готельних операціях;

E10 Підтримка електронного маркетингу, веб-сайтів і соціальних мереж.

5) Група критеріїв, які характеризують умови забезпечення безбар'єрності підприємств готельно-ресторанного господарства, їх участь в реалізації інклюзивних практик із забезпеченням високої якості сервісних процесів обслуговування (*пропозиція авторів*):

F1 Використання технологічних рішень для забезпечення фізичної доступності готелю (доступність всіх частин готелю, включаючи вхід, номери та загальні приміщення, для людей з інвалідністю);

F2 Використання технологічних рішень для забезпечення інформаційної доступності готелю (веб-сайт готелю, інформаційні матеріали та спілкування з персоналом мають бути доступні для людей з обмеженими можливостями);

F3 Надання додаткових послуг, які роблять готель комфортним для людей з інвалідністю.

Висновки. Таким чином, доведено доцільність застосування системного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства галузі туризму і гостинності. Він має сприяти збільшенню економічних вигод від діяльності підприємства як для індустрії гостинності, так і для місцевої громади; підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства; мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище; створенню та дотриманню підприємством інституційних основ для забезпечення безпеки навколишнього середовища; забезпеченню безбар'єрності підприємств, їх участь в реалізації інклюзивних практик із забезпеченням високої якості сервісних процесів обслуговування.

Список літератури

1. Kapera I. Sustainable development in the hotel industry: between theory and practice in Poland. *Tourism*. 2018. № 28/2. P. 23-30.
2. Черняєва А. О. Сталий розвиток: категоріальний ряд та концептуальні засади економічної політики держави. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35). С. 111-122.
3. Моделі сталого розвитку: колективна монографія // за ред. О. М. Мартинюк. Тернопіль: «Підручники та посібники», 2022. 400 с.
4. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 57. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf.
5. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
6. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С.175-184.
7. Касич А., Яковенко Я. Узагальнення положень економічної науки щодо стійкого розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. №2 (203). С. 37-46.

8. Попова О.Л. Інклюзивний розвиток: нова концепція чи оновлення концепції сталого розвитку? *Екон. прогнозування*. 2020. Вип.1. С. 129-141.
9. Паньків Н.Ю., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С.146-157.
10. Каленська В. П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 9, Р. 30-37.
11. Statista: Travel, Tourism & Hospitality. URL: <https://www.statista.com/statistics/1422510/interest-high-sustainable-accommodation-worldwide-by-country/>
12. Elkhwesky Z, Salem IE, Varmus M, Ramkissoon H. Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID-19 pandemic: Looking back for moving forward post-COVID-19. *Sustainable Development*. 2022. № 30(5). Р. 46–48.
13. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посібник / С.В. Берзіна, І.І. Яресковська та ін. К: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.
14. Маначинська Ю.А. Облік і аналіз фінансових результатів в готельному господарстві: монографія / Ю.А. Маначинська. – Ч. : Чернів. торг.-екон. інст. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 423 с.
6. Lazorenko T., Sholom I. Teoretychni zasady kontseptsii upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva [Theoretical foundations of the concept of managing sustainable enterprise development]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Bulletin]*. 2020. no. 6 (67). pp.175-184.
7. Kasych A., Yakovenko Ya. Uzahalennia polozhen ekonomichnoi nauky shchodo stiikoho rozvytku pidpriemstva. [Generalization of the provisions of economic science regarding the sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv]*. 2019. no. 2 (203). pp. 37-46.
8. Popova O.L. Inkluzyvnyi rozvytok: nova kontseptsii chy onovlennia kontseptsii staloho rozvytku? [Inclusive development: a new concept or an update of the concept of sustainable development?]. *Екон. Прогнозування [Economic forecast]*. 2020. no.1. pp. 129-141.
9. Pankiv N.Ju., Byk V. Ekolohizatsiia hotelno-restoranoi sfery v konteksti staloho rozvytku turizmu v Ukraini [Greening the hotel and restaurant sector in the context of sustainable tourism development in Ukraine.]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytskyi National University]*. 2023. no. 2. pp.146-157.
10. Kalenska V. P., Liubchenko V. V. Zeleni hotelnyi biznes: ekolohichna vidpovidalnist [Green Hotel Business: Environmental Responsibility]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi [Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe]*. 2023. no. 9, pp. 30-37.

References (transliterated)

1. Kapera I. Stalyi rozvytok hotelnoi industrii: mizh teoriieiu ta praktykoiu v Polshchi [Sustainable development in the hotel industry: between theory and practice in Poland]. *Turyzm [Tourism]*. 2018. № 28/2. P. 23-30.
2. Cherniaieva A. O. Stalyi rozvytok: katehorialnyi riad ta kontseptualni zasady ekonomichnoi polityky derzhavy [Sustainable development: categorical series and conceptual foundations of the state's economic policy]. *Економична теорія та право [Economic theory and law]*. 2018. no 4 (35). pp. 111-122.
3. *Modeli staloho rozvytku [Sustainable development models] : kolektyvna monohrafiia // za red. O. M. Martyniuk. Ternopil: «Pidruchnyky ta posibnyky», 2022. 400 p.*
4. Zaitseva L. O. Skladovi kontseptsii staloho rozvytku. [Components of the concept of sustainable development.]. *Ефективна економіка [Efficient economy]* 2019. no. 57. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf.
5. Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzont [Sustainable Development Strategy: European Horizons]: pidruchnyk / I.L. Yakymenko, L.P. Petrashko, T.M. Dyman ta in. Kiev: NUKhT, 2022. 337 p.
11. Statista: Travel, Tourism & Hospitality. URL: <https://www.statista.com/statistics/1422510/interest-high-sustainable-accommodation-worldwide-by-country/>
12. Elkhwesky Z, Salem IE, Varmus M, Ramkissoon H. Stiiki praktyky hostynnosti do ta pid chas pandemii COVID-19: ohliad nazad, shchob rukhatysia vpered pislia COVID-19 [Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID-19 pandemic: Looking back for moving forward post-COVID-19]. *Sustainable Development*. 2022. no. 30(5). pp. 46–48.
13. Systemy ekolohichnoho upravlinnia: suchasni tendentsii ta mizhnarodni standarty [Environmental management systems: current trends and international standards]: posibnyk / S.V. Berzina, I.I. Yareskovska ta in. K: Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia, 2017. 134 p.
14. Manachynska Yu.A. Oblik i analiz finansovykh rezultativ v hotelnomu gospodarstvi [Accounting and analysis of financial results in the hotel industry]: monohrafiia / Yu.A. Manachynska. – Ч. : Cherniv. torh.-ekon. inst. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2014. 423 p.

Надійшла (received) 28.02.2025

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.

Стригуль Лариса Станіславівна (Stryhul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2343-4234; e-mail: larysa.strygul@khpі.edu.ua.

Якименко Михайло Олександрович (Yakymenko Mykhailo) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», здобувач, м. Харків, Україна; e-mail: mykhailo.yakymenko@emmb.khpі.edu.ua.

Лимаренко Анна Олександрівна (Lymarenko Anna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», здобувач, м. Харків, Україна; e-mail: anna.lymarenko@emmb.khpі.edu.ua

М.В.БУГАЄВА, Л.Д.ЗАПІРЧЕНКО, О.В.МАЛИХІН
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ТА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття глибоко аналізує використання бізнес-комунікацій як інструменту діагностики та оцінки ефективності підприємницької діяльності. В роботі представлено детальний огляд визначень комунікацій від різних науковців і сформульовано узагальнене визначення, яке висвітлює ключові функції та аспекти комунікацій у бізнес-середовищі. Комунікація описана як багатогранний процес, що включає обмін інформацією, значеннями та ідеями між учасниками для ефективного взаємодії і співпраці, включаючи технічні та соціально-психологічні аспекти. Особливу увагу приділено визначенню основних рис комунікації, таких як цілеспрямованість, багатоканальність, швидкість, адаптивність, які разом формують ефективний комунікаційний процес, сприяючи зміцненню внутрішніх та зовнішніх відносин підприємства та є важливим інструментом своєчасного здійснення діагностики та аналізу господарської діяльності. Визначено роль формальних бізнес-комунікацій, які чітко регламентовані організаційною структурою та є важливими для стратегічного управління і прийняття обґрунтованих рішень. Розроблено методологічні основи впливу бізнес-комунікацій на якість процесів діагностики та аналізу даних, що сприятиме підвищенню ефективності підприємницької діяльності, конкурентних позицій і реагувати на ринкові виклики. Запропоновані висновки важливі для розуміння впливу бізнес-комунікацій на достовірність, глибину та результати проведення діагностики й аналізу ефективності діяльності та можуть бути використані для розробки стратегій управління в сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку.

Ключові слова: комунікації, бізнес-комунікації, діагностика ефективності, аналіз підприємницької діяльності, управління підприємством, комунікаційні процеси

M.V. BUHAIEVA, L.D. ZAPIRCHENKO, O.V. MALYKHIN
BUSINESS COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR DIAGNOSING AND ANALYZING THE
EFFECTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

The article thoroughly analyzes the use of business communications as a tool for diagnosing and evaluating the effectiveness of entrepreneurial activities. It presents a detailed review of the definitions of communication from various scholars and formulates a generalized definition that highlights the key functions and aspects of communications in the business environment. Communication is described as a multifaceted process that includes the exchange of information, values, and ideas among participants for effective interaction and cooperation, incorporating both technical and socio-psychological aspects. Special attention is given to defining the main characteristics of communication, such as purposefulness, multichannel nature, speed, and adaptability, which together form an effective communication process, enhancing both internal and external relations of the enterprise and are an important tool for timely diagnostics and analysis of economic activity. The role of formal business communications, which are clearly regulated by the organizational structure, is emphasized as vital for strategic management and decision-making. Methodological foundations of the influence of business communications on the quality of diagnostic and data analysis processes have been developed, which will contribute to increasing the efficiency of entrepreneurial activity, competitive positions and responding to market challenges. The conclusions provided are essential for understanding the impact of communications on the reliability, depth and results of diagnostics and analysis of activity efficiency and can be used to develop management strategies in the contemporary conditions of globalization and technological development.

Keywords: communications, business communications, efficiency diagnostics, business analysis, enterprise management, communication processes.

Постановка проблеми. В умовах сучасної стрімкої глобалізації та інтенсивних ринкових трансформацій, важливість ефективної бізнес-комунікації набуває нового значення. Бізнес-комунікації виступають не лише як механізм обміну інформацією між учасниками ринку, але й як інструмент діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності. Розвиток цифрових технологій і зміна організаційних парадигм вимагають від компаній переосмислення підходів до управління комунікаціями, адже вони істотно впливають на стратегічні та оперативні результати діяльності підприємства. Проте, попри значний вплив бізнес-комунікацій на ефективність роботи організацій, наукова спільнота не має єдиного підходу до визначення механізмів та методів оцінювання якості та результативності цих процесів. Недостатня увага до аналітичних аспектів комунікацій ускладнює розуміння їх ролі в динаміці бізнес-середовища та впливу на управлінські рішення. Таким чином, проблема дослідження полягає у виявленні та систематизації характерних рис, що визначають вплив бізнес-комунікацій як інструменту діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності.

Актуальність дослідження також визначається

зростаючою потребою у вдосконаленні внутрішніх та зовнішніх комунікацій у складних міжнародних та мультикультурних бізнес-середовищах. У сучасному світі, де підприємства постійно зіштовхуються з необхідністю швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, зокрема, проводити діагностику поточної ситуації, оперативний аналіз діяльності та взаємодіяти з різноманітними стейкхолдерами, ефективне управління комунікаціями може значно підвищити адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність компаній.

Збільшення кількості цифрових інструментів та платформ для комунікації, таких як соціальні мережі, мобільні додатки та хмарні рішення, ставить перед аналітиками комплексні завдання, вирішення яких впливатиме на корпоративну культуру, швидкість прийняття рішень та загальну продуктивність організації. Водночас, це відкриває нові перспективи для вивчення механізмів комунікації та їх оптимізації. Крім того, важливою є здатність компаній до інтеграції традиційних та новітніх комунікаційних стратегій для створення цілісної та ефективної системи управління комунікаціями, і аналітики виступають у даній ситуації як каталізатори таких змін. Розробка науково-обґрунтованих методів

оцінювання ефективності комунікацій при здійсненні діагностичних та аналітичних процедур стає ключовим фактором, що впливає на стратегічні орієнтири та оперативні процеси в організаціях різних масштабів.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена критичною потребою в розумінні та удосконаленні бізнес-комунікацій у контексті глобалізації та технологічних інновацій, що вимагає глибокого аналізу та розробки нових підходів та інструментів.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в тому, щоб виявити, як саме бізнес-комунікації сприяють якісному проведенню діагностики та аналізу підприємницької діяльності, та зокрема, визначенню та поліпшенню ефективності. Через аналіз теоретичних підходів та практичних кейсів, дослідження зосередиться на розумінні механізмів, через які комунікації впливають на ключові показники успішності підприємства.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових робіт, які досліджують бізнес-комунікації як інструмент діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності показав, що Іванченко Г.В. вивчав теоретичні основи бізнес-комунікацій, розглядаючи їх не просто як обмін інформацією, а як засіб виявлення та аналізу ефективності внутрішніх процесів підприємства. Основна увага приділяється розумінню, як комунікації можуть впливати на стратегічні рішення та оперативне управління [5]. Дослідження Сторожук О.В., Немченко Т.А. та Заярнюк О.В. зосереджене на ролі бізнес-комунікацій у стратегічному управлінні ризиками. Автори аналізують, як ефективні комунікації можуть допомогти ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні ризики, підвищуючи тим самим загальну безпеку та стабільність діяльності підприємств [13]. Дослідження Кіслова Д.В. зосереджене на важливості розуміння та визначення ключових термінів у сфері комунікацій. Автор розглядає, як правильне використання термінології та чітке розуміння комунікаційних процесів можуть сприяти підвищенню ефективності управління та внутрішньої взаємодії в компаніях.

Дослідження Примака Т.О. аналізує роль маркетингових комунікацій у системі управління підприємством, особливо з точки зору їх впливу на ринкову діяльність та зовнішнє сприйняття компанії. Дослідження допомагає зрозуміти, як стратегічне планування комунікацій може впливати на успіх підприємства в умовах жорсткої конкуренції [10]. У праці Різуна В.В. вивчаються масові комунікації з точки зору їх впливу на суспільство та організації [11]. Дослідження може бути корисним для розуміння того, як комунікаційні стратегії та медіа можуть формувати громадську думку та впливати на корпоративну культуру. Дослідження Н.І. Яловеги фокусується на аналізі застосування різних комунікаційних інструментів в організаціях, що займаються споживчою кооперацією [16]. Автор розглядає, як новітні комунікаційні інструменти

можуть використовуватися для підвищення ефективності комунікації між співробітниками та з клієнтами. Важливою частиною дослідження є оцінка впливу цих інструментів на організаційну культуру та на продуктивність роботи. Кожне з зазначених досліджень підкреслює важливість розуміння різних аспектів бізнес-комунікацій та їхнього впливу на ефективність підприємницької діяльності. Наприклад, О.О. Шубін та І.В. Сіменко зосереджуються на методах аналітичної оцінки якості внутрішніх комунікацій в організаціях [15]. Автори досліджують, як якість комунікацій впливає на ефективність рішень та загальну продуктивність, пропонуючи критерії та індикатори для оцінки комунікаційних процесів. Л.Ю. Сагер у праці аналізує важливість розвитку та удосконалення теоретичних понять, які застосовуються в комунікаційному менеджменті. Робота зосереджується на впровадженні чітких визначень та моделей, які можуть підвищити ефективність управління комунікаціями на підприємствах [12]. А.О. Босак розглядає, як комунікації впливають на економічні результати машинобудівних підприємств. Дослідження акцентує на необхідності розробки та впровадження ефективних комунікаційних стратегій для підвищення продуктивності та управління ризиками [1]. Н.В. Івашова досліджує, як система комунікацій впливає на загальну ефективність промислових підприємств [6]. Автор аналізує зв'язок між комунікаційними практиками та продуктивністю, використовуючи показники для оцінки внутрішньої та зовнішньої комунікації. Н.О. Шпак вивчає структурні та функціональні аспекти комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах [14]. Монографія надає комплексний погляд на роль комунікацій у забезпеченні ефективності оперативного та стратегічного управління. Визначені дослідження підкреслюють не тільки важливість бізнес-комунікацій у сучасних управлінських практиках, але й визначають потребу в постійному вдосконаленні комунікаційних методів та підходів для досягнення максимальної ефективності та адаптивності в динамічних ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, де бізнес-ландшафт стрімко змінюється під впливом глобалізації та технологічного розвитку, важливість бізнес-комунікацій стає особливо актуальною. Комунікація перестає бути лише засобом обміну інформацією, трансформуючись у потужний інструмент аналізу та оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів. В умовах підвищення ролі комунікативних навичок, їх вивчення і розвиток стають необхідністю для ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності компаній. У цьому контексті, аналіз сутності та змісту комунікації, як запропоновано різними авторами, стає ключовим кроком у глибокому розумінні механізмів і методів ефективної комунікації, що може слугувати основою для наступного дослідження. Вивчення різних підходів і теорій дозволить забезпечити мультидисциплінарний підхід до використання

бізнес-комунікацій як інструменту діагностики та аналізу ефективності діяльності підприємств. Й.С. Завадський визначає комунікацію, як процес передачі повідомлення, що включає, як правило, шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування і декодування [4]. Д.В. Кіслов пише, що комунікації – це природно-штучна сукупність конкретних систем, що своїми специфічними засобами реалізує всі відомі функції: переміщення, пересування, транспортування матеріальних об'єктів; передача інформаційних потоків; здійснення спілкування людей і живих організмів; зв'язок в локальному, планетарному та космічному вимірах [7]. А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко та В.І. Отенко визначають комунікації як передачу не просто інформації, а її значення, сенсу за допомогою символів [9]. В.В. Різун представляє комунікацію це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації [11]. Т.О. Примак визначає комунікації, як інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками та ін.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей [10]. Т.Д. Гірченко та О.В. Дубовик дають наступне визначення комунікаціям, як ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції [3]. Н. Яловега зазначає, що комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку [16]. На основі аналізу визначень комунікації, наданих різними науковцями, можна зробити узагальнене визначення, яке відображає основні аспекти та функції комунікацій у бізнес-середовищі. Комунікація може бути охарактеризована як багатогранний процес, що включає передачу та обмін інформації, значень та ідей між різними суб'єктами (особами, групами, організаціями) з метою ефективної взаємодії та співпраці. Цей процес включає в себе не тільки технічні засоби передачі даних, але й соціально-психологічні аспекти, які визначають зміст та сприйняття комунікаційних повідомлень.

Комунікація в бізнесі виступає як критичний інструмент, що дозволяє координувати діяльність внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, підтримувати довгострокові відносини, забезпечувати переміщення, пересування та транспортування інформаційних потоків, а також фасилітувати процеси прийняття рішень на основі спільних значень та спілкування. Ефективність комунікації у бізнесі можна виміряти через її здатність досягати поставлених цілей, підтримувати оперативність реакції на зміни у

ринковому середовищі та впливати на рівень задоволення і лояльності клієнтів.

Таким чином, комунікація є не тільки механізмом інформаційного обміну, але й стратегічним інструментом управління, що впливає на всі аспекти підприємницької діяльності та її ефективність.

Безпосередньо комунікації в бізнес-середовищі відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій, управлінні змінами, взаємодії між співробітниками та взаємовідносинах із зовнішніми сторонами. Ми можемо визначити та обґрунтувати основні риси, що характеризують комунікації в бізнес-середовищі у таблиці.

Визначені риси в сукупності формують ефективний комунікаційний процес, що сприяє формуванню повної та об'єктивної інформаційної бази, якісному здійсненню діагностичних та аналітичних процедур, зміцненню внутрішніх та зовнішніх відносин підприємства, підтримці його стратегічних цілей та покращенню його конкурентної позиції на ринку.

Загалом бізнес-комунікації можна визначити як комплексний та багатоаспектний процес обміну інформацією між суб'єктами бізнесу (як внутрішніми, так і зовнішніми), який включає в себе передачу даних, значень і цінностей через різноманітні канали комунікації. Цей процес спрямований на досягнення бізнес-цілей, таких як, зміцнення взаємовідносин, ефективне управління, забезпечення стратегічної координації, підвищення ефективності діяльності та підтримка сталого розвитку підприємства.

Бізнес-комунікації характеризуються своєю цілеспрямованістю, двосторонністю, багатоканальністю, швидкістю, структурованістю, професіоналізмом та адаптивністю. Ці комунікації не лише забезпечують обмін інформацією, але й сприяють розвитку відносин на основі взаємної довіри та співпраці. Вони інтегровані у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи управління, маркетинг, логістику, людські ресурси, і відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури та ідентичності.

Ефективні бізнес-комунікації відображають спроможність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку, реагувати на потреби стейкхолдерів, і здійснювати професійний обмін інформацією, що сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Наукова література розрізняє два основні типи комунікацій у підприємстві. Перший тип – формальні комунікації, які відбуваються в рамках офіційної організаційної структури. Ці комунікації прямо залежать від ієрархії та рівнів управління у компанії. Така структура може сприяти, але й створювати ризики в процесі передачі інформації, оскільки кожен рівень може фільтрувати або модифікувати повідомлення, що впливає на їхню достовірність. Другий тип – неформальні комунікації. Вони відбуваються поза межами офіційних каналів і часто залучають спілкування між колегами, які є друзями або приятелями.

Таблиця – Основні риси, що характеризують комунікації в бізнес-середовищі

Риси	Змістове наповнення
1. Цілеспрямованість	Комунікації в бізнесі завжди мають певну мету, яка може бути інформаційною, переконливою, мотиваційною або регулятивною. Кожен акт комунікації в бізнесі спрямований на досягнення конкретних бізнес-цілей.
2. Двосторонність	Ефективна бізнес-комунікація передбачає двосторонній зв'язок, де обидві сторони активно обмінюються інформацією і зворотнім зв'язком. Це сприяє кращому розумінню і може призводити до поліпшення процесів та вирішення проблем.
3. Багатоканальність:	У сучасному бізнесі використовується багато каналів комунікації: від традиційних (особисті зустрічі, телефонні дзвінки) до цифрових (електронна пошта, соціальні мережі, спеціалізовані платформи). Різноманітність каналів дозволяє підібрати найефективніший спосіб комунікації для кожної ситуації.
4. Швидкість	У бізнес-комунікаціях часто необхідна швидка реакція, особливо в умовах, що швидко змінюються. Швидкість передачі інформації може суттєво впливати на ефективність ухвалення рішень та оперативність діяльності компанії.
5. Структурованість	Добре структурована комунікація в бізнесі допомагає зрозуміліше передавати інформацію, уникати непорозумінь та підвищувати загальну продуктивність. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.
6. Професіоналізм	Комунікація в бізнес-середовищі вимагає високого рівня професіоналізму, включаючи знання специфічної термінології, етикету та норм міжособистісного спілкування. Професійний підхід підвищує довіру та авторитетність підприємства.
7. Адаптивність	Бізнес-комунікації мають бути адаптивними до культурних, технологічних і соціальних змін. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до нових умов комунікації, часто мають конкурентні переваги.
8. Взаємозалежність	Комунікації в бізнесі не існують ізольовано; вони тісно пов'язані з іншими аспектами організаційної діяльності. Розуміння та використання цієї взаємозалежності дозволяє краще координувати дії, оптимізувати процеси та досягати загальноорганізаційних цілей.
9. Ефективність зворотного зв'язку	Важливою рисою бізнес-комунікацій є наявність і використання зворотного зв'язку. Ефективність комунікації часто оцінюється тим, як швидко і точно можна отримати реакцію від одержувача, що допомагає у подальшому уточненні та корекції повідомлень.
10. Інтегративність	Сучасні бізнес-комунікації повинні бути інтегрованими, тобто забезпечувати узгодженість та консистентність інформації, яка розповсюджується через різні канали та на різні аудиторії. Інтегративність допомагає зберегти єдність бренду та його цінностей у сприйнятті клієнтів та партнерів.
11. Персоналізація	Успіх комунікації часто залежить від здатності адаптувати повідомлення до конкретного одержувача або групи одержувачів. Персоналізація дозволяє зробити комунікацію більш релевантною та ефективною, збільшуючи шанси на досягнення поставлених цілей.
12. Комплексність	Бізнес-комунікації часто включають складні комбінації вербальних, невербальних, письмових та електронних форм з метою досягнення максимальної ефективності. Комплексність дозволяє ефективно використовувати різні способи передачі інформації, враховуючи специфіку контексту та цілей.
13. Прозорість	Важливою рисою ефективних бізнес-комунікацій є прозорість, що забезпечує чіткість, відкритість і чесність у передачі інформації. Прозорість допомагає підвищити довіру всередині та ззовні організації, а також зменшує ризики непорозумінь

Джерело: авторська розробка на основі [2, 3, 4, 7, 8]

Такі комунікації також включають неофіційні канали, такі як чутки та плітки, що іноді служать інструментом неформального обміну інформацією в організації.

У рамках нашого дослідження ми акцентуємо увагу саме на ролі формальних бізнес-комунікацій як інструменту діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності. Формальні комунікації, які чітко регламентовані організаційною структурою, є життєво важливими для передачі стратегічно важливої інформації всередині компанії. Вони впливають на прийняття рішень на всіх рівнях управління та є критичними для забезпечення координації та виконання корпоративної стратегії. Вивчення цих комунікаційних процесів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство може реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також адаптуватися до змінних умов ринку. Це, у свою чергу, сприяє виявленню слабких місць у комунікаційних ланцюгах, які можуть призвести до витоку важливої інформації або недоліків у процесі

передачі даних.

У нашому дослідженні особлива увага приділяється використанню бізнес-комунікацій як інструменту для діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності, тому саме формальні комунікації, які проходять через визначені корпоративні канали, є не лише механізмом передачі інформації, але й засобом оцінки стану та продуктивності всієї організації. Вони дозволяють менеджменту вимірювати реакції та відгуки на управлінські ініціативи, аналізувати внутрішню ефективність і адаптованість до зовнішніх умов. Відтак, бізнес-комунікації як інструмент діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності використовуються для оцінки та покращення різних аспектів організаційного управління та взаємодії. Ми пропонуємо декілька способів, якими комунікації можуть бути ефективними в цьому контексті:

1. Моніторинг і зворотний зв'язок. Регулярне спілкування між різними рівнями управління та

співробітниками дозволяє керівництву компанії моніторити стан виконання завдань та оперативно реагувати на виклики. Зворотний зв'язок від співробітників допомагає ідентифікувати слабкі місця у виробничих процесах та виявити потенційні поліпшення.

2. Вимірювання внутрішньої взаємодії. Аналіз комунікаційних потоків всередині організації може показати, наскільки ефективно інформація переміщується між різними підрозділами. Наприклад, як швидко рішення, прийняті на верхніх щаблях, досягають виконавчого рівня і якісно втілюються в життя.

3. Аналіз зовнішніх комунікацій. Спілкування з клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми сторонами може давати цінну інформацію про ринкове сприйняття компанії, її продукції чи послуг. Відгуки від зовнішніх користувачів можуть слугувати індикатором ефективності та клієнтоорієнтованості бізнесу.

4. Ідентифікація потреб у навчанні та розвитку. Комунікація зі співробітниками допомагає з'ясувати, які навички та знання потребують покращення. Це може бути використано для планування тренінгів та розвиткових програм, що зрештою сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства.

5. Оцінка корпоративної культури. Аналіз внутрішніх комунікацій може виявити як позитивні, так і негативні аспекти корпоративної культури. Відкрите спілкування сприяє прозорості та довірі, в той час як проблеми в комунікації можуть вказувати на наявність внутрішніх конфліктів або недоліків у менеджменті.

Визначені нами аспекти бізнес-комунікацій забезпечують необхідні інструменти для оцінки та вдосконалення внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємницької діяльності, допомагаючи керівництву підтримувати конкурентоспроможність та адаптованість компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Вважаємо, щоб продемонструвати, як бізнес-комунікації служать важливим інструментом для діагностики та покращення організаційної ефективності, можна розглянути низку кейсів з різних секторів. Кожен з наступних прикладів ілюструє ефективні стратегії комунікації, які безпосередньо сприяли вирішенню проблем або покращенню операційної діяльності.

1. BASF та Alnylam Pharmaceuticals. У компаніях, як от BASF та Alnylam Pharmaceuticals, використовувались інструменти внутрішньої комунікації для підвищення залученості працівників та оптимізації комунікацій. BASF використовувала спеціалізований інструмент для створення захоплюючих внутрішніх комунікацій, який допомагав ефективно керувати навантаженням електронних листів і забезпечував вимірювання залученості через аналітику даних. Аналогічно, Alnylam Pharmaceuticals вирішувала проблеми залученості працівників на віддаленій роботі, поліпшуючи якість та сповіщеність своїх внутрішніх електронних листів, що підвищувало загальну залученість працівників під час переходу на віддалену роботу.

2. Місія Аполлон 13. Історичний приклад ефективної кризової комунікації – місія Аполлон 13. Під час цієї місії чітке, спокійне та точне спілкування між екіпажем у космосі та контрольним центром на Землі було життєво важливим. Ця міцна комунікаційна стратегія була

ключовою у вирішенні ситуації, що загрожувала життю після вибуху кисневого баку, що демонструє важливість ефективної комунікації під тиском.

3. Студія анімації Pixar. У Pixar комунікація є невід'ємною частиною їхньої операційної етики, особливо коли йдеться про те, як вони обробляють міжфункціональну співпрацю і культуру відгуків. Команди в Pixar заохочуються відкрито ділитися ідеями і надавати конструктивні відгуки, що було вирішальним у створенні анімаційних фільмів, що отримали визнання. Цей підхід забезпечує, що всі члени команди відчувають, що їхні ідеї цінуються і що вони вносять вклад у кінцевий продукт, сприяючи культурі постійного вдосконалення.

Приклади цих кейсів є прямим підтвердженням того, як ефективна бізнес-комунікація – чи то через внутрішні комунікаційні інструменти, управління кризами, співробітництво або активне слухання – може призвести до значних покращень у організаційній ефективності та задоволенні працівників. Ці стратегії демонструють силу комунікації в досягненні стратегічних цілей і підтриманні конкурентоспроможності в різних умовах.

Вважаємо також, що в рамках даного дослідження необхідно окреслити методологічні критерії збору та аналізу даних щодо бізнес-комунікацій як інструменту діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності. Для розробки чітких методологічних критеріїв збору та аналізу даних щодо бізнес-комунікацій важливо інтегрувати як кількісні, так і якісні методи дослідження. Ми пропонуємо використовувати такі основні кроки та методи, які можуть бути використані на практиці:

1. Кількісні методи дослідження, зокрема використання анкетування (розроблення структурованих анкет з замкнутими питаннями для збору числових даних про частоту, тривалість та ефективність різних видів комунікацій. Це дозволить оцінювати та порівнювати різні комунікаційні практики кількісно). Також можна використовувати статистичне програмне забезпечення для аналізу зібраних даних. Методи, такі як кореляційний аналіз та регресійний аналіз, допоможуть визначити зв'язки між бізнес-комунікаціями та ефективністю підприємницької діяльності.

2. Якісні методи дослідження, що включають інтерв'ювання, зокрема проведення напівструктурованих або неструктурованих інтерв'ю з ключовими співробітниками для глибшого розуміння внутрішніх комунікаційних процесів. Це дозволить зібрати детальні дані про їх досвід і сприйняття комунікаційних практик. Важливим є також спостереження для аналізу реальних комунікаційних процесів на робочому місці. Це допоможе ідентифікувати неформальні канали комунікації та їх вплив на організаційну культуру. На практиці можна аналізувати зміст комунікацій, таких як електронні листи, внутрішні доповіді та соціальні медіа для визначення тону, частоти та тем, що обговорюються. Це допоможе оцінити якість і ефективність комунікаційних повідомлень.

Важливо підкреслити, що може бути інтеграція кількісних і якісних методів, це означає безпосереднє використання триангуляції, тобто комбінування даних з різних джерел та методів, для більш об'єктивної та

всебічної оцінки ефективності бізнес-комунікацій. Це підвищує валідність ваших висновків та допомагає отримати глибше розуміння досліджуваної проблеми.

Отже, нами обгрунтовано, що застосування цих методів допоможе керівникам підприємств ретельно дослідити вплив бізнес-комунікацій на продуктивність та ефективність їх компаній, що є критично важливим для стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, роль технологій у комунікаціях є вирішальною для успіху компаній. Технологічний прогрес пропонує нові інструменти та платформи для ведення ділових комунікацій, що змінює традиційні підходи та відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами та управління внутрішніми процесами. Оцінка впливу цих сучасних технологій дозволяє краще зрозуміти, як інновації впливають на ефективність бізнес-комунікацій при здійсненні діагностики та аналізу ефективності підприємницької діяльності та на загальну продуктивність підприємства. Тому вважаємо доцільно навести ключові аспекти оцінки впливу сучасних технологій комунікацій на ефективність діяльності:

1. Соціальні мережі. Соціальні мережі забезпечують широкі можливості для брендів взаємодіяти з клієнтами в неформальному середовищі, збільшуючи видимість та залученість споживачів. Це також може поліпшити внутрішнє спілкування, оскільки платформи, такі як Slack чи Microsoft Teams, спрощують обмін інформацією і сприяють командній роботі. Проте існують ризики пов'язані з безпекою даних та управлінням репутації, оскільки негативні відгуки або коментарі можуть швидко поширюватися, впливаючи на імідж компанії.

2. Мобільні технології. Мобільні технології дозволяють співробітникам залишатися на зв'язку де б вони не знаходилися, що забезпечує велику гнучкість і можливість швидко реагувати на зміни у бізнес-умовах або запити клієнтів. Виклики та ризики полягають у тому, що виникає необхідність у забезпеченні безпеки даних на мобільних пристроях та управління доступом до корпоративних ресурсів з мобільних пристроїв, що може викликати додаткові ризики для ІТ безпеки.

3. Цифрові платформи. Сучасні цифрові платформи як Zoom або Google Meet розширили можливості для проведення відеоконференцій і вебінарів, що значно спрощує організацію зустрічей та сприяє кращому залученню співробітників та клієнтів до обговорення деталей, отримувати оперативну інформацію від першоджерела. Виклики можуть виявитися у тому, що залежність від технологій може призвести до технічних перебоїв, які порушують звичний ритм роботи. Також існує проблема «втоми від Zoom», коли постійні відеодзвінки знижують продуктивність та мотивацію співробітників.

Висновки. На основі проведеного аналізу різних наукових досліджень про вплив бізнес-комунікацій на ефективність організаційної діяльності можна зробити наступні висновки. Ефективність бізнес-комунікацій істотно впливає на загальний успіх підприємства, включаючи як внутрішню операційну діяльність, так і взаємодію з зовнішнім середовищем. Комунікації слугують не тільки для обміну інформацією, але й як

ключовий інструмент полегшення впровадження інноваційних змін в організації, налагодження ефективної роботи, у прийнятті стратегічних рішень і управлінні ризиками. Сучасні технології відіграють важливу роль у формуванні комунікаційних стратегій, проте їх вплив потребує ретельного аналізу з точки зору безпеки, приватності інформації та потенційних ризиків перевантаження інформацією. Розвиток комунікаційних навичок і підходів в організаціях може значно підвищити адаптивність до змін у ринкових умовах, а також забезпечити більшу залученість і задоволеність як співробітників, так і клієнтів. Методологія дослідження бізнес-комунікацій має бути комплексною, з використанням інструментарію таким чином, щоб забезпечувати оперативне та якісне виконання аналітичних завдань у сфері підприємницької діяльності. Це дозволить не тільки оцінити ефективність існуючих комунікаційних стратегій, але й ідентифікувати потенційні напрямки для їх удосконалення. В майбутніх дослідженнях слід акцентувати увагу на інтеграції новітніх технологій і підходів до комунікації, що можуть сприяти підвищенню результативності проведення діагностики та аналізу, допомагати адаптуватися до мінливого середовища, прозорості та ефективності управлінських процесів в умовах невизначеності. Також важливо зосередити зусилля на аналізі міжкультурних аспектів і впливу глобалізації на комунікаційні практики в міжнародних компаніях. Загалом, бізнес-комунікації є стратегічним інструментом, який впливає на всі аспекти підприємницької діяльності та її ефективність. Управління комунікаціями вимагає постійного вдосконалення і адаптації до змінюваних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Список літератури

1. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2007. 25 с.
2. Буряк П.Ю., Карпінський, Б.А., Карпова Я.Ю. Маркетинг: навч. пос. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.
3. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навчальний посібник. К.: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.
5. Іванченко Г.В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019. 2 (24). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/896891>
6. Івашова Н.В. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №1. С. 152-162
7. Кіслюк Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf
8. Лейхіф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бізнес-комунікації. К., 2001. 688 с.
9. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. пос. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2005. 456 с.
10. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К., 2004. 26 с.
11. Різун В.В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
12. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. №64. С. 243-254.

13. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
14. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
15. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №1(103). С. 175-184.
16. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. URL:http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/2319.doc.html
7. Kislov D.V. Terminolohiia komunikatsii: teoretychnyi dyskurs ta yoho praktychne vykorystannia. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf
8. Leikhif Dzh.M., Penrouz Dzh.M. Biznes-komunikatsii. K., 2001. 688 s.
9. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M., Otenko V.I. Menedzhment: navch. pos. Kharkiv: Vydavnychiy Dim «INZhEK», 2005. 456 s.
10. Prymak T.O. Marketynhovi komunikatsii v systemi upravlinnia rynkovoii diialnistiu pidpriemstva: avto-ref. dys. na zdobuttia nauk. stup. doktora ekon. nauk: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy». K., 2004. 26 s.
11. Rizun V.V. Teoriia masovoi komunikatsii. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
12. Saher L.Iu. Udoshkonalennia katehoriinoho aparatu komunikatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomicnyi prostir*. 2012. №64. S. 243-254.

References (transliterated)

1. Bosak A.O. Ekonomichne otsiniuvannia ta rozvytok komunikatsii v upravlinni mashynobudivnyumu pidpriemstvamy: avto-ref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Lviv, 2007. 25 s.
2. Buriak P.Iu., Karpinskyi, B.A., Karpova Ya.Iu. Marketynh: navch. pos. Lviv: Profesional. 2008. 318 s.
3. Hirchenko T.D., Dubovyk O.V. Marketynh: navchalnyi posibnyk. K.: «Firma «INKOS», Tsentr navchalnoi literatury, 2007. 255 s.
4. Zavadskyi Y.S. Menedzhment. K.: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, 2003. 640 s.
5. Ivanchenko H.V. Efektyvni komunikatsii v biznesi: teoretychnyi pidkhd. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2019. 2 (24). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/896891>
6. Ivashova N.V. Otsinka efektyvnosti systemy komunikatsii promyslovoho pidpriemstva. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*. 2007. №1. S. 152-162
13. Storozhuk O.V., Nemchenko T.A., Zaiarniuk O.V. Efektyvni biznes-komunikatsii yak stratehichna skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
14. Shpak N.O. Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2011. 328 s.
15. Shubin O.O., Simenko I.V. Analitichna otsinka yakosti orhanizatsiinykh komunikatsii. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. №1(103). S. 175-184.
16. Yaloveha N.I. Pryntsyipy zastosuvannia osnovnykh komunikatsiinykh instrumentiv u diialnosti pidpriemstv spozhychoi kooperatsii. URL:http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/2319.doc.html

Надійшла (received) 03.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Бугасєва Марія Вікторівна (Buhaiєva Mariia) – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>; тел.: (095) 191-45-52; e-mail: bmw87forever@gmail.com

Запирченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; тел.: (066) 395-50-21; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

Малихін Олександр Володимирович (Malykhin Oleksandr) – Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», викладач циклової комісії економіки підприємства та організації виробництва, м. Кропивницький, Україна; тел.: (066) 784-50-28; e-mail: sashkor984@gmail.com

Т.О.МИРОШНИК, Т.О.КОБЕЛЕВА

БРЕНД УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті досліджено поняття бренду університету як предмет наукового дослідження. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «бренд університету», методологічні засади його формування та розвитку, а також практичні аспекти управління брендом університету в сучасних умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг. Розглянуто теоретичні засади брендингу у вищій освіті, а також порівняно підходи українських та зарубіжних науковців до визначення та розробки університетського бренду. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні якісних і кількісних методів, що включають системний аналіз наукової літератури, експертні інтерв'ю та соціологічні опитування. Теоретичне значення дослідження полягає у розвитку наукових уявлень про сутність бренду університету як складного соціально-комунікативного феномену. У статті представлено комплексне дослідження феномену бренду університету як складної багатокомпонентної системи в контексті сучасної вищої освіти. Актуальність дослідження зумовлена загостренням конкуренції на світовому ринку освітніх послуг, де бренд стає ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність університету та його сталий розвиток. Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-методологічних засад аналізу бренду університету та розробці структурної моделі, що відображає взаємозв'язки між його основними компонентами. У дослідженні застосовано системний підхід до вивчення бренду, що поєднує маркетинговий, соціологічний та управлінський виміри. Далі розглядаються ключові елементи університетського бренду, його вплив на репутацію навчального закладу, процес залучення студентів та партнерів, а також його роль у національному та міжнародному контекстах. У роботі представлені діаграми та графіки, які ілюструють основні концепції та взаємозв'язки університетського брендингу. У результаті дослідження запропоновано авторську концепцію університетського бренду, виявлено ключові чинники його ефективності та визначено перспективні напрями подальших наукових розробок у цій галузі.

Ключові слова: бренд університету; вища освіта; структурний аналіз; брендинг; освітні послуги; репутаційний менеджмент; конкурентоспроможність університету; стратегічне управління; ідентичність бренду; позиціонування університету

Т.О.МЫРОШНИК, Т.О.КОБИЕЛIEVA

UNIVERSITY BRAND AS AN OBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH

The article examines the concept of university brand as a subject of scientific research. The article analyses theoretical approaches to the definition of the concept of 'university brand', methodological principles of its formation and development, as well as practical aspects of university brand management in the current conditions of global competition in the market of educational services. The theoretical foundations of branding in higher education are considered, and the approaches of Ukrainian and foreign scholars to the definition and development of a university brand are compared. The research methodology is based on a combination of qualitative and quantitative methods, including a systematic analysis of scientific literature, expert interviews and sociological surveys. The theoretical significance of the study lies in the development of scientific ideas about the essence of the university brand as a complex social and communicative phenomenon. The article presents a comprehensive study of the university brand phenomenon as a complex multicomponent system in the context of modern higher education. The relevance of the study is due to the intensification of competition in the global market of educational services, where the brand is becoming a key factor determining the competitiveness of the university and its sustainable development. The purpose of the study is to define the theoretical and methodological foundations for analysing the university brand and develop a structural model that reflects the relationships between its main components. The study applies a systematic approach to the study of brand, combining marketing, sociological and managerial dimensions. It goes on to discuss the key elements of a university brand, its impact on the reputation of the institution, the process of attracting students and partners, and its role in the national and international contexts. The paper presents charts and graphs illustrating the main concepts and interrelationships of university branding. As a result of the study, the author's own concept of the university brand is proposed, the key factors of its effectiveness are identified, and promising areas for further research in this area are identified.

Keywords: university brand; higher education; structural analysis; branding; educational services; reputation management; university competitiveness; strategic management; brand identity; university positioning

Постановка проблеми. У сучасному світі вищі навчальні заклади стикаються з новими викликами в умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростаючих вимог до якості освіти. Ключовою стратегією адаптації до цих викликів є розвиток сильного бренду університету. Бренд виходить за рамки ролі простого інструменту маркетингових комунікацій і стає важливим об'єктом наукових досліджень, що впливає на репутацію, привабливість та конкурентоспроможність навчального закладу.

Метою цієї статті є аналіз поняття «бренд університету», дослідження його складових та наукових підходів до вивчення цього явища. У дослідженні будуть розглянуті сучасні теоретичні підходи, методи аналізу бренду університету та практичні аспекти його впровадження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Останнім часом у науковій літературі з'явилася значна кількість досліджень, присвячених брендингу університетів. На це явище впливають глобалізація, цифрова трансформація освітнього середовища та

зміни в суспільному попиті. Існуючі дослідження в цій галузі охоплюють як міжнародний, так і національний досвід, підкреслюючи унікальні аспекти університетського брендингу.

Зокрема, Браун (Brown, J.) та ін. у своїй фундаментальній праці «Брендинг університетів у цифрову епоху» [1] наголошують на необхідності створення особливого цифрового досвіду для майбутніх студентів. Автори підкреслюють, що університети, які активно впроваджують технології цифрового маркетингу, демонструють значне зростання популярності та визнання серед міжнародної аудиторії. Дослідження Сміта А. та Лі К. під назвою «Роль репутації у виборі університету» [2] ще раз підкреслює ключову роль репутації у виборі навчального закладу. Автори також стверджують, що ефективна комунікація через соціальні мережі є ключовим інструментом у формуванні сприятливого іміджу.

В українському науковому просторі дослідження бренду університету також має важливе значення. У

своїй роботі «Формування бренду вищого навчального закладу в Україні» О. Іваненко [5] досліджує розвиток бренду на основі місцевих культурних та освітніх цінностей. Іваненко досліджує розробку бренду, що ґрунтується на місцевих культурних та освітніх цінностях. Автор підкреслює, що вітчизняні університети мають особливий потенціал для використання регіональних особливостей як ключового конкурентного активу. У своєму дослідженні «Вплив глобалізації на бренд університету» Л. Петренко [6] розглядає, як українські університети адаптують свої стратегії брендингу для зміцнення позицій на міжнародному ринку. Авторка робить особливий акцент на важливості міжнародного партнерства та участі у світових освітніх рейтингах.

Порівняльний аналіз стратегій брендингу різних університетів представлений у дослідженні Johnson, R. *The Global Perspective of University Branding*. [3] Автори розглядають досвід університетів США, Європи та Азії, підкреслюючи, що азійські заклади активно впроваджують інновації для залучення студентів, тоді як європейські університети зосереджуються на історичних досягненнях та академічній репутації.

Концепція соціальної відповідальності як складової ідентичності бренду стала предметом дослідження Кім С. та Пак Дж. у статті «Соціальна відповідальність як ключовий елемент брендингу в університетах» (*Social Responsibility as a Key Branding Element in Universities*). [4] Висновки, зроблені в результаті дослідження, свідчать про те, що університети, які активно підтримують соціальні ініціативи та займаються благодійною діяльністю, отримують більш сприятливий відгук від громадськості та відчують посилення лояльності з боку студентів.

Аналіз останніх досліджень свідчить про те, що розвиток бренду університету потребує інноваційного підходу, який інтегрує діджиталізацію, соціальну відповідальність та міжнародну співпрацю. Очевидно, що українські університети мають потенціал для адаптації цих стратегій до контексту місцевих реалій, що сприятиме їхній інтеграції у світову освітню екосистему.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Концепція бренду університету зазнала значної еволюції в науковій літературі. Спочатку, у 1990-х роках, бренд університету розглядався передусім як маркетинговий інструмент для залучення студентів. На початку 2000-х років відбулося розширення розуміння бренду університету як стратегічного активу. Сучасні дослідники розглядають бренд університету як складну екосистему з багатьма взаємопов'язаними елементами. Бренд університету - це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які в сукупності формують унікальне сприйняття навчального закладу серед цільових аудиторій. Це поняття охоплює репутацію університету, його академічні успіхи, наукові досягнення, візуальні та вербальні елементи

(наприклад, логотип, слоган), а також здатність викликати емоційну прихильність [4].

Згідно з фундаментальною працею Котлера та Еспо, бренд університету інтегрує маркетингові стратегії, спрямовані на створення унікальної цінності для студентів, викладачів, випускників та партнерів. Таким чином, бренд університету стає ключовим інструментом стратегічного позиціонування на висококонкурентному ринку освітніх послуг.

Порівняння характеристик, які відрізняють університетський бренд від корпоративного, можна знайти нижче.

Соціальна спрямованість: університети ставлять на перше місце розвиток громади, тоді як корпорації в першу чергу зосереджені на максимізації прибутку.

Цільова аудиторія: університети взаємодіють із ширшим колом стейкхолдерів, включаючи студентів, викладачів, батьків, дослідників, роботодавців та державні установи [8].

Довгострокова місія бренду університету полягає у розвитку інтелектуального потенціалу та культурних цінностей.

Бренд університету нерозривно пов'язаний із системою вищої освіти, в яку він робить свій внесок. На національному рівні університети сприяють створенню позитивного іміджу освітньої системи країни. На міжнародному рівні університети формують репутацію через участь в академічних рейтингах та співпрацю з іноземними установами.

Бренд університету, як і будь-який бренд, включає в себе емоційний вимір, який проявляється в різних формах, зокрема:

- Лояльність студентів та випускників.
- Існує також продемонстрована прихильність до місії та цінностей закладу.
- Крім того, це виховує почуття гордості за приналежність до навчального закладу.

Вищезазначені аспекти створюють довгострокові переваги, включаючи розвиток спільноти випускників та покращення репутації на ринку праці. Ці аспекти, якщо їх розвивати, створюють довгострокові переваги, включаючи формування міцної спільноти випускників та покращення репутації навчального закладу на ринку праці [9].

Розглянемо особливості формування бренду для закладу вищої освіти.

1. Місія та цінності. Бренд університету базується на фундаментальних принципах його діяльності та стратегічній меті. До ключових аспектів належить сприяння розвитку інновацій, забезпечення високого рівня освіти та формування майбутніх світових лідерів. Чітко визначена місія університету відіграє важливу роль у створенні його іміджу та впливає на громадське сприйняття.

2. Унікальні характеристики бренду (UVP). Відмінними рисами університетського бренду є ті особливості, що вирізняють його серед інших закладів освіти. До них відносяться:

- Авторські освітні програми та новітні методики навчання.

- Провідні позиції у певних галузях науки чи досліджень.

- Співпраця з міжнародними партнерами, можливості для стажувань та академічних обмінів.

3. Емоційна складова. Важливим аспектом бренду є його здатність встановлювати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Надихаючі історії студентів та випускників демонструють, як університет сприяє реалізації їхніх професійних та особистісних амбіцій, що формує позитивне ставлення до закладу.

4. Візуальна айдентика. Бренд університету візуально представлений через сукупність дизайнерських елементів, таких як логотип, корпоративні кольори, типографіка та загальний стиль оформлення. Разом ці компоненти формують цілісну систему, що відображає ідентичність закладу, його баланс між традиціями та сучасними підходами, а також відкритість до інновацій.

5. Соціальна значущість. Університетський бренд не лише формує імідж освітньої установи, а й демонструє її внесок у суспільство. Це проявляється через досягнення у сфері науки, реалізацію соціальних ініціатив, підтримку екологічних проєктів та активну взаємодію з громадою.

6. Міжнародне позиціонування. Важливою складовою університетського бренду є його глобальна репутація. Для її зміцнення заклад активно налагоджує партнерські зв'язки з іноземними навчальними установами, бере участь у світових освітніх рейтингах та реалізує програми академічної мобільності для студентів і викладачів[7].

На основі проведеного аналізу пропонується наступне визначення: «Бренд університету - це багатовимірне соціально-економічне явище, що являє собою інтегральну характеристику університету як освітньої, наукової та культурної установи. Він формується в результаті взаємодії матеріальних і нематеріальних активів закладу, його історичної спадщини, сучасних досягнень і стратегічного бачення майбутнього. Ця взаємодія створює унікальну цінність для всіх стейкхолдерів через систему функціональних, емоційних та соціальних вигод».

Формування сильної та впізнаваної репутації університету ґрунтується на гармонійному поєднанні різних компонентів. Разом вони створюють унікальний образ закладу, визначають його позиціонування на ринку освіти та забезпечують довіру серед студентів, викладачів і партнерів. Основними складовими бренду університету є (рис. 1):

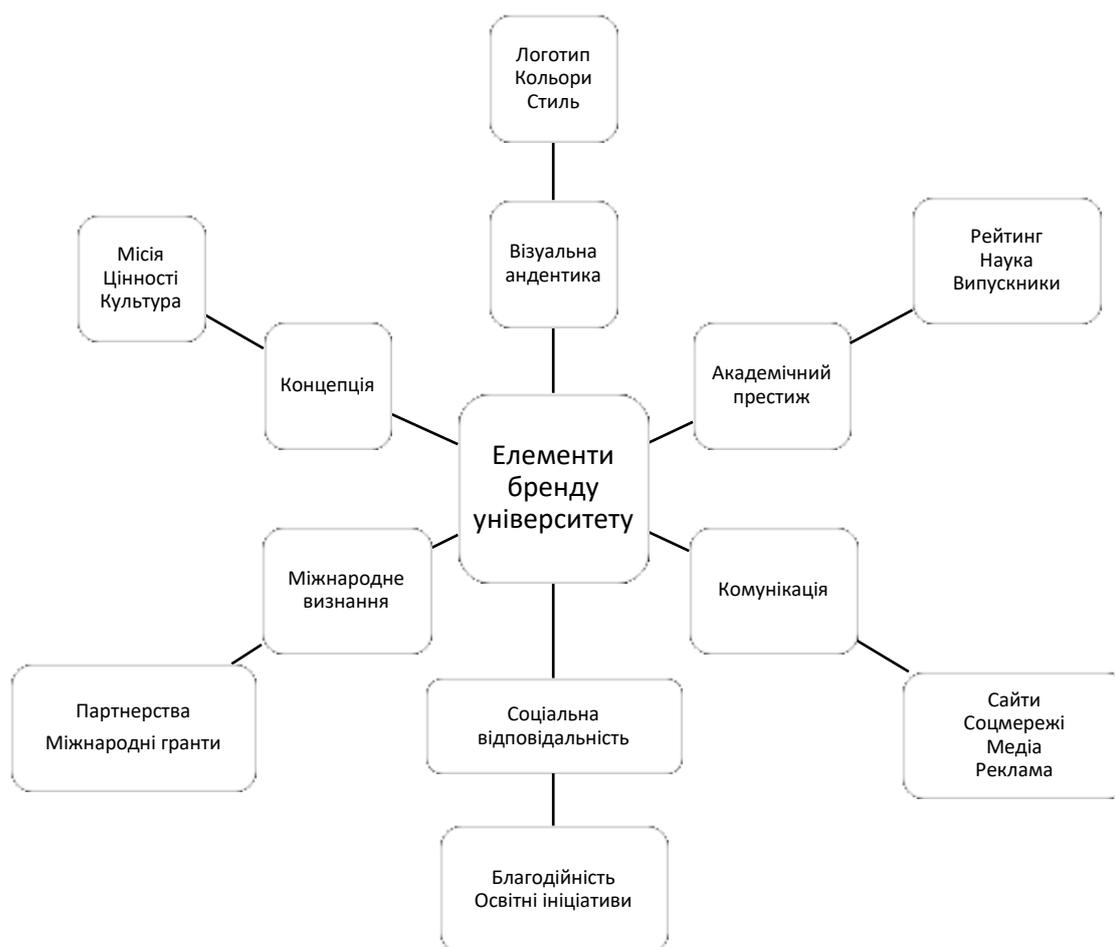


Рис. 1 – Елементи бренду університету

Джерело: побудовано автором

1. Концептуальна основа бренду. Цей елемент відображає головну ідею, на якій базується діяльність навчального закладу, а також його стратегічні орієнтири:

- Основна місія та бачення майбутнього – визначають ключову роль університету у суспільстві, його напрямки розвитку та вплив на освітнє середовище.

- Принципи та цінності – формують загальний підхід до організації навчального процесу, наукових досліджень і соціальних ініціатив.

- Внутрішня культура – впливає на атмосферу взаємодії всередині університетської спільноти та визначає характер комунікації між студентами, викладачами й адміністрацією.

2. Візуальна складова бренду. Для створення впізнаваного образу університету важливу роль відіграють символи, стильові особливості та загальна візуальна айдентика:

- Фірмовий логотип – головний елемент, що асоціюється з навчальним закладом та є його візитною карткою.

- Корпоративна кольорова палітра – визначає домінуючі кольори в айдентичі університету, створюючи єдиний стиль у всіх комунікаціях.

- Шрифти та дизайн – допомагають підтримувати цілісність візуального оформлення інформаційних матеріалів.

- Фірмова продукція – одяг, канцелярія, сувенірна продукція з логотипом закладу сприяють популяризації його бренду.

3. Академічна престижність. Рівень освіти та наукових досягнень значною мірою визначає силу бренду університету. До цього аспекту належать:

- Позиції в міжнародних рейтингах – визначають конкурентоспроможність навчального закладу на світовому ринку освіти (QS, THE, Shanghai Ranking).

- Випускники як амбасадори бренду – історії успіху колишніх студентів підкреслюють значущість отриманих знань та можливості кар'єрного розвитку.

- Наукова діяльність – рівень публікацій, досліджень, інновацій та їхній вплив на суспільство.

- Кваліфікація педагогів – академічні досягнення, міжнародний досвід і наукові здобутки викладацького складу.

4. Інформаційна стратегія. Ефективна комунікація забезпечує впізнаваність університету та формує його імідж серед різних цільових аудиторій:

- Офіційний вебресурс і соціальні платформи – важливі інструменти для залучення студентів, висвітлення подій та досягнень університету.

- Медіаактивність – згадки у новинних виданнях, інтерв'ю викладачів і студентів, аналітичні статті.

- Рекламні кампанії – використання різних маркетингових каналів для просування бренду навчального закладу.

5. Соціальна відповідальність і громадська діяльність. Значущість університету визначається не лише рівнем освіти, а й його внеском у розвиток суспільства:

- Освітні програми для широкої аудиторії – курси, тренінги та відкриті лекції для всіх охочих.

- Благодійні ініціативи та волонтерство – участь у соціальних проєктах, екологічних програмах, підтримка малозахисених верств населення.

- Взаємодія з регіоном – сприяння розвитку місцевої інфраструктури та економіки.

6. Глобальні партнерства та міжнародне визнання. Міжнародна співпраця є важливою складовою бренду університету:

- Партнерські зв'язки з іноземними університетами – реалізація спільних програм, академічний обмін студентами та викладачами.

- Співпраця з бізнесом – організація стажувань, практичних проєктів та дуальної освіти.

- Грантові програми – участь у міжнародних дослідницьких ініціативах, залучення фінансування на інноваційні проєкти[10].

Бренд університету – це багатогранне поняття, яке охоплює концептуальний, візуальний, академічний, інформаційний та соціальний виміри. Концептуальна основа визначає місію, бачення, цінності та культуру університету, формуючи фундаментальні елементи ідентичності бренду. Візуальна складова забезпечує впізнаваність університету через логотип, кольорову палітру та айдентичу, що, у свою чергу, сприяє формуванню академічної репутації та конкурентоспроможності.

Академічний престиж університету, у свою чергу, сприяє репутації досконалості, підкріпленій якістю освітніх програм, ретельністю наукових досліджень та досягненнями випускників. Інформаційна стратегія використовується для просування університету через різні цифрові платформи, медіа-активності та маркетингові кампанії. Соціальна відповідальність демонструється внеском університету в соціальний розвиток, що проявляється в освітніх ініціативах, благодійності та партнерстві. Глобальні зв'язки слугують розширенню можливостей університету, чому сприяють міжнародна співпраця, дослідницькі проєкти та академічний обмін.

Таким чином, бренд університету виходить за рамки ролі простого маркетингового інструменту, слугуючи стратегічним активом, що сприяє інституційному розвитку в умовах глобальної конкуренції. Синергетична інтеграція цих компонентів дозволяє університету залучати талановитих студентів, всесвітньо відомих викладачів та глобальних партнерів, зміцнюючи таким чином свої позиції в секторі вищої освіти[14].

Дослідження бренду університету потребує комплексного підходу, що включає міждисциплінарні методи аналізу, кількісні та якісні методи збору даних, а також сучасний маркетинговий та соціологічний інструментарій. Методологія дозволяє оцінити поточний стан бренду, виявити ключові фактори впливу на нього та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління брендом.

1. Теоретичні підходи до аналізу бренду університету. Концепція бренду університету може

розглядатися з різних наукових позицій. Домінуючими підходами є маркетинговий, соціологічний та комунікаційний.

1.1. Маркетинговий аспект з точки зору бренд університету розглядається як освітній продукт, що має певну цінність для цільової аудиторії. Аналіз охоплює наступні компоненти:

- Освітня унікальність, що визначається як ключові відмінні характеристики навчального закладу (наприклад, інноваційні методи викладання, міжнародні програми, акредитація).

- Цільові аудиторії сегментуються на потенційних студентів, роботодавців, викладачів та партнерів.

- Позичування на ринку освітніх послуг передбачає аналіз конкурентного середовища та порівняння з іншими університетами (процес так званого «бенчмаркінгу»).

- Маркетингові канали охоплюють оцінку ефективності рекламних кампаній, контент-маркетингу та взаємодії з абітурієнтами через соціальні мережі.

1.2. Соціологічний підхід. Соціологічний підхід - це методологічна основа, яка дозволяє оцінити ставлення цільової аудиторії до університету.

- Задоволеність студентів вимірюється за допомогою багатогранного підходу, який оцінює якість освіти, умови проживання та взаємодію з викладачами.

- Лояльність випускників вимірюється рівнем довіри до університетського диплому та залученням до спільнот випускників.

- Соціальний вплив університету вимірюється ступенем залученості до регіональних ініціатив та рівнем підтримки громадських проектів.

1.3. Комунікаційний аналіз. На формування бренду впливають не лише внутрішні якості, але й ефективність комунікації. До ключових аспектів, на які слід звернути увагу, відносяться Візуальна ідентичність, що охоплює логотип, корпоративні кольори та відмінні стилістичні елементи.

- Тон комунікації також є важливим аспектом, оскільки він стосується способу, в який університет звертається до своєї аудиторії, як формально, так і неформально.

- Динаміка інформаційних потоків охоплює частоту, з якою університет представлений у засобах масової інформації та ступінь його обговорення в соціальних мережах.

По-друге, вирішальне значення мають методи збору та аналізу даних. Підходи до збору та аналізу даних Для отримання всебічного уявлення про бренд університету використовуються різноманітні методології дослідження.

2.1. Кількісні методи сприяють отриманню структурованих даних та виявленню тенденцій.

- Опитування та анкетування є інструментами, які полегшують оцінку обізнаності про бренд серед студентів, викладачів та роботодавців.

- Аналіз статистичних даних передбачає вивчення показників вступу та працевлаштування випускників.

- Моніторинг рейтингів також використовується для з'ясування позицій університету в міжнародних освітніх рейтингах, таких як QS World University Rankings, Times Higher Education (THE) та Шанхайський рейтинг (Academic Ranking of World Universities, ARWU)

- Аналіз соціальних мереж включає в себе частоту згадок про університет, кількість підписників і тональність коментарів.

2.2. Якісні методи. Ці методи призначені для виявлення основних закономірностей, які можуть бути неочевидними за допомогою кількісного аналізу.

- Яскравим прикладом є фокус-групи, які передбачають обговорення зі студентами та викладачами для оцінки сприйняття бренду.

- Глибинні інтерв'ю також використовуються для з'ясування думок керівництва університету, роботодавців та експертів у галузі освіти.

- Контент-аналіз передбачає вивчення інформаційного простору та згадок у ЗМІ [12].

Оцінка ефективності бренду університету є ключовим компонентом у загальній системі стратегічного управління навчальними закладами. Ця оцінка дозволяє визначити рівень впізнаваності, конкурентоспроможності та престижу університету в національному та міжнародному контекстах. Сильний бренд має сприятливий вплив на залучення студентів, викладачів, співробітників та інвесторів, тим самим сприяючи сталому розвитку закладу вищої освіти. Визначення ключових критеріїв оцінки дозволяє об'єктивно проаналізувати ефективність бренду та визначити методи її підвищення.

З позиції маркетингу бренд визначається як унікальне найменування або символ, що слугує для розпізнавання продукції чи послуг конкретного виробника та їх відмінності від аналогічних пропозицій конкурентів. Відповідно, бренд університету можна розглядати як сформований образ навчального закладу, який сприяє його конкурентоспроможності у сфері освіти, а також допомагає залучати фінансові та людські ресурси. Університет має як внутрішній, так і зовнішній імідж:

- Внутрішній імідж – формується за рахунок студентів, викладачів, співробітників та випускників, які є безпосередніми учасниками освітнього процесу.

- Зовнішній імідж – визначається сприйняттям університету державними установами, роботодавцями, абітурієнтами та партнерами.

Формування бренду університету – це багатоступеневий процес, що складається з декількох ключових етапів.

Позичування бренду визначається як процес визначення унікальних торгових точок університету та диференціації його від конкурентів. На початковому етапі формується сприйняття університету у свідомості його цільової аудиторії та визначаються відмінності від конкурентів.

Вважається, що особливе значення в позиціонуванні бренду мають такі аспекти:

Достовірність: відповідність реального стану університету очікуванням споживачів.

Цінність: вигоди, які отримують студенти, викладачі та партнери.

Сталість: здатність зберігати свої позиції в довгостроковій перспективі.

Унікальність: відмінність університету серед інших навчальних закладів.

Це позиціонування потім стає основою для комунікаційної стратегії та просування бренду.

Створення виразної ідентичності бренду має першорядне значення для академічних установ. Розробка бренду університету охоплює такі складові:

Місія - фундаментальна мета, яка окреслює сенс існування закладу та його всеохоплюючий стратегічний напрям.

Цінності - принципи, на яких базується діяльність університету, закріплені у внутрішніх нормативних документах.

Філософія закладу - система поглядів і підходів до освітньої та дослідницької діяльності.

Імідж - загальне сприйняття університету в суспільстві.

Поняття корпоративної культури визначається способом, у який індивіди взаємодіють у межах навчального закладу, тим самим сприяючи формуванню його особливого характеру.

Розвиток кожного з цих аспектів може вплинути на довіру до університету та його визнання.

Створення атрибутів бренду має вирішальне значення для забезпечення відмінності університету. Формування його ідентичності охоплює такі елементи:

Історія закладу, включаючи значущі події, традиції та легенди, які формують емоційний зв'язок з брендом.

Створення логотипу, який слугує символом, що відображає сутність установи та сприяє її запам'ятовуванню, також має першорядне значення.

Фірмовий стиль - це єдина візуальна концепція, яка використовується у всіх матеріалах університету.

Офіційний веб-сайт є основним сховищем інформації для потенційних абітурієнтів, зарахованих студентів та партнерів.

Сприяння впізнаваності та підвищенню довіри до університету є ключовими результатами такого підходу.

Управління брендом Процес управління брендом є безперервним, вимагає постійної уваги та активного управління. Основними завданнями бренд-менеджменту є наступні:

Контроль репутації - передбачає аналіз відгуків та згадок про університет у ЗМІ та соціальних мережах.

Посилення організаційної культури, спрямоване на зміцнення внутрішньої згуртованості серед викладачів, студентів та випускників, є ключовим аспектом бренд-менеджменту[12].

Виховання лояльності до бренду серед цільової аудиторії має першорядне значення, оскільки це сприяє збільшенню кількості заявок на вступ, утриманню випускників, які продовжують навчання, та залученню роботодавців, які шукають випускників університетів.

Доведено, що ефективне управління брендом допомагає мінімізувати витрати на рекламу, підвищити стійкість до кризових явищ та сприяти зміцненню довіри.

Просування бренду. Комунікаційна стратегія університету має враховувати специфіку його ринкової діяльності.

Освітній ринок - просування навчальних програм серед абітурієнтів.

Ринок праці - ще один важливий контекст для розгляду, де ключовим елементом є просування випускників серед роботодавців.

У сучасному контексті просування брендів вимагає використання онлайн-ресурсів. Університети створюють власні веб-портали, які виконують наступні функції:

Ці портали полегшують доступ до навчальних матеріалів.

Надання інформаційної підтримки студентам і недавнім випускникам.

Створення таких порталів сприяє безперешкодній комунікації між усіма учасниками освітньої екосистеми.

Портали також слугують сховищем актуальної інформації про діяльність закладу.

Ефективне управління освітнім порталом сприяє формуванню позитивного іміджу університету, залученню нових студентів та партнерів.

Використання соціальних мереж стало потужним засобом комунікації для вищих навчальних закладів. Основні цілі університетського брендингу в соціальних мережах можна класифікувати наступним чином: підвищення впізнаваності бренду, розвиток сприятливого іміджу та репутації[13].

Крім того, необхідно посилити взаємодію зі студентами, випускниками та роботодавцями.

Розширення аудиторії за рахунок активної присутності в цифровому просторі.

При просуванні університету через соціальні мережі важливо дотримуватися наступних принципів:

Контент має бути адаптований до потреб цільової аудиторії.

Публікації мають бути регулярними, інформативними та точними.

Візуальна складова має відповідати корпоративному стилю[15].

Використання соціальних мереж не лише з метою реклами, але й для полегшення комунікації.

Ефективне використання цифрових платформ може значно розширити аудиторію університету та зміцнити довіру до його бренду.

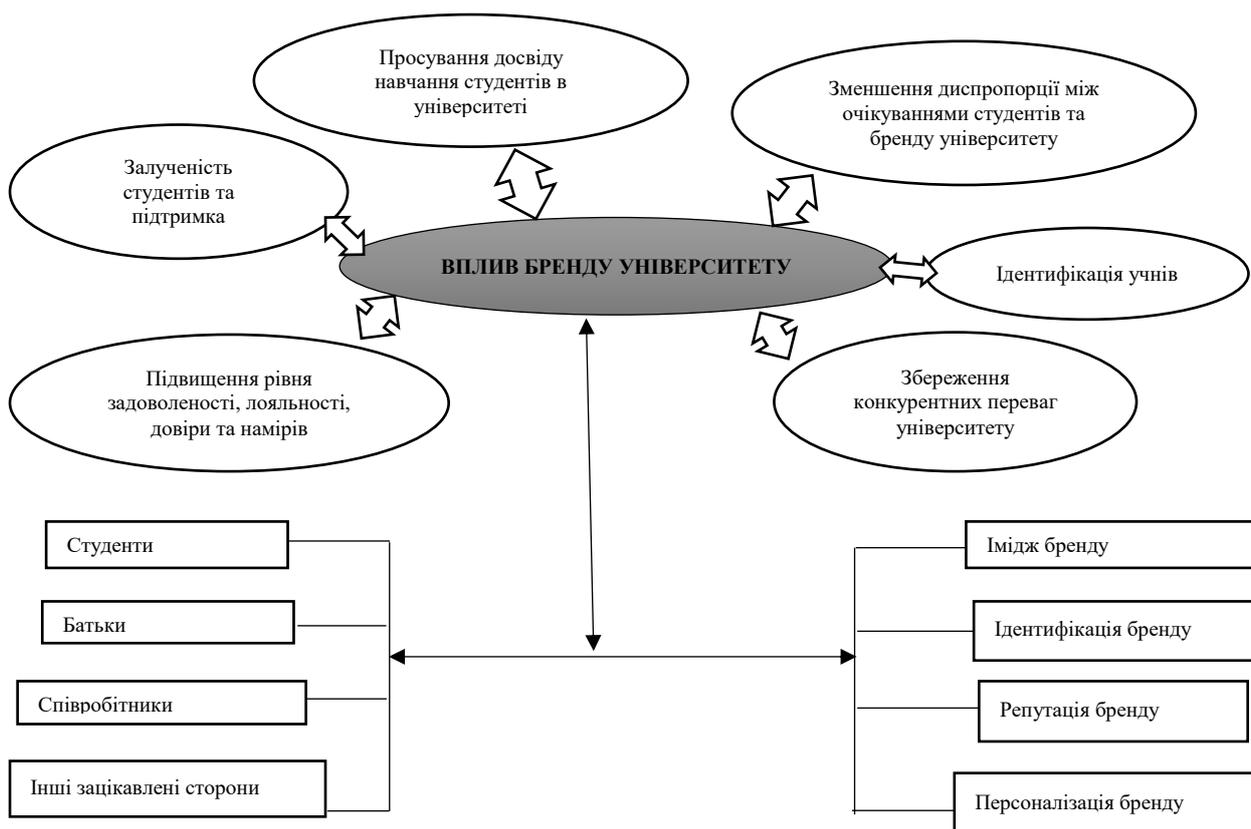


Рис. 2 – Вплив бренду університету

Джерело: побудовано автором

Безсумнівно, що з розвитком ринку освітніх послуг роль бренду в системі іміджу навчальних закладів буде зростати. Конкурентоспроможність університетів значною мірою залежатиме від наявності потужного бренду, який включає позитивний імідж установи та високий рівень корпоративної культури. Отже, подальші дослідження процесу формування бренду університету залишатимуться актуальними та затребуваними.

Висновки. Створення бренду університету є стратегічно важливим процесом, що визначає його конкурентоспроможність у сучасному глобальному середовищі. Бренд університету - це більше, ніж просто логотип або назва, це скоріше комплексна іміджева система, що охоплює академічну репутацію, якість освітніх послуг, корпоративну культуру та ступінь взаємодії із суспільством, роботодавцями та міжнародними партнерами. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг сильна ідентичність бренду має вирішальне значення для забезпечення стабільного притоку студентів, залучення висококваліфікованих викладачів та отримання підтримки з боку державних і комерційних структур. Процес створення бренду університету охоплює кілька ключових аспектів. Ключову роль відіграє стратегічне позиціонування закладу, що базується на його сильних сторонах, серед яких наукові досягнення, міжнародна співпраця, інноваційні освітні підходи та культурна ідентичність. Корпоративна культура університету відіграє

ключову роль у формуванні його цінностей і принципів, створюючи таким чином середовище, сприятливе для навчання, досліджень і професійного зростання. Розробка ефективної комунікаційної стратегії, що включає використання цифрових технологій, соціальних мереж, освітніх рейтингів і міжнародних платформ, є критично важливим компонентом успішного брендингу.

Імідж університету відіграє значну роль у побудові бренду і формується через взаємодію з різними стейкхолдерами. Формування активної спільноти випускників та постійна комунікація з ними сприяє зміцненню інституційної довіри, покращенню репутації та диверсифікації перспектив співпраці з комерційними структурами. Інвестиції у власний бренд університету передбачають організацію наукових конференцій, міжнародних обмінів, освітніх виставок та інших заходів, що сприяють зміцненню його позицій на світовому ринку.

Однак слід зазначити, що процес побудови та підтримки сильного бренду університету пов'язаний з низкою викликів. Це, насамперед, фінансові обмеження, посилення конкуренції, необхідність адаптації до швидких змін в освітньому секторі, а також підвищені репутаційні ризики. Для забезпечення постійної впізнаваності та привабливості бренду університету необхідно впроваджувати інноваційні управлінські підходи, використовувати сучасні маркетингові технології, визначати пріоритети потреб студентів та ринку праці.

Відповідно до світових тенденцій, майбутнє університетського брендингу буде зосереджене на персоналізації освітніх програм, розвитку онлайн-освіти, інтеграції з бізнесом та посиленні соціальної відповідальності. Цифрова трансформація та інтеграція сучасних технологій відкривають нові можливості для маркетингу університетів, сприяючи розширенню їхньої аудиторії та підвищенню міжнародного авторитету.

Список літератури

- Chapleo, C. (2021). Do universities have successful brands? *International Journal of Educational Management*, 35(1), 115-132.
- Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2020). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 80, 173-182.
- Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2022). Identifying and analyzing university brand identity elements: A systematic literature review. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(1), 1-23.
- Watkins, B. A., & Gonzenbach, W. J. (2023). University branding in the digital age: A comprehensive analysis of social media engagement strategies. *Journal of Marketing Communications*, 29(2), 156-175.
- Zhang, Y., & O'Halloran, K. L. (2021). Exploring the visual branding of international universities through multimodal analysis. *Visual Communication*, 20(1), 70-93. *Corporate Reputation Review*, 23(2), 112-127. doi:10.1057/s41299-019-00078-3
- Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2009. № 19 (1). P. 85–107,
- Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.,
- Lee N. M., Merle P. F. Media Relations and Universities: An Assessment of Digital Newsrooms // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2018. Vol. 28, № 2. P. 232–246, ,
- Юдіна Н. В. Бренд-менеджмент : методичні вказівки з самостійної роботи студентів денної форми навчання галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальності 7.03050701 «Маркетинг» / НТУУ «КП». Електронні текстові данні (1 файл: 326,82 Кбайт). Київ : НТУУ «КП», 2013. 22 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27444>,
- Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2009. № 19 (1). P. 85–107,
- Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.,
- Lee N. M., Merle P. F. Media Relations and Universities: An Assessment of Digital Newsrooms // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2018. Vol. 28, № 2. P. 232–246, ,
- Трач О.Ю. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О.Ю. Трач, О.І. Карий. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка». – С. 182–187.
- Згурська, Н. М. (2019). Формування бренду університету: національний та міжнародний контексти. *Менеджмент освіти: теорія та практика*, 4(20), 23–33.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities*. Open University Press.
- Higher Education Branding: Strategies for Global Impact. *Journal of Education Advancement & Marketing*, 2(3), 112–126.
- Leshchenko, I. P. (2020). Tsyfrovizatsiia yak skladova brendynhu ukrainskykh universytetiv [Digitalisation as a component of branding of Ukrainian universities. *Bulletin of the National University of Ostroh Academy*], 3, 45-54.

References (transliterated)

- Chapleo, C. (2021). Do universities have successful brands? *International Journal of Educational Management*, 35(1), 115-132.
- Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2020). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 80, 173-182
- Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2022). Identifying and analyzing university brand identity elements: A systematic literature review. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(1), 1-23.
- Watkins, B. A., & Gonzenbach, W. J. (2023). University branding in the digital age: A comprehensive analysis of social media engagement strategies. *Journal of Marketing Communications*, 29(2), 156-175.
- Zhang, Y., & O'Halloran, K. L. (2021). Exploring the visual branding of international universities through multimodal analysis. *Visual Communication*, 20(1), 70-93. *Corporate Reputation Review*, 23(2), 112-127. doi:10.1057/s41299-019-00078-3
- Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2009. № 19 (1). P. 85–107,
- Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.,
- Lee N. M., Merle P. F. Media Relations and Universities: An Assessment of Digital Newsrooms // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2018. Vol. 28, № 2. P. 232–246, ,
- Yudina N. V. Brand management: metodichni vkasivki z samostiynoi roboti studentiv dennoy formi navchanna [Brand management: methodical instructions for independent work of full-time students of the field of knowledge 0305 'Economics and entrepreneurship'], speciality 7.03050701 'Marketing' / NTUU 'KPI'. Electronic text data (1 file: 326.82 Kb). Kyiv : NTUU 'KPI', 2013. 22 c. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27444>
- Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2009. № 19 (1). P. 85–107,
- Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.,
- Lee N. M., Merle P. F. Media Relations and Universities: An Assessment of Digital Newsrooms // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2018. Vol. 28, № 2. P. 232–246, ,
- Trach O.Y. Imige, brand i reputatsiia: ikh vzaemozviazok ta vpliv na teritorii, organizatsii ta okremikh osob [Image, brand and reputation: their relationship and impact on the development of territories, organisations and individuals] / O.Y. Trach, O.I. Kariy - Lviv: Lviv Polytechnic National University. - P. 182-187.
- Zgurska, N. M. (2019) Formuvannia brendu universytetu: natsionalnyi ta mizhnarodnyi konteksty. *Menedzhment osvity: teoriia ta praktyka*, [Formation of the university brand: national and international contexts. *Management of education: theory and practice*], 4(20), 23-33.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities*. Open University Press.
- Higher Education Branding: Strategies for Global Impact. *Journal of Education Advancement & Marketing*, 2(3), 112–126.
- Leshchenko, I. P. (2020). Tsyfrovizatsiia yak skladova brendynhu ukrainskykh universytetiv [Digitalisation as a component of branding of Ukrainian universities. *Bulletin of the National University of Ostroh Academy*], 3, 45-54.

Надійшла (received) 05.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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

Кобелєва Тетяна Олександрівна (Kobielieva Tetiana) – д.е.н., професорка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна. ORCID:0000-0001-6618-0380; e-mail: tetiana.kobielieva@khp.edu.ua

Д. М. ЗАГІРНЯК, Ю. В. СТЕФКІВСЬКА

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО НАСІННИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ АПК УКРАЇНИ

У статті розглянуто стратегічне значення розвитку вітчизняного насінництва для підвищення конкурентоздатності агропромислового комплексу України на європейському ринку. Проведено аналіз чинників, що впливають на потенційні експортні можливості українського насіння основних сільськогосподарських культур, та визначено напрями інституціоналізації цієї сфери. Зазначено, що, незважаючи на значний експортний потенціал, Україна залишається великим імпортером посівного матеріалу. Визнання української системи сертифікації насіння еквівалентною вимогам ЄС у 2020 році сприяло зростанню експорту до країн ЄС. Акцентовано увагу на необхідності впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва високоякісного насіння та подолання його неконкурентоспроможності. Визначено основні проблеми, що заважають ефективній інституціоналізації АПК: відсутність зв'язку між науковою інфраструктурою та сільгоспвиробниками, недосконале регулювання інноваційної діяльності, обмежена державна підтримка та неповна адаптація законодавства до європейських стандартів. Запропоновано інституціональні механізми для стимулювання інноваційного розвитку насінництва, зокрема державна фінансова підтримка учасників ринку, розвиток науково-дослідної та експортної інфраструктури. Підкреслено важливість створення наукових парків як платформ для інтеграції науки, агробізнесу та державного управління. Україна має всі передумови для перетворення на одного з лідерів європейського ринку насіння за умови консолідованих зусиль держави, виробників посівного матеріалу та наукової спільноти. Водночас, реалізація запропонованих напрямів інституціоналізації сприятиме не лише збільшенню експорту насіння, а й забезпеченню сталого інноваційного розвитку АПК України на засадах державно-приватного партнерства.

Ключові слова: аграрний сектор; насінництво; посівний матеріал; інноваційний розвиток; інституціональні механізми; наукові парки

D. ZAGIRNIAK, Yu. STEFKIVSKA

A RESEARCH OF INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR NATIONAL SEED INDUSTRY INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UKRAINIAN INDUSTRIAL AGRICULTURE EUROPEAN INTEGRATION

The article deals with the strategic importance of the Ukrainian seed production development for increasing competitiveness of the Ukrainian industrial agriculture in the European market. Factors influencing the potential export opportunities of Ukrainian seeds of major crops are analyzed, and directions of institutionalization of this sphere are determined. It is noted that, despite its significant export potential, Ukraine remains a major importer of seed. The recognition of Ukrainian seed certification system as equivalent to EU requirements in 2020 contributed to the growth of exports to EU countries. Attention is focused on the need to introduce innovative solutions to improve efficiency of high-quality seed production and overcome its uncompetitiveness. Main problems that hinder the effective industrial agriculture institutionalization are identified as: lack of communication between scientific infrastructure and agricultural producers, imperfect regulation of innovation, limited state support and incomplete adaptation of legislation to European standards. The institutional mechanisms to stimulate seed production innovative development, including state financial support for market participants, development of research and export infrastructure are proposed. The importance of creating science parks as platforms for the integration of science, agribusiness and public administration is emphasized. Ukraine has all conditions for becoming one of the European seed market leaders, provided that the state, seed producers and the scientific community make consolidated efforts. At the same time, implementing proposed areas of institutionalization will contribute not only to increasing seed exports, but also to ensuring sustainable innovative development of the Ukrainian industrial agriculture on the basis of public-private partnership.

Keywords: agricultural industry, seed industry; seed; innovative development; institutional mechanisms; science parks

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняного насінництва має важливе значення в аспекті конкурентоздатності агропромислового комплексу (АПК) України на європейському ринку. Сучасний етап розвитку АПК вимагає інноваційних підходів до насінництва, оскільки саме якість посівного матеріалу визначає продуктивність сільськогосподарського виробництва. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому ринку Україна має потенціал стати одним із лідерів у виробництві високоякісного насіння. Водночас, для реалізації цього потенціалу державі необхідно приділяти належну увагу інноваційному розвитку насінництва на інституційних засадах, які мають перетворитися на пріоритетні у найближчі роки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення різних аспектів інституціоналізації інноваційного розвитку українських виробників насіння відображено у дослідженнях вітчизняних учених А. Дуба [2], П. Іжевського і Т. Самарічевої [3], І. Косач і М. Пилипенко [5], Є. Підгайної [7] та інших.

У своїх роботах науковці привертають увагу до питань формування інституційних структур у галузі АПК (зокрема, індустріальних та наукових парків),

наголошують на інноваційному розвитку аграрного сектора, розглядають таке важливе питання, як державне стимулювання наукових досліджень і розробок, спрямованих на удосконалення роботи виробників сільськогосподарської продукції.

Дослідження необхідних інституціональних механізмів інноваційного розвитку сфери насінництва є *актуальним завданням* для посилення експортного потенціалу вітчизняних виробників насіння та сталого розвитку АПК України в умовах євроінтеграції і воєнного стану.

Мета статті – проаналізувати чинники, що впливають на забезпечення потенційних експортних можливостей насіння основних культур і визначити напрями інституціоналізації сфери насінництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою складовою організацій виробництва основних культур є ринок насіння. Від того, наскільки сільськогосподарські підприємства забезпечені посівним матеріалом, залежить ефективність діяльності аграрного сектору України. Дослідження показали, що Україна має доволі сильні потенційні експортні можливості насіння майже по всіх сільськогосподарських культурах (табл. 1).

Таблиця 1 – Забезпеченість насінням сільськогосподарських товаровиробників у 2024 р.

Культура	Площа посіву, тис. га	Норма висіву на 1 га, кг	Потреба в насінні, тис. т	Потенційна пропозиція, тис. т	+,- до потреби, тис. т
Пшениця озима	4728,5	250	1605,2	2460,5	+855,3
Жито озиме	71,3	220	32,6	83,0	+50,4
Ячмінь озимий	573,3	240	209,4	360,0	+250,6
Ріпак озимий	1229,5	5	4,9	13,4	+8,5
Пшениця яра	173,6	220	43,2	84,8	+41,6
Ячмінь ярий	839,3	220	357,5	683,4	+325,9
Гречка	89,1	90	9,8	34,3	+24,5
Горох	212,1	400	174,2	136,0	-38,2
Кукурудза	4049,7	25	114,5	44,1	-70,4
Соняшник	4947,4	7	42,4	33,4	-9,0
Соя	2655,5	130	222,2	226,8	+4,6
Разом	19569,3	x	x	x	x

Джерело: укладено авторами на основі [8; 9]

Особливо значний потенціал у виробництві насіння зернових культур, крім кукурудзи та навіть сої, ріпаку і соняшнику. Лише насіння пшениці можна експортувати не менш як 800 тис. т щорічно. Проте у 2024 р. ці потенційні можливості були не повністю реалізовані вітчизняними селекційними установами. Протягом 2024 року було експортовано 1046,4 т насінневої пшениці, 856,1 т жита, 367,5 т ячменю та 45236,7 т кукурудзи. Для порівняння – у 2021 р. обсяги експорту склали 1042,4 т насінневої пшениці, 1142,5 т жита, 5701,5 т ячменю та 7675,8 т кукурудзи. Отже, за три роки в умовах воєнного стану експорт насіння м'якої пшениці залишився майже незмінним, експорт насіння жита і ячменю зменшився, відповідно у 1,3 і 15,5 рази. Натомість, спостерігається значне зростання експорту насінневої кукурудзи – у 5,9 рази. Серед лідерів-імпортерів української насінневої кукурудзи – Франція (9749,3 т), Австрія (9176,8 т) і Румунія (9069,7 т).

Залишається не вирішеною проблема забезпечення вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників

насінням гібридної кукурудзи, соняшнику та ріпаку. Тому Україною протягом 2024 р. було імпортовано 7,2 тис. т гібридного насіння кукурудзи, а також 17,4 тис. т соняшнику та 4,1 тис. т насіння ріпаку [6].

На жаль, сьогодні Україна, будучи одним з найбільших світових експортерів агропродукції, є великим імпортером посівного матеріалу. Як бачимо, імпорт в грошовому вираженні значно перевищує експорт (рис. 1). Тому є безліч причин, серед яких варто виділити два таких фактори, як втрата великого ринку збуту (рф) і відсутність в українського насіння до 2020 року необхідного європейського підтвердження еквівалентності з сертифікації. Водночас, визнання 2020 року Європарламентом української системи сертифікації насіння еквівалентною вимогам ЄС сприяло подальшому зростанню обсягу експорту українського насіння до країн ЄС і дозволило протягом 2021–2024 рр. скоротити різницю між імпортом та експортом насіння (рис).

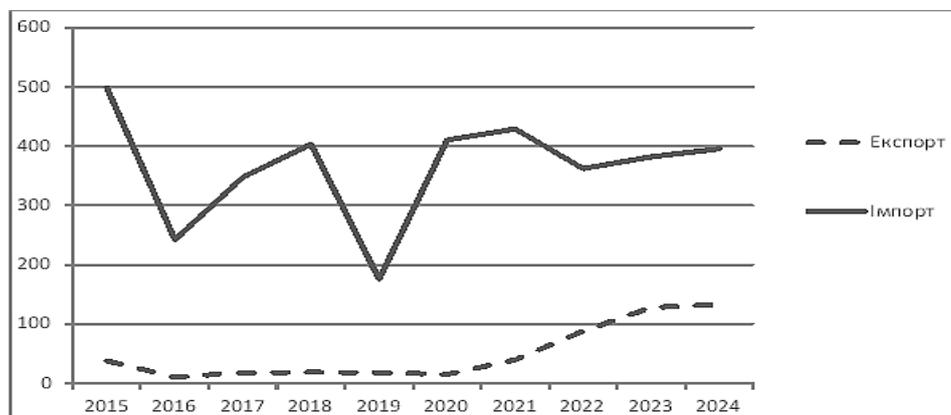


Рис – Експорт та імпорт насіння основних культур, млн дол. [6]

Порівняльний аналіз географії постачання українського насіння (табл. 2) показує, що у 2015 р. наша продукція була популярною переважно на

пострадянському просторі, і тільки кілька країн далекого закордоння купували незначні обсяги українського насіння (2,1 %).

Таблиця 2 – Географія експорту українського насіння

	2015 р.		2024 р.	
	млн дол.	%	млн дол.	%
Росія	23,29	61,7	-	-
Білорусь	12,92	34,3	-	-
Казахстан	0,37	1,0	1,61	1,2
Молдова	0,35	0,9	3,53	2,7
Угорщина	-	-	26,29	19,8
Франція	-	-	26,07	19,6
Румунія	-	-	26,05	19,6
Австрія	-	-	23,99	18,1
Німеччина	-	-	7,30	5,5
Польща	-	-	5,01	3,8
Хорватія	-	-	3,07	2,3
Словаччина	-	-	1,30	1,0
Інші	0,79	2,1	8,68	6,4

Джерело: укладено авторами на основі [6; 10; 11]

Після розв'язання проблеми сертифікації насіння відповідно до вимог ЄС, зміни в географії експорту показують збільшення країн ЄС з однієї в 2015 р. (Республіка Молдова) до дев'яти у 2024 р. Географія імпортерів представлена, переважно країнами ЄС, США і Туреччиною, що збігається з загальносвітовими трендами (табл. 3).

Таблиця 3 – Географія імпорту українського насіння

	2015 р.		2024 р.	
	млн дол.	%	млн дол.	%
Румунія	104,3	21	8,31	2,1
Угорщина	95,1	19	9,14	2,3
Франція	81,5	16	57,11	14,4
США	52,4	11	72,70	18,4
Туреччина	40,6	8	86,15	21,8
Німеччина	-	-	65,12	16,5
Іспанія	-	-	15,63	3,9
Нідерланди	-	-	8,04	2,0
Австрія	-	-	7,52	1,9
Італія	-	-	6,27	1,6
Чилі	-	-	6,15	1,6
Інші	124,3	25	46,08	13,5

Джерело: укладено авторами на основі [6; 10; 11]

Водночас, географія імпорту майже за десять років суттєво змінилася – перелік країн-імпортерів з ЄС розширився, п'ятірка лідерів також зазнала змін – своє місце зберегли лише США (вони перемістилися з 4-го на 2-ге) і Франція (з 3-го на 4-те місце) і Туреччина, яка посідає наразі 1-ше місце. Імпорт насіння в Україну з Румунії й Угорщини за період 2015–2024 рр. значно зменшився – відповідно, у 12,6 і 10,4 раз. Тобто, на сьогодні Україна – привабливий ринок для постачальників насіння з усього світу, тоді як вітчизняні виробники насіння й дотепер мало орієнтовані на експорт.

За даними сайту новин агросектору «AgroPolit», 2024 року Україна імпортувала насіння зернових, олійних культур, цукрових буряків та овочів на суму 381,3 млн дол. Основними постачальниками стали країни Європейського Союзу, на які припало 52,5 % всіх поставок, повідомляє Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [12].

Європейські постачальники реалізували насіння українським сільгоспвиробникам на понад 200 млн дол. Імпорт зі США склав 19 % – 72,6 млн дол. Минулого року 95,8 % усіх ввезених до України зернових культур становила гібридна кукурудза (7600 т). Також імпортували 700 т пшениці, 300 т ячменю, 42 т жита та 32 т сорго. Основними постачальниками були Франція, Німеччина, Чехія, Данія та Італія.

Щодо олійних культур, найбільшу частку імпорту (81,5 %) займає насіння соняшнику, загальним обсягом 17 400 т. Окрім того, було закуплено 4100 т насіння ріпаку та 700 т сої. Загалом на насіння зернових та олійних припадає близько 80 % від усього насінневого імпорту. Найбільше витрат припало на насіння соняшнику – 211,1 млн дол., що становить 55 % від загальної вартості імпорту насіння.

Більше трьох чвертей імпортованого насіння соняшнику надійшло зі США – 5500 т на суму 72,5 млн дол. (34,3 %) та з Туреччини – 7900 т на 85,7 млн дол. (40,6 %). Менші обсяги надійшли з Франції, Італії та Угорщини.

За інформацією AgroPolit також відомо, що українські аграрії забезпечені насінням конопель, але відчувають нестачу відповідної техніки [12].

Отже, аналіз імпорту й експорту насіння в Україні за останні роки вказує на те, що проблема значного перевищення імпорту посівного матеріалу над експортом потребує системного підходу, основною складовою якого, на наш погляд, має бути інституціоналізація високотехнологічного інноваційного розвитку сфери насінництва, заснована на сучасних наукових дослідженнях і розробках.

Інфраструктура сучасної сфери насінництва переважно представлена компаніями, що забезпечують ввезення та подальше використання іноземних технологій виробництва насіння в Україні. За даними Насінневої асоціації України [1], до п'ятірки найпотужніших виробників насіння входять чотири підприємства іноземного походження:

1) Найбільший в Україні завод з виробництва насіння компанії «MAS Seeds» (Франція), побудований у селі Могилів Дніпропетровської області (потужність 1 000 000 посівних одиниць кукурудзи, соняшнику та ріпаку).

2) Завод компанії «Baueg» (Німеччина), розташований у селі Почуйки Попільнянського району Житомирської області є одним з найбільших в ЄС (виробнича потужність до 875 000 посівних одиниць). Будівництво цього підприємства розпочала компанія «Monsanto», яка виробляла гібриди кукурудзи. Після придбання «Monsanto» німецьким концерном «Baueg» власником насінневого заводу, що належить українському ТОВ «Монсанто-насіння», є саме цей концерн. За обсягами виробництва насіння кукурудзи цей завод є найбільшим в Україні (постачає посівний матеріал 2,5 тис. вітчизняних сільськогосподарств). Окрім кукурудзи, у перспективі планується розширення виробничих потужностей та запуск лінії з виробництва насіння ріпаку на новому заводі, який почав будуватися у Житомирській

області у вересні 2023 року. До того ж, за інформацією керівника департаменту комунікацій та зв'язків з державними органами в Україні Віталія Федьчука «компанія «Bayer» виділила 825 тис. євро для закупівлі спеціалізованої машини з розмінування. Вона працює у Харківській та Донецькій областях, сприяючи підвищенню безпеки на цих територіях» [4], що є актуальнішим завданням в умовах продовження воєнного стану;

3) Насінневий завод ТОВ «Стасі насіння» (с. Стасі Полтавської області), що належить компанії «DuPont Pioneer» (США), згодом інтегрованої до міжнародної компанії «Corteva Agriscience», має виробничу потужність 800 000 посівних одиниць щорічно. Підприємство спеціалізується на виробництві 500 000 посівних одиниць насіння кукурудзи та 300 000 посівних одиниць соняшнику, посідаючи третю позицію серед українських виробників за потужністю;

4) Насінневий завод ТОВ «Черлис» компанії «Lidea» (Франція), розташований у селі Білозір'я Черкаської області, щороку виробляє 650 тисяч посівних одиниць. Дещо поступаючись за обсягами заводу концерну «Bayer» у Почуйках, підприємство виробляє 400 000 посівних одиниць кукурудзи, 200 000 посівних одиниць соняшнику та 50 000 посівних одиниць сої.

Водночас, перелік виробників-лідерів за окремими культурами налічує й підприємства українського походження. Зокрема серед десяти підприємств, що станом на 2024 рік виробляли найбільше насіння кукурудзи – українські виробники НВФГ «Компанія Маїс», дочірнє підприємство АФ «Іскра», ТОВ «Агроцентр «Раївський», до десятки лідерів-виробників насіння соняшника входять вітчизняні компанії ТОВ «Торгова компанія ВНС», ТОВ «Євросем», ТОВ АФ «Українське насіння», серед п'ятірки лідерів, що займаються виробництвом насіння сої – чотири компанії українського походження: ТОВ «А.Т.К.», ТОВ «ФАСТІВ АГРО», ТОВ «Україна», ТОВ «Лан-Агро», водночас усю десятку лідерів, що вирощують насіння озимої пшениці, займають виробники українського походження (ТОВ «Україна», ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», ТОВ «Агроцентр «Раївський» та інші).

Для підвищення ефективності виробництва високопродуктивного якісного українського насіння основних культур та подолання його неконкурентоспроможності на вітчизняному й міжнародному ринках необхідно активізувати інноваційну діяльність та розробити ефективні державні механізми підтримки вітчизняних заводів з виробництва насіння. Загалом, успішний розвиток аграрного сектору та зміцнення конкурентних позицій виробників посівного матеріалу потребують впровадження інноваційних рішень та формування дієздатної державної стратегії підтримки підприємництва. Сучасні тенденції міжнародного ринку посівного матеріалу змушують вітчизняних виробників насіння основних культур шукати

інноваційні шляхи розвитку, що вимагає створення комплексних державних інструментів стимулювання та підтримки на усіх рівнях. Постійне посилення конкуренції на міжнародних ринках посівного матеріалу актуалізує потребу в інноваційному оновленні економічних процесів та формуванні ефективної державної політики підтримки підприємницької діяльності.

Про це йдеться у роботі І. Косач і М. Пилипенко, які зокрема зазначають, що «розширення можливостей галузей економіки, зростання конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках вимагають впровадження інновацій із одночасним формуванням дієвих механізмів та інструментів державної політики» [5]. Водночас, на думку дослідників, «формування державної політики інноваційного розвитку підприємств АПК має ґрунтуватись на раціональному використанні та збереженні наукового потенціалу держави та інноваційного потенціалу галузі, розвитку інноваційної інфраструктури, розробки механізмів, програм, проектів» [5]. Втім, всі визначені І. Косач і М. Пилипенко складові інноваційного розвитку потребують створення інституційних структур для посилення ефективності, особливо в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Досвід роботи найбільших міжнародних аграрних компаній (Monsanto, Bayer, MAS Seeds, DuPont Pioneer, Lidea та ін.) і дослідження практик їхнього ефективного функціонування доводить, що для поступового високотехнологічного розвитку АПК України необхідно створювати інституціональну систему, яка забезпечуватиме розвиток та впровадження інновацій на підставі державно-приватного партнерства, а також сприятиме залученню інвестицій. Водночас, у вітчизняному аграрному секторі існує низка серйозних проблем, що заважають ефективній інституціоналізації:

- відсутність ефективного зв'язку між науковою інфраструктурою та сільгоспвиробниками;
- недосконале регулювання інноваційної діяльності в АПК;
- брак інноваційної інфраструктури для агробізнесу;
- обмежена державна фінансова підтримка, зокрема недостатність податкових пільг;
- неповна адаптація інноваційно-інвестиційного законодавства до європейських стандартів у світлі європейської інтеграції АПК.

У табл. 4 представлені можливі інституціональні механізми, що мають забезпечити інноваційний розвиток насінництва в Україні.

Отже, для досягнення успіху протягом найближчих років необхідні системні зміни, спрямовані на усунення зазначених проблем. Водночас, дослідники інституціоналізації АПК застерігають від номінального підходу під час створення інституцій.

Таблиця 4 – Напрями інституціоналізації сфери насінництва в Україні

№	Напрями удосконалення АПК у сфері насінництва	Заходи щодо впровадження інституціональних механізмів
1	Державна підтримка учасників ринку посівного матеріалу	Захист прав селекціонерів, виявлення та припинення обігу неякісного насіння, забезпечення сертифікації насіння в Україні відповідно до міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISTA (Міжнародної асоціації з тестування насіння), консультаційна та фінансова підтримка підприємств АПК, що здійснюють експорт насіння, зокрема у питаннях митного оформлення та отримання експортних кредитів
2	Приєднання до міжнародних угод	Виробники посівного матеріалу мають активно працювати над приєднанням до міжнародних угод у сфері насінництва, таких як UPOV (Міжнародний союз з охорони нових сортів рослин), що забезпечить захист прав українських селекціонерів на ринку ЄС та сприятиме залученню іноземних інвестицій у галузь
3	Розвиток науково-дослідної інфраструктури	Розвиток науково-дослідної інфраструктури у сфері насінництва у напрямках модернізації наукових установ, придбання сучасного обладнання та заохочення провідних науковців. Держава та приватний сектор можуть створювати спільні науково-дослідні центри, наукові (технологічні) парки, що дозволить об'єднати зусилля науковців та виробників для розробки нових сортів та гібридів
4	Розвиток експортної інфраструктури та логістики	Створення переробно-логістичних комплексів або логістичних центрів, оснащених сучасним обладнанням для зберігання, сортування та пакування насіння. Такі центри мають бути розташовані в регіонах з розвиненим насінництвом та мати зручне транспортне сполучення з портами та найближчими закордонними логістичними центрами

Джерело: авторська розробка

Йдеться передусім про індустріальні парки, ефективність яких суттєво залежить від дієвої державної підтримки. Наприклад, за дослідженням А. Дуба, «номінальне, а не фактичне функціонування багатьох індустріальних парків упродовж 2014–2021 рр. було обумовлене також слабким державним сприянням їхньому розвитку. Індустріальні парки за останні 7 років так і не стали справжнім потужним драйвером/центром економічного зростання» [2].

Одним з найефективніших напрямів інституціоналізації аграрного сектора, що забезпечує взаємозв'язок між науковим середовищем, сільгоспвиробниками і бізнес-структурами, у світовій практиці на сьогодні є створення і постійне функціонування наукових (технологічних) парків.

Згідно з інформацією Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри), у Великій Британії на постійній основі діє 150 наукових парків, тоді як в Україні – лише п'ять. Втім, один британський науково-дослідний центр приносить дохід у 400 млн фунтів стерлінгів, а всі п'ять українських наукових парків 2024 року разом заробили лише 15 млн грн. Хоча в Україні офіційно зареєстровано 37 наукових парків, реально інновації проваджують лише п'ять із них [7].

Для розв'язання цієї ситуації Мінцифри наразі розробляє проєкт *Science City*, який має стати поштовхом для розвитку наукових парків, сприятиме взаємодії між наукою, освітою та бізнесом, а також забезпечить прозорість та підтримку на всіх етапах їх розвитку. Щодо удосконалення роботи наукових парків, завдяки успішному впровадженню проєкта *Science City* планується забезпечити такі інституціональні механізми інноваційного розвитку: створення єдиного реєстру наукових парків з відкритою інформацією про їх діяльність; умови для

розвитку дослідницької інфраструктури; державна фінансова підтримка (податкові і митні пільги, спрощені публічні закупівлі, оренда майна без аукціонів та ін.); дебюрократизація та цифровізація інноваційних процесів.

У довгостроковій перспективі наукові парки мають перетворитися на потужні платформи для об'єднання експертів з науки, агробізнесу та державного управління, що прискорить впровадження наукових ідей у вигляді практичних рішень для вітчизняних виробників насіння. Окрім того, наукові парки та інші інституції сприятимуть інтеграції України у світовий високотехнологічний простір, залученню міжнародних інвестицій та розвитку місцевих стартапів у сфері насінництва, особливо селекційних програм щодо створення сортів та гібридів, адаптованих до кліматичних умов України.

Висновок. Україна традиційно є однією з провідних аграрних держав світу, проте потенціал сфери насінництва залишається недостатньо реалізованим. Розвиток насінництва як важливої сфери аграрного сектора має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки, підвищення врожайності сільськогосподарських культур та збільшення експортного потенціалу країни. Проте, необхідно провести глибоку інституціоналізацію усього АПК, що передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку наукових досліджень та активізацію міжнародного співробітництва.

Україна має всі передумови найближчим часом перетворитися на одного з лідерів європейського ринку насіння, проте це вимагає консолідованих зусиль державних установ, агробізнесу та наукової спільноти. Реалізація запропонованих напрямів інституціоналізації дозволить не лише збільшити

експорт, а й забезпечити інноваційний розвиток АПК України на засадах державно-приватного партнерства.

Список літератури

1. Дійсні члени Насінневої асоціації України. URL: <https://ukrseeds.org.ua/chleny-asociaciyi/diysni-chleny-nasinnyeyovyi-asociaciyi-ukrayiny> (дата звернення: 25.03.2025)
2. Дуб А. Р. Індустріальні парки як інструмент формування регіональних полюсів зростання. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 79–85.
3. Іжевський П. Г., Самаричева Т. А. Інноваційні технологічні аграрні парки в системі розвитку територіальних громад: міжнародний досвід та розвиток в Україні. *Ефективна економіка*: електронний журнал. 2024. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3985/4020> (дата звернення: 26.03.2025)
4. Ковальчук Т. Україна є головним виробником насіння у Європі: підсумки року від компанії «Байер». *Агробізнес Сьогодні*. URL: <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/31437-ukraina-ie-holovnym-vyrobnykom-nasinnia-u-yevropi-pidsumky-roku-vid-kompanii-baiier.html> (дата звернення: 26.03.2025)
5. Косач І. А., Пилипенко М. М. Система публічного управління інноваційним розвитком АПК: концептуальні засади. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2022. № 12 (30). С. 12–21.
6. Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі: статистична інформація (архів за 2022–2024 роки). Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/kr_tstr/arh_kr_2024.htm (дата звернення: 28.03.2025)
7. Підгайна Є. Реанімація українських R&D: як МОН і Мінцифри збираються збільшити доходи наукових парків у 100 разів – до 1,5 млрд грн. *Mind*: інтернет-медіа. URL: <https://mind.ua/publications/20284162-reanimaciya-ukrayinskikh-randampd-yak-mon-i-mincifri-zbirayutsya-zbilshiti-dohodi-naukovih-parkiv-u-100> (дата звернення: 29.03.2025)
8. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур. Банк даних Держстату України. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_AREA_HARVESTS_CROP_YIELD\(18.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_AREA_HARVESTS_CROP_YIELD(18.0.0)) (дата звернення: 28.03.2025)
9. Рослинництво України 2022: статистичний збірник / за ред. О. Прокопенка. Київ: Держстат України, 2023. 181 с.
10. Сільське господарство України 2019: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2020. 230 с.
11. Сільське господарство України 2022: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2023. 162 с.
12. Україна витратила на насіння \$380 млн. *AgroPolit.com*: медіа. URL: <https://agropolit.com/news/29730-ukrayina-vitratila-na-nasinnya-380-mln> (дата звернення: 30.03.2025)
- forming regional growth poles]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2022, no.7, pp. 79–85.
3. Izhevskiy P. H., Samaricheva T. A. Innovatsiini tekhnolohichni ahramni parky v systemi rozvytku terytorialnykh hromad: mizhnarodnyi dosvid ta rozvytok v Ukraini [Innovative technological agricultural parks in the system of development of territorial communities: international experience and development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy]. 2024, no. 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3985/4020> (accessed 26.03.2025)
4. Kovalchuk T. Ukraina ie holovnym vyrobnykom nasinnia u Ievropi: pidsumky roku vid kompanii «Bayer» [Ukraine is the main producer of seeds in Europe: results of the year from Bayer company]. *Ahrobiznes Siohodni* [Agribusiness Today]: onlayn-zhurnal. URL: <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/31437-ukraina-ie-holovnym-vyrobnykom-nasinnia-u-yevropi-pidsumky-roku-vid-kompanii-baiier.html> (accessed 26.03.2025)
5. Kosach I. A., Pylypenko M. M. Systema publicnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom APK: kontseptualni zasady [The system of public management of innovative development of the agricultural complex: conceptual principles]. *Naukovi perspektyvy. Seriya «Derzhavne upravlinnia»* [Scientific prospects. Series "Public administration"]. 2022, no. 12 (30), pp. 12–21.
6. Kraiiny za tovarnoiu strukturoiu zovnishnioi torhivli: statystychna informatsiia (arkhiv za 2022–2024 roky) [Countries by commodity structure of foreign trade: statistical information (archive for 2022–2024)]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/kr_tstr/arh_kr_2024.htm (accessed 28.03.2025)
7. Pidhaina Ye. Reanimatsiia ukraïnskyykh R&D: iak MON i Mintsyfry zbyraiutsia zbilshyty dokhody naukovykh parkiv u 100 raziv – do 1,5 mlrd hrn [Resuscitation of Ukrainian R&D: how the Ministry of Education and Science and the Ministry of Digital Economy are going to increase the income of science parks by 100 times - up to 1.5 billion UAH]. *Mind*: internet-media. URL: <https://mind.ua/publications/20284162-reanimaciya-ukrayinskikh-randampd-yak-mon-i-mincifri-zbirayutsya-zbilshiti-dohodi-naukovih-parkiv-u-100> (accessed 29.03.2025)
8. Ploshchi, valovi zbory ta urozhaynist silskohospodarskykh kultur [Areas, gross harvests and yields of agricultural crops]. Bank danykh Derzhstatu Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine data bank]. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_AREA_HARVESTS_CROP_YIELD\(18.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_AREA_HARVESTS_CROP_YIELD(18.0.0)) (accessed 28.03.2025)
9. Roslynnystvo Ukrainy 2022: statystychnyy zbirnyk [Crop production of Ukraine 2022: Statistical Bulletin] (Ed. O. Prokopenko). Kyiv, Derzhstat Ukrainy, 2023. 181 p.
10. Silske hospodarstvo Ukrainy 2019: statystychnyy zbirnyk [Agriculture of Ukraine 2019: Statistical Bulletin]. Kyiv, Derzhstat Ukrainy, 2020. 230 p.
11. Silske hospodarstvo Ukrainy 2022: statystychnyy zbirnyk [Agriculture of Ukraine 2022: Statistical Bulletin]. Kyiv, Derzhstat Ukrainy, 2023. 162 p.
12. Ukraina vytratyla na nasinnia \$380 mln [Ukraine spent \$380 million on seeds]. *AgroPolit.com*: media. URL: <https://agropolit.com/news/29730-ukrayina-vitratila-na-nasinnya-380-mln> (accessed 30.03.2025)

References (transliterated)

1. Diisni chleny Nasinnievoi asotsiatsii Ukrainy [Full members of the Seed Association of Ukraine]. URL: <https://ukrseeds.org.ua/chleny-asociaciyi/diysni-chleny-nasinnyeyovyi-asociaciyi-ukrayiny> (accessed 25.03.2025)
2. Dub A. R. Industrialni parky iak instrument formuvannya rehionalnykh poliuviv zrostantia [Industrial parks as a tool for

Надійшла (received) 05.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Загірняк Денис Михайлович (Zagirniak Denys) – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, завідувач кафедри обліку і фінансів; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7009-8635>; e-mail: deniszagirniak@gmail.com

Стефківська Юліанна Вікторівна (Stefkivska Yulianna) – здобувачка ступеня доктор філософії (PhD), Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, асистентка кафедри обліку і фінансів; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6408-9136>; e-mail: stephkvivskaya@gmail.com

Т.А ДЯЧЕНКО, Н.М. ВОЛОСНІКОВА, Ф.В. АБРАМОВ
СУСПІЛЬНІ НАСТРОЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ БОРОТЬБИ З
ВІДМИВАННЯМ БРУДНИХ ГРОШЕЙ

В даній статті розглядаються інституційні чинники, що визначають ефективність міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей. В статті показано, що основною метою міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням грошей має вважатися не повне викорінення практики з легалізації доходів отриманих злочинним шляхом, а унеможливлення певних видів діяльності, що становлять небезпеку для суспільства. В той же час, можливість досягнення зазначених цілей міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням грошей визначається двома основними чинниками: успішністю консолідації зусиль всієї світової спільноти щодо розв'язання відповідної проблеми та рівнем ефективності формальних правил протидії відмиванню брудних грошей. Визначено, що найбільш поширені формальні правила протидії відмиванню брудних грошей – формальні правила фінансового моніторингу та фінансових розслідувань – можуть вважатися безумовно ефективними лише за одним з трьох критеріїв ефективності – критерієм етичної ефективності. У випадку ж решти критеріїв, формальні правила фінансового моніторингу не можуть вважатися безумовно ефективними. Так, цільова ефективність системи фінансового моніторингу суттєвим чином залежить від зовнішніх чинників, що визначають її здатність адаптації до появи нових схем з відмивання брудних грошей. Досягнення ж транзакційної ефективності формальних правил фінансового моніторингу є принципово неможливим. Виявлено, що основною причиною збереження неефективних формальних правил фінансового моніторингу в країнах, що не приділяють достатньої уваги боротьбі з відмиванням брудних грошей є загроза економічної ізоляції внаслідок застосування санкцій з боку економічно розвинених країн. Причиною ж збереження неефективних формальних правил фінансового моніторингу в країнах, що ведуть активну боротьбу з відмиванням брудних грошей є високий рівень суспільного занепокоєння цих країн даною проблемою, а саме: зростання суспільного занепокоєння проблемою відмивання брудних грошей створює умови сприятливі не лише для поширення практики маніпулювання суспільними настроями, але й для виникнення індукованого опору спробам реформування формальних правил протидії відмиванню брудних грошей.

Ключові слова: відмивання брудних грошей; маніпулювання суспільними настроями; формальні правила; бюрократичні процедури; транзакційні витрати

T. DIACHENKO, N. VOLOSNIKOVA, F. ABRAMOV
PUBLIC SENTIMENT AND THE EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL POLICY IN COMBATING
MONEY LAUNDERING

This article examines the institutional factors that determine the effectiveness of international anti-money laundering policy. The article shows that the main goal of international anti-money laundering policy should not be the complete eradication of the practice of legalizing proceeds of crime, but the impossibility of certain types of activities that pose a danger to society. At the same time, the possibility of achieving the specified goals of international anti-money laundering policy is determined by two main factors: the success of consolidating the efforts of the entire world community to solve the relevant problem and the level of effectiveness of formal rules of combating money laundering. It is determined that the most common formal rules of combating money laundering - formal rules of financial monitoring and financial investigations - can be considered absolutely effective only according to one of the three criteria for effectiveness - the criterion of ethical effectiveness. In the case of the remaining criteria (target and transactional effectiveness), formal rules for financial monitoring cannot be considered absolutely effective. Thus, the target effectiveness of the financial monitoring system significantly depends on external factors that determine its ability to adapt to the emergence of new money laundering schemes. Achieving transactional effectiveness of formal rules of financial monitoring is fundamentally impossible. It was found that the main reason for the preservation of ineffective formal rules of financial monitoring in countries that do not pay sufficient attention to the fight against money laundering is the threat of economic isolation due to the application of sanctions by economically developed countries. The reason for the preservation of ineffective formal rules of financial monitoring in countries that are actively fighting money laundering is the high level of public concern in these countries about this problem, namely: the growth of public concern about the problem of money laundering creates conditions favorable not only for the spread of the practice of manipulating public sentiment, but also for the emergence of induced resistance from the side of public to attempts to reform formal rules of combating money laundering. It has been proven that reforming formal rules of combating money laundering is impossible without implementing measures to counter the manipulation of public sentiment and can only be implemented after reducing the level of public concern to an acceptable level.

Keywords: money laundering; manipulation of public sentiment; formal rules; bureaucratic procedures; transaction costs.

Вступ. Сьогодні боротьба з відмиванням брудних грошей перетворилася з проблеми окремих країн, що мають неефективні правові та демократичні інститути, на глобальну загальносвітову проблему. Це пояснюється тим, що в сучасному тісно інтегрованому світі негативні наслідки відмивання брудних грошей можуть, прямо чи опосередковано, позначитися на будь-якій країні світу, незалежно від ступеня її економічного розвитку, рівня правової культури та демократичних традицій. Так, наприклад, нелегальний наркобізнес (що не може існувати без відмивання брудних грошей) перетворився сьогодні на нелегальний транснаціональний бізнес. Так, левова частка всіх нелегально виготовлених наркотичних речовин споживається не в країні їх виготовлення, а йде на експорт до інших країн. При цьому саме відмивання брудних грошей може відбуватися зовсім

в інших країнах. Теж саме стосується й торгівлі зброєю, людьми та інших видів нелегальної діяльності. Не відстають в цьому сенсі й корупціонери, що прагнуть легалізувати та зберігати свої доходи від корупційної діяльності не у своїй країні, а у більш розвинутих країнах. Через це боротьба з відмиванням брудних грошей в одній окремій країні буде марною. Адже у сучасному глобалізованому світі у злочинних ділків, вразі виникнення проблем в певній країні, існує достатньо можливостей для зміни схеми з відмиванням брудних грошей та перенесення відповідної діяльності до іншої, більш сприятливої для цього, країни. Внаслідок цього успіх у боротьбі з відмиванням брудних грошей залежить від здатності більшості цивілізованих країн світу налагодити ефективну взаємодію та скоординувати свої зусилля у боротьбі з цим

небезпечним явищем. Через це, боротьба з відмиванням брудних грошей перетворюється на невід'ємний елемент міжнародних відносин, а реалізація відповідних спільних заходів вимагає проведення суттєвих інституційних реформ, в кожній з країн. Проте, в той же самий час, необхідно усвідомлювати, що будь-яка координація зусиль не дозволить досягти поставленої мети, якщо будуть застосовуватися неідеальні заходи боротьби та непослідовні інституційні реформи. З огляду на це, найбільшої актуальності набувають проблеми вибору ефективних заходів боротьби з відмиванням брудних грошей та виявлення чинників уповільнення інституційних реформ.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Актуальність проблеми відмивання брудних грошей обумовила стрімке зростання кількості досліджень, що належать широкому спектру питань пов'язаних з відмиванням брудних грошей. Зокрема дослідження присвячуються таким питанням, як: прийняття правопорушниками рішення як відмивати свої злочинні доходи [1], зв'язок між правилами відмивання грошей і методами маніпулювання доходами [2], особливості мереж з відмивання грошей [3, 4] та ін. Також значна увага приділяється дослідниками пошуку ефективних алгоритмів виявлення відмивання брудних грошей [5, 6] та уникнення проблеми помилкових спрацьовувань у системах боротьби з відмиванням брудних грошей [7], в тому числі за допомогою таких сучасних технологій, як: блокчейн [8] та глибокого навчання [9]. Зростаюча кількість досліджень проблеми легалізації доходів отриманих злочинним шляхом дає підстави сподіватися на появу ефективних заходів попередження та боротьби з відмиванням брудних грошей. Проте проблема вибору суспільством формальних правил протидії відмиванню брудних грошей, та роль яку в цьому процесі відіграють суспільні настрої й досі залишається недостатньо дослідженими.

Метою цієї наукової статті є визначення інституційних чинників, що визначають ефективність міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей.

Методологія та методи дослідження. Методологічною основою дослідження є інструментарій неінституційної теорії та теорії транзакційних витрат, що дозволяє застосовувати економічний підхід для аналізу широкого кола проблем, що традиційно знаходилися поза зоною уваги економічної теорії. Застосування зазначеного інструментарію дозволяє розглядати міжнародні відносини у сфері протидії відмиванню брудних грошей не лише з точки зору можливості реалізації поставленої мети, але й з точки зору вартості для суспільства обраної стратегії її досягнення.

Результати дослідження. Для оцінки поточної ефективності міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей, в першу чергу, мають бути чітко визначені її кінцеві цілі. Безумовно, ситуація коли корупціонер, наркоорганізатор чи будь-який інший злочинець, завдяки відмиванню брудних

грошей, може вільно розпоряджатися коштами отриманими від його незаконної діяльності не може не викликати обурення в будь-якому суспільстві. Проте, свого великого значення в сучасній міжнародній політиці боротьба з відмиванням брудних грошей набуває не через морально-етичні погляди суспільства, а через її здатність перешкоджати багатьом іншим видам суспільно небезпечних видів діяльності. При цьому, даний побічний ефект від боротьби з відмиванням брудних грошей буде тим більшим, чим меншою для злочинця буде імовірність успішного відмивання своїх доходів і чим більшими будуть витрати пов'язані з їх відмиванням. Так, якщо розглянути граничний випадок, коли завдяки зусиллям світової спільноти вдасться повністю перекрити всі наявні шляхи для легалізації доходів здобутих злочинним шляхом, то треба буде визнати, що в даному випадку боротьба з відмиванням брудних грошей повністю унеможливіє відповідну злочинну діяльність. Адже, якщо внаслідок боротьби з відмиванням брудних грошей, злочинець не може вільно використовувати свої злочинні доходи, він повністю втрачатиме будь-яку зацікавленість у відповідній незаконній діяльності. Проте, зазначений позитивний ефект від боротьби з відмиванням брудних грошей буде спостерігатися й при значно більших рівнях імовірності успішного відмивання брудних грошей. Останнє пояснюється тим, що у випадку багатьох соціально-небезпечних, або просто небажаних для суспільства видів діяльності, легалізований дохід використовується організаторами відповідного незаконного бізнесу не лише для власного споживання, але й для організації даного бізнесу. Наприклад, у випадку наркоторгівлі, організаторам відповідного бізнесу необхідно інвестувати значну кількість грошей. Їх витрати включатимуть закупівлю сировини, придбання обладнання необхідного для виробництва наркотичних речовин, витрати на забезпечення логістики та багато іншого. При цьому, що найважливіше, значна частина з цих транзакцій є повністю легальними і, відповідно вимагає використання вже відмитих грошей. Більш того, навіть здійснення решти транзакцій (що є нелегальними) може вимагати використання раніше легалізованих доходів. Так, якщо з дрібним наркокур'єром ще можна розплатитися грошима сумнівного походження, або навіть частиною самого «товару», то для успішного підкупу чиновників знадобляться вже, хоча б частково, відмиті гроші. Адже корумповані високопосадовці, та само як й організатор наркобізнесу, хочуть вільно розпоряджатися своїми незаконними доходами. Тому, якщо організатору наркобізнесу не вдасться відмити необхідну кількість грошей, то йому також не вдасться й організувати даний бізнес. Також, наркоділку не вдасться успішно організувати свій бізнес й в тому випадку якщо зростання ціни відмивання брудних грошей зроблять цей бізнес нерентабельним. Таким чином, цілі міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей можуть вважатися досягнутими лише в тому

випадку коли складність процедури відмивання брудних грошей досягне рівня неприйняттого для більшості організаторів незаконних видів діяльності.

Від чого ж буде залежати успіх в досягненні цілей міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей? Реалізація зазначених цілей є можливою тільки за умови виконання двох головних умов. По-перше, успішна консолідація зусиль всієї світової спільноти. По-друге, прийняття країнами ефективних формальних правил, що регулюють застосування заходів з боротьби з відмиванням брудних грошей. Перша з зазначених умов - успішна консолідація зусиль всієї світової спільноти, є доволі очевидною і обумовлена наявністю тісних економічних та фінансових зв'язків між країнами в сучасному глобалізованому світі. Завдяки цим зв'язкам, організатори незаконних видів діяльності можуть легко обрати для відмивання своїх нелегальних доходів ті країни де боротьбі з відмиванням брудних грошей приділяється найменша увага. При цьому сама незаконна діяльність може вестись в будь-якій іншій країні світу. Через це, якими б жорсткими не були формальні правила, що прийняті більшістю країн світу для забезпечення боротьби з відмиванням брудних грошей, вони не забезпечать досягнення зазначеної мети, якщо будуть існувати країни, що не приділяють цій боротьбі достатньо уваги. Очевидно, що вирішення цієї проблеми однією ізольованою країною є неможливим. Адже вимагає застосування примусу до країн, що ухиляється від боротьби з проблемою відмивання брудних грошей, у вигляді економічних санкцій, або ж їх економічної ізоляції. Тому, проведення більшістю країн світу спільної узгодженої політики щодо боротьби з відмиванням брудних грошей є обов'язковою умовою успіху в досягненні поставлених цілей. Друга з зазначених умов – прийняття ефективних формальних правил, обумовлена тим, що реалізація міжнародної політики в сфері протидії відмиванню брудних грошей потребує не стільки спільних висловлювань щодо неприйняття практики легалізації доходів отриманих злочинним шляхом, скільки запровадження спільних заходів з протидії цьому явищу. Очевидно, що реалізація цих заходів вимагає створення необхідної законодавчої бази у вигляді відповідних законів та постанов, тобто прийняття формальних правил, що регулюють застосування узгоджених країнами заходів з протидії відмиванню брудних грошей (далі, формальні правила протидії відмиванню брудних грошей). Саме цими формальними правилами буде визначатися перелік можливих заходів, порядок їх застосування та механізми реалізації цих заходів, тобто ключові фактори від яких залежить успішність в протидії відмиванню брудних грошей. Тому будь-які прорахунки, скоєні під час розробки та прийняття формальних правил протидії відмиванню брудних грошей, неминуче позначаються як на ефективності самих формальних правил, так й на можливості досягнення цілей міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей.

На сьогодні найбільш поширеним заходом протидії відмиванню брудних грошей, застосування якого передбачено формальними правилами більшості країн світу, є застосування системи фінансового моніторингу. Даним заходом передбачається створення певних механізмів перевірки фінансових операцій з метою виявлення тих операцій, що пов'язані з відмиванням брудних грошей. Виявлення подібних сумнівних платежів відбувається за певними формальними критеріями. Ті платежі, що відповідають даним критеріям вважаються сумнівними та мають бути заблоковані. Очевидно, що чим більшою буде частка виявлених та заблокованих платежів, що насправді пов'язані з відмиванням брудних грошей, тим складніше злочинцям буде легалізувати дохід від злочинної діяльності і тим ефективнішим буде фінансовий моніторинг. Останнє залежить від того наскільки правильно були обрані критерії сумнівності фінансових операцій: визначені критерії сумнівності мають відповідати більшості фінансових операцій, що пов'язані з відмиванням брудних грошей і одночасно не допускати помилкового віднесення законних операцій до розряду сумнівних.

Спробуємо оцінити ефективність формальних правил протидії відмиванню брудних грошей, що передбачають застосування системи фінансового моніторингу – формальних правил фінансового моніторингу та фінансових розслідувань. Оцінка ефективності будь-якого формального правила може відбуватися за трьома основними критеріями: спроможністю досягти поставлену мету, не суперечливістю морально-етичним поглядам суспільства та спроможністю досягти бажаний результат з мінімальними транзакційними витратами. Якщо спробувати оцінити рівень морально-етичної ефективності формальних правил фінансового моніторингу, то він буде достатньо високим. Останнє пояснюється тим, що в багатьох країнах світу рівень занепокоєння суспільства проблемою відмивання брудних грошей є достатньо високим і в суспільстві існує запит на розв'язання цієї проблеми. Тому, практично будь-які запропоновані урядом формальні правила протидії відмиванню брудних грошей не лише не викликать опору з боку суспільства, а навпаки будуть позитивно ним сприйняті, навіть в тих випадках коли застосування даних формальних правил буде пов'язано з певними незручностями для значної частини населення. Дещо гіршою буде ситуація з цільовою ефективністю формальних правил фінансового моніторингу. Якщо розглядати ефективність формальних правил фінансового моніторингу з позицій унеможливлення будь-яких операцій пов'язаних з відмиванням брудних грошей (що є формальною метою запровадження системи фінансового моніторингу), то слід визнати те, що досягнення поставленої мети, за допомогою даних формальних правил є принципово неможливим. Основною перепоною, в цьому випадку, буде суттєва мінливість схем з відмивання брудних грошей [10].

Як було зазначено вище, система фінансового моніторингу передбачає виявлення сумнівних

фінансових операцій згідно з задалегідь визначеними критеріями сумнівності. За даних умов, у випадку вже відомих схем з відмивання брудних грошей, відповідні фінансові операції можуть бути виявлені майже зі стовідсотковою ймовірністю. Проте у випадку виникнення нових схем, імовірність виявлення фінансових операцій пов'язаних з відмиванням брудних грошей різко зменшується і буде тим меншою чим більш несхожою буде нова схема з відмивання брудних грошей на попередні схеми. Звісно будь-яка нова схема, навіть найдосконаліша, не може залишатися непомітною для системи фінансового моніторингу. Рано чи пізно, дана схема буде виявлена і її ознаки будуть закріплені у оновлених формальних критеріях сумнівності фінансових операцій. Проте, користуючись прогалинами в законодавстві, особи, що втягнуті в процес відмивання брудних грошей, постійно вигадують нові схеми, внаслідок чого в загальній структурі фінансових операцій завжди будуть присутні операції, що пов'язані з відмиванням брудних грошей, але непомітні для системи фінансового моніторингу. Доля таких операцій може бути скорочена тільки завдяки скороченню проміжку часу протягом якого нова схема з відмивання брудних грошей буде залишатися непоміченою, тобто час життя нової схеми. Проте, цей час визначається не ефективністю формальних правил фінансового моніторингу, а іншими механізмами, а саме: ефективністю роботи правоохоронних органів, що мають виявляти нові схеми та ефективністю органів уповноважених на перегляд формальних правил фінансового моніторингу. Тобто цільова неефективність формальних правил, строго кажучи, має вважатися умовною [11]. Дійсно, чим швидше будуть виявлятися та аналізуватися нові схеми з відмивання брудних грошей і чим швидше їх особливості будуть закріплюватися в формальних ознаках сумнівності фінансових операцій, тим меншим буде час життя нових схем і, відповідно, меншою частка не виявлених фінансових операцій пов'язаних з відмиванням брудних грошей. Проте, наскільки б ефективною не була робота вище зазначених структур, час життя нових схем з відмивання брудних грошей, все одно не може бути скорочено до нуля. І мета щодо повного унеможливлення відмивання брудних грошей є принципово недосяжною. Проте, з огляду на те, що основною метою міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей є не унеможливлення відмивання брудних грошей, а ускладнення ведення неприйнятних для суспільства видів діяльності, формальні правила фінансового моніторингу можуть, з певними обмовками, вважатися такими, що дозволяють досягти поставленої мети. Тобто характеризуються цільовою ефективністю. Для цього буде достатньо щоб витрати на відмивання нелегальних доходів за новою схемою та витрати на розробку нової схеми досягли рівня неприйнятності для організаторів незаконного бізнесу.

З іншого боку, принципова можливість досягнення поставленої мети, ще не означає того, що

запровадження відповідних формальних правил є доцільним [12]. Не менш важливим під час прийняття рішення щодо запровадження формальних правил є те скільки коштуватиме суспільству досягнення поставленої мети тими засобами, що є передбаченими даними формальними правилами. Для цього має бути визначено рівень їх трансакційної ефективності. І якщо рівень трансакційних витрат бюрократичних процедур даних формальних правил виявиться нижчим за відповідний рівень альтернативного набору формальних правил, вибір має бути зроблено на користь більш трансакційно ефективних формальних правил.

Спробуємо оцінити рівень трансакційної ефективності формальних правил фінансового моніторингу та, відповідно, оцінити доцільність їх застосування. Для цього розглянемо з чого складається вартість утримання системи фінансового моніторингу для суспільства. Найбільш очевидною статтею витрат пов'язаних з функціонуванням системи фінансового моніторингу є безпосередні витрати утримання системи фінансового моніторингу. Як вже зазначалося раніше, для досягнення успіху в боротьбі з відмиванням брудних грошей системою фінансового моніторингу має бути охоплена абсолютна більшість всіх фінансових операцій, що проводяться в країні. Очевидно, що виконання цього завдання потребуватиме застосування значних людських та матеріальних ресурсів та неминуче буде пов'язано зі значними витратами на утримання персоналу та технічних засобів. При цьому величина цих витрат буде прямо пропорційною частці фінансових операцій охоплених системою фінансового моніторингу. Тобто, чим більш ефективну систему фінансового моніторингу бажає мати суспільство, тим більшими мають бути витрати на її утримання. Також, варто зазначити, що перенесення обов'язків первинного фінансового моніторингу на самі фінансові установи, для суспільства загалом, принципово нічого не змінюють, адже перевірка фінансових операцій від цього нестає безкоштовною, просто відповідні витрати перекладаються з державного бюджету на фінансові установи.

Проте, ще більшими будуть непрямі витрати утримання системи фінансового моніторингу. Останні складатимуться з двох основних груп непрямих витрат: трансакційних витрат бюрократичних процедур клієнтів, що мають проходити бюрократичні процедури передбачені формальними правилами фінансового моніторингу та витрат на попередження та усунення небажаних для суспільства наслідків запровадження в країні системи фінансового моніторингу. Варто зазначити, що особливістю згаданих груп непрямих витрат утримання системи фінансового моніторингу є те, що вони, без винятку, зачіпають інтереси всіх зацікавлених груп суспільства. Адже, згідно з основною ідеєю запровадження системи фінансового моніторингу, остання має поширюватися на всі фінансові операції, що позначатиметься на всіх сферах суспільно-економічного життя країни.

Почнемо розгляд непрямих витрат утримання системи фінансового моніторингу з трансакційних витрат бюрократичних процедур фінансового моніторингу. Запровадження формальних правил фінансового моніторингу означатиме встановлення певних фінансових обмежень та бюрократичних процедур, проходження яких буде обов'язковим не лише для потенційних учасників схем з відмивання брудних грошей, а для всіх громадян країни. Подібно до будь-яких інших бюрократичних процедур, проходження бюрократичних процедур фінансового моніторингу буде пов'язано з ненульовими трансакційними витратами. Адже введення фінансових обмежень ускладнює проведення розрахунків, а проходження бюрократичних процедур вимагає витрат як грошей, так й часу. Також до складу трансакційних витрат бюрократичних процедур фінансового моніторингу будуть входити витрати на апеляції через помилкове віднесення фінансових операцій до розряду сумнівних. При цьому, рівень зазначених трансакційних витрат бюрократичних процедур фінансового моніторингу буде тим вищим, чим більш ефективною має бути система фінансового моніторингу. Адже чим більша частка фінансових операцій з відмивання брудних грошей має бути виявлена системою фінансового моніторингу, тим більше обмежень та бюрократичних процедур має бути встановлено формальними правилами фінансового моніторингу.

Також, зі зростанням кількості перевірок неминує зростатиме й кількість помилок, пов'язаних з віднесенням до розряду сумнівних повністю легальних фінансових операцій. В останньому випадку, клієнт буде змушений витратити час та гроші на подачу апеляцій та доведення своєї непричетності до відмивання брудних грошей для уникнення можливих санкцій та можливості проведення подальших операцій. Звісно, до деякої міри зазначені трансакційні витрати можуть бути зменшені завдяки підвищенню ефективності формальних правил фінансового моніторингу за рахунок усунення зайвих бюрократичних процедур та неузгодженостей між окремими положеннями формальних правил фінансового моніторингу, що призводять до помилкових визначень операцій як сумнівних. Проте, дані можливості для зменшення рівня трансакційних витрат бюрократичних процедур є суттєво обмеженими через наявність зворотної залежності між кількістю помилкових визначень операцій як сумнівних та кількістю непомічених системою фінансового моніторингу операцій пов'язаних з відмиванням брудних грошей.

Існування іншої групи непрямих витрат утримання системи фінансового моніторингу - витрат попередження та усунення небажаних наслідків запровадження в країні системи фінансового моніторингу – обумовлена тим, що особливості функціонування системи фінансового моніторингу створюють сприятливі умови для поширення багатьох небажаних явищ, найбільш небезпечними з яких є корупція та напівформальні правила [13, 14]. Виникнення останніх в системі фінансового

моніторингу не лише вимагає додаткових витрат на їх усунення, як окремих явищ, але й призводить до зменшення ефективності самої системи фінансового моніторингу, негативно впливаючи як на можливість досягнення поставленої мети, так й на рівень трансакційних витрат бюрократичних процедур фінансового моніторингу.

Чому ж незважаючи на недоцільність застосування формальних правил фінансового моніторингу, й досі домінуючою політикою у боротьбі з відмиванням брудних грошей є посилення фінансового моніторингу? Для пояснення даної ситуації доцільно поділити всі країни, що використовують систему фінансового моніторингу на дві групи: країни, що, з точки зору світової спільноти, не приділяють достатньо уваги боротьбі з відмиванням брудних грошей та «благополучні» країни в яких начебто немає подібних проблем. З країнами, що, з точки зору світової спільноти, не приділяють достатньо уваги боротьбі з відмиванням брудних грошей, все зрозуміло. Відмова від прийняття відповідних формальних правил фінансового моніторингу буде означати економічну ізоляцію та руйнівні наслідки для економіки країни. Навіть намагання прийняти альтернативні формальні правила, що запроваджують більш ефективні заходи боротьби з відмиванням брудних грошей, може бути розцінено іншими країнами, як відмова від протидії відмиванню брудних грошей. Те ж саме стосується й країн, що лише нещодавно прийняли формальні правила фінансового моніторингу. До цих країн й досі прикута увага «благополучних» країн, і будь-яке намагання реформувати формальні правила фінансового моніторингу буде розцінено, як намагання зійти з правильного шляху.

Зовсім іншою, буде причина збереження неефективних формальних правил фінансового моніторингу країнами, що ведуть активну боротьбу з відмиванням брудних грошей. Як правило, для таких країн є притаманним високий рівень суспільного занепокоєння проблемою відмивання брудних грошей. Це, з одного боку, безумовно сприяє посиленню боротьби з даним явищем. Адже неприйняття суспільством практики відмивання брудних грошей створює суспільний запит та відповідний тиск на політичні сили, що змушені шукати ефективні шляхи розв'язання даної проблеми. І чим вищим буде ступінь суспільного занепокоєння, тим сильнішим буде даний тиск. Проте, з іншого боку, суспільне занепокоєння може стати причиною консервації старих неефективних формальних правил, що неспроможні досягти бажаної мети. Ця ситуація є характерною для тих випадків, коли суспільне занепокоєння досягає певного граничного рівня, за якого суспільство вже не може адекватно оцінити реальний ступінь загрози та перестає критично сприймати аргументи щодо дієвості тих чи інших заходів. В подібних випадках демонстраційні формальні правила, що приймалися політичними діячами для привернення уваги суспільства та підвищення імовірності перемоги на виборах [15], можуть набути надзвичайної стабільності внаслідок

поширення практики маніпулювання суспільними настроями. Це відбувається внаслідок того, що після перетворення проблеми боротьби з відмиванням брудних грошей на предмет маніпулювання суспільними настроями будь-які заклики до реформування неефективних формальних правил фінансового моніторингу можуть бути використані гравцями-маніпуляторами будь-якого рівня для звинувачення опонентів в небажанні протидіяти легалізації доходів отриманих злочинним шляхом. В умовах надмірного занепокоєння суспільства даною проблемою та переоцінки ним реального рівня загрози, подібні дії гравців-маніпуляторів здатні призвести до утворення в суспільстві індукованого опору будь-яким спробам реформування неефективних формальних правил протидії відмиванню брудних грошей. Очевидно, що за даних обставин, реформуванню неефективних формальних правил протидії відмиванню брудних грошей мають передувати заходи попередження маніпулювання суспільними настроями [16], а скасування формальних правил фінансового моніторингу стає можливим тільки після досягнення суспільним занепокоєнням прийняттого рівня.

Висновки. Таким чином можна зробити наступні висновки.

По-перше, важливість боротьби з легалізацією брудних грошей пов'язана з тим, що унеможливлення відмивання брудних грошей може суттєво ускладнити, або взагалі зробити неможливим ведення багатьох небезпечних для суспільства видів діяльності. Проте досягнення зазначеної мети є неможливим без консолідації зусиль більшості країн світу та формування спільної зовнішньої політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей.

По-друге, успішність міжнародної політики в сфері боротьби з відмиванням брудних грошей визначається ступенем ефективності формальних правил протидії відмиванню брудних грошей. Саме від ефективності останніх залежить як спроможність досягнення мети, так й вартість для суспільства реалізації зазначеної політики.

По-третє, незважаючи на наявність умовної цільової ефективності формальних правил фінансового моніторингу, їх використання у якості формальних правил протидії відмиванню брудних грошей є недоцільним, через низький рівень їх транзакційної ефективності. Останнє обумовлено як високим рівнем транзакційних витрат бюрократичних процедур, так й значними витратами попередження та боротьби з негативними наслідками функціонування системи фінансового моніторингу.

По-четверте, безпосередньою причиною прийняття та збереження неефективних формальних правил фінансового моніторингу в країнах, що вважаються такими, що не приділяють достатньої уваги боротьбі з відмиванням брудних грошей є тиск з боку економічно розвинутих країн. Основною причиною збереження зазначених формальних правил в країнах, що приділяють достатньої уваги боротьбі з легалізації нелегальних доходів є поширення практики маніпулювання суспільними настроями

навколо проблеми відмивання брудних грошей, що призводить до сталості формальних правил фінансового моніторингу.

Список літератури

- Riccardi, M., Reuter, P. The Varieties of Money Laundering and the Determinants of Offender Choices. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 2024. Vol. 30. pp. 333–358. <https://doi.org/10.1007/s10610-024-09603-y>
- Hamed, R.S., Al-Shattarat, W.K., Al-Shattarat, B.K. et al. Exploring the linkages between anti-money laundering guidelines and earnings manipulation techniques. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. article number 1572. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04114-x>
- Kramer, J.A., Blokland, A.A.J., Kleemans, E.R. et al. Money laundering as a service: Investigating business-like behavior in money laundering networks in the Netherlands. *Trends in Organized Crime*. 2024. № 3 Vol 27. pp. 314–341. <https://doi.org/10.1007/s12117-022-09475-w>
- Nazzari, M. Lost in the Maze: Disentangling the Behavioral Variety of Money Laundering. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 2024. № 3. Vol 30. pp. 379–397. <https://doi.org/10.1007/s10610-023-09572-8>
- Wang, S., Wang, P., Wu, B. et al. Structural entropy minimization combining graph representation for money laundering identification. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*. 2024. № 9. Vol 15. pp. 3951–3968. <https://doi.org/10.1007/s13042-024-02129-z>
- Shadrooh, S., Nørvåg, K. SMoTeF: Smurf money laundering detection using temporal order and flow analysis. *Applied Intelligence*. 2024. № 54, pp. 7461–7478. <https://doi.org/10.1007/s10489-024-05545-4>
- Bakry, A.N., Alsharkawy, A.S., Farag, M.S. et al. Automatic suppression of false positive alerts in anti-money laundering systems using machine learning. *The Journal of Supercomputing*. 2024. Vol 80. pp. 6264–6284. <https://doi.org/10.1007/s11227-023-05708-z>
- Tovanich, N., Cazabet, R. Fingerprinting Bitcoin entities using money flow representation learning. *Applied Network Science*. 2023. Vol 8, article number 63. <https://doi.org/10.1007/s41109-023-00591-2>
- Wang, Q., Tsai, WT. & Du, B. RMGANets: reinforcement learning-enhanced multi-relational attention graph-aware network for anti-money laundering detection. *Complex & Intelligent Systems*. 2025. Vol. 11. article number 5. <https://doi.org/10.1007/s40747-024-01615-9>
- Абрамов Ф.В. Ефективність системи фінансового моніторингу в умовах безготівкового суспільства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 4 (41). С. 9-14.
- Абрамов Ф. В. Чинники сталості умовно неефективних формальних правил. *Вісник Національного технічного університету «ХП» Збірник наукових праць. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2015. № 26. С. 125–131.
- Абрамов Ф. В. Критерії доцільності реформування умовно та безумовно неефективних формальних правил. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 8–12.
- Волоснікова Н.М., Сержанов В.В., Абрамов Ф.В. Попередження корупції в системі фінансового моніторингу: інституційний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 4(04). С. 3–8.
- Волоснікова Н.М., Максименко Я.А., Сержанов В.В., Абрамов Ф.В. Напів формальні правила, як чинник динаміки ефективності формальних правил фінансового моніторингу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 12–17.
- Сержанов В. В., Дяченко Т. А., Абрамов Ф. В. Динаміка ефективності формальних правил та суспільні настрої: демонстраційні формальні правила VS маніпулювання суспільними настроями // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Випуск 1(01). С. 143–148.
- Абрамов Ф. В. Заходи з попередження маніпулювання суспільними настроями. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 22–27.

References (transliterated)

- Riccardi, M., Reuter, P. (2024) The Varieties of Money Laundering and the Determinants of Offender Choices. *European Journal on Criminal Policy and Research*. Vol. 30, pp. 333–358. <https://doi.org/10.1007/s10610-024-09603-y>

2. Hamed, R.S., Al-Shattarat, W.K., Al-Shattarat, B.K. et al. (2024) Exploring the linkages between anti-money laundering guidelines and earnings manipulation techniques. *Humanities and Social Sciences Communications*. Vol. 11, article number 1572. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04114-x>
3. Kramer, J.A., Blokland, A.A.J., Kleemans, E.R. et al. (2024) Money laundering as a service: Investigating business-like behavior in money laundering networks in the Netherlands. *Trends in Organized Crime*. no. 3 Vol 27, pp. 314–341. <https://doi.org/10.1007/s12117-022-09475-w>
4. Nazzari, M. (2024) Lost in the Maze: Disentangling the Behavioral Variety of Money Laundering. *European Journal on Criminal Policy and Research*. no 3 Vol 30, pp. 379–397. <https://doi.org/10.1007/s10610-023-09572-8>
5. Wang, S., Wang, P., Wu, B. et al. (2024) Structural entropy minimization combining graph representation for money laundering identification. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*. no 9, Vol 15, pp. 3951–3968. <https://doi.org/10.1007/s13042-024-02129-z>
6. Shadrooh, S., Nørvåg, K. (2024) SMoTeF: Smurf money laundering detection using temporal order and flow analysis. *Applied Intelligence*. no 54, pp. 7461–7478. <https://doi.org/10.1007/s10489-024-05545-4>
7. Bakry, A.N., Alsharkawy, A.S., Farag, M.S. et al. (2024) Automatic suppression of false positive alerts in anti-money laundering systems using machine learning. *The Journal of Supercomputing*. Vol. 80, pp. 6264–6284. <https://doi.org/10.1007/s11227-023-05708-z>
8. Tovanich, N., Cazabet, R. (2023) Fingerprinting Bitcoin entities using money flow representation learning. *Applied Network Science*. Vol. 8, article number 63. <https://doi.org/10.1007/s41109-023-00591-2>
9. Wang, Q., Tsai, W.T. & Du, B. (2025) RMGANets: reinforcement learning-enhanced multi-relational attention graph-aware network for anti-money laundering detection. *Complex & Intelligent Systems*. Vol. 11, article number 5. <https://doi.org/10.1007/s40747-024-01615-9>
10. Abramov F.V. (2023) Efektivnist' systemy finansovoho monitorynhu v umovakh bezhotivkovoho suspil'stva [Effectiveness of the financial monitoring system in the conditions of a cashless society]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business and Governance]. Vypusk 4 (41). pp. 9-14.
11. Abramov F. V. (2015) Chynnyky stalosti umovno neefektyvnykh formalnykh pravyl [The factors of stability of conditionally inefficient formal rules]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Serii «Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnystva» [Bulletin of the National Technical University "KhPI" Collection of scientific papers. Series: Technical progress and production efficiency], no. 26, pp. 125-131.
12. Abramov F. V. (2016) Kryterii dotsilnosti reformuvannya umovno ta bezumovno neefektyvnykh formalnykh pravyl [Criteria for the Appropriateness of Reforming Both the Conditionally and the Unconditionally Inefficient Formal Rules]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 6, pp. 8-12.
13. Volosnikova N.M., Serzhanov V.V., Abramov F.V. (2023) Poperedzhennya koruptsiyi v systemi finansovoho monitorynhu: instytutsiynyy pidkhid [Corruption prevention in the financial monitoring system: an institutional approach]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security], vol. 4(04), pp. 3–8.
14. Volosnikova N.M., Maksymenko Ya.A., Serzhanov V.V., Abramov F. V. (2023) Napiv formal'ni pravyla, yak chynnyk dynamiky efektyvnosti formal'nykh pravyl finansovoho monitorynhu [Semiformal rules as a factor in the dynamics of the effectiveness of formal financial monitoring rules]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 1, pp. 12–17.
15. Serzhanov V.V., Dyachenko T.A., Abramov F.V. Dynamika efektyvnosti formal'nykh pravyl ta suspil'ni nastroyi: demonstratsiyni formal'ni pravyla vs mani-pulyuvannya suspil'nymy nastroyamy [Dynamics of effectiveness of formal rules and public attitudes: demonstration formal rules vs manipulation of public attitudes]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security]. 2022. Vypusk 1(01). pp. 143–148.
16. Abramov F. V. (2019) Zakhody z poperedzhennya manipulyuvannya suspil'nymy nastroyamy [Measures to prevent manipulation of public sentiment]. *Biznes Inform* [Business Inform]. no 11, pp. 22–27.

Надійшло (received) 07.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Дяченко Тетяна Анатоліївна (Diachenko Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (067) 991-56-49, tatyana.oet@gmail.com

Волоснікова Наталія Миколаївна (Volosnikova Nataliia) – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (066)6546909, Nataliia.Volosnikova@khp.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@khp.edu.ua

О.І. ПУЦЕНТЕЛА**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

У статті визначено сутність інвестиційного ризику, здійснено аналіз підходів до класифікації ризиків та проведено її узагальнення. Формування та еволюція ринкової економіки ставлять перед суб'єктами господарювання подвійне завдання: з одного боку — підвищення рівня їх конкурентоспроможності, з іншого — забезпечення стабільності функціонування в умовах постійної трансформації економічного середовища. Прогрес як усього суспільства, так і окремих економічних агентів ґрунтується на процесах розширеного відтворення матеріальних благ, що є джерелом нарощування національного багатства та відповідного приросту доходів. Одним з ключових інструментів забезпечення цього розвитку є інвестиційна діяльність, що включає процес прийняття рішень в умовах ризику. Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних підходів до визначення поняття ризику, класифікації ризиків та шляхів їх зменшення. Досліджено теоретико-методичні підходи до аналізу ризиків та шляхів їх зменшення. У фінансовій діяльності підприємства важливим є принцип збалансованості ризиків, згідно з яким ризиковані інвестиції повинні фінансуватися за рахунок власних джерел. У прибутку необхідно передбачати компенсацію за ризик капіталовкладень (частину прибутку, пов'язану з ризиком), тобто своєрідну страхову премію для покриття можливих втрат. Конкурентний ризик має перебувати в межах допустимих значень і підлягати управлінню. Проблема співвідношення ризику та прибутковості є однією з ключових у інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання. Завдяки страхуванню інвестиційних ризиків забезпечується реалізація інвестиційного проєкту на всіх етапах його виконання. Частка страхування інвестиційних ризиків у вітчизняному страховому ринку незначна й становить близько 1%. Оцінка ризиків повинна бути прогнозованою в умовах ризикованого бізнес-середовища. У світовій практиці ступінь ризику вкладеного капіталу визначається як суб'єктивна кількісна оцінка очікуваних значень максимального та мінімального доходу або збитків.

Ключові слова: ризики, аналіз ризиків, інвестиційні ризики, інвестиційна діяльність

O. PUTSENTELA**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO RISK ANALYSIS OF INVESTMENT PROJECTS**

The article defines the essence of investment risk, analyzes approaches to risk classification and generalizes it. The formation and evolution of a market economy pose a dual task to business entities: on the one hand, increasing their competitiveness, and on the other, ensuring the stability of functioning in conditions of constant transformation of the economic environment. The progress of both society as a whole and individual economic agents is based on the processes of expanded reproduction of material goods, which is a source of increasing national wealth and corresponding income growth. One of the key tools for ensuring this development is investment activity, which includes the process of decision-making under risk conditions. The purpose of the study is to study theoretical and methodological approaches to defining the concept of risk, classifying risks and ways to reduce them. Theoretical and methodological approaches to risk analysis and ways to reduce them are studied. In the financial activities of an enterprise, the principle of risk balance is important, according to which risky investments should be financed from its own sources. The profit must include compensation for the investment risk (the part of the profit associated with the risk), that is, a kind of insurance premium to cover possible losses. Competitive risk must be within acceptable values and be manageable. The problem of the risk-return ratio is one of the key ones in the investment activities of business entities. Investment risk insurance ensures the implementation of an investment project at all stages of its implementation. The share of investment risk insurance in the domestic insurance market is insignificant and is about 1%. Risk assessment must be predictable in a risky business environment. In world practice, the degree of risk of invested capital is defined as a subjective quantitative assessment of the expected values of maximum and minimum income or losses.

Keywords: risks, risk analysis, investment risks, investment activity

Вступ. У сучасних умовах інвестиційна привабливість тісно пов'язана з об'єктивною економічною категорією ризику, що передбачає настання майбутніх подій. Інвестиційний ризик слід розуміти як ризик, притаманний інвестиційному проєкту, тобто йдеться про ймовірність отримання можливих втрат у процесі його реалізації. Водночас таке визначення не є достатньо конкретизованим для кількісної оцінки ризику проєкту. Адже під втратою може матися на увазі як повне, так і часткове неповернення інвестованих коштів, отримання прибутку, що є нижчим за запланований, або прибутку, рівень якого не досягає мінімально необхідного для виправданості інвестування.

Ризики виникають у разі наявності невизначеності, тобто за умови неповної або неточної інформації, необхідної для ухвалення рішення. Невизначеність є однією з причин виникнення ризику. Під час вибору об'єкта інвестування необхідна наявність множини потенційних інвестиційних проєктів, що дозволяє зменшити ймовірність інвестиційного ризику. Інвестиційний ризик у розрізі галузей характеризується рівнем невизначеності в прогнозуванні прибутку. Ризик виникає виключно за умов, коли економічна система, що

перебуває під управлінням, функціонує в ситуації невизначеності, а суб'єкт прийняття рішень виявляє зацікавленість у досягненні конкретного результату діяльності.

Аналіз стану питання. Формування та еволюція ринкової економіки ставлять перед суб'єктами господарювання подвійне завдання: з одного боку — підвищення рівня їх конкурентоспроможності, з іншого — забезпечення стабільності функціонування в умовах постійної трансформації економічного середовища. Прогрес як усього суспільства, так і окремих економічних агентів ґрунтується на процесах розширеного відтворення матеріальних благ, що є джерелом нарощування національного багатства та відповідного приросту доходів. Одним з ключових інструментів забезпечення цього розвитку є інвестиційна діяльність, що включає процес прийняття рішень в умовах ризику.

Існує значна кількість підходів до розуміння категорії «ризик». Зокрема Дж. Мілль, Н.В. Сеньйор, Б.Л. Райзберг визначають ризик як небезпеку, ймовірність настання небажаних подій, наслідком яких може бути матеріальна шкода та інші види втрат.

Інша група економістів — А. Маршалл, Ф. Найт, А.

Пігу — визначають ризик як ймовірність настання певної події, яка може призвести до отримання збитку або прибутку.

З нашої точки зору, ризик — це економічна категорія, притаманна будь-якій підприємницькій діяльності, кінцевий результат якої — прибуток або збиток — значною мірою залежить від дій самого підприємця.

Мета роботи. Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних підходів до визначення поняття ризику, класифікації ризиків та шляхів їх зменшення.

Аналіз основних досягнень і літератури. Значна кількість видатних вчених-економістів приділили свою увагу дослідженню ризиків інвестиційних проєктів. Ця тема широко висвітлена в дослідженнях І.А. Бланк [1], О.О. Свеженцев [2], Я. Гортер [3], Д. Ніссім [4], Н.С. Краснокутська [5], Д.І. Голубев [6], К. Марцінек [7], О.С. Дуброва та С.М. Клименко [8], В.В. Вітлінський [14].

Незважаючи на беззаперечний внесок цих науковців у теоретичне осмислення та розробку практичних моделей управління фінансовими ризиками, важливо підкреслити, що питання ризик-менеджменту в умовах нестабільного ринкового середовища потребують подальших досліджень у цій сфері.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інвестиційний ризик можна розглядати як невизначеність у отриманні загального прибутку або у досягненні очікуваного інвестором рівня прибутковості інвестицій.

Інвестиційний ризик як економічна категорія визначається такими елементами: суб'єкт ризику, об'єкт ризику та джерело ризику.

У процесі інвестування інвестор встановлює гранично припустимий рівень ризику капіталовкладень, спираючись на попередній аналіз і оцінювання ризикових факторів. Основним об'єктом ризику в інвестиційній діяльності виступає інвестиційний проєкт, результативність якого визначається ефективністю його реалізації в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Мінімізація ризику передбачає зниження як ймовірності настання негативних подій, так і масштабів потенційних фінансових втрат. Інвестиційний ризик є ключовим чинником, що безпосередньо впливає на рівень інвестиційної привабливості окремих секторів економіки. Ступінь ризику, як правило, вимірюється у вигляді відносних показників, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз проєктів.

Сутність і зміст поняття «ризик» можна сформулювати так: ризик має ймовірнісну або випадкову природу – подія може відбутися або ні, ризик пов'язаний з прийняттям рішень у ситуації вибору між альтернативами, реалізація ризику може призвести до різних видів збитків (фінансових, матеріальних тощо) або до нульового результату (ні прибутку, ні збитку), ризик — це також і ймовірність отримання очікуваного позитивного результату [7].

Тобто, основні характеристики ризику це: невизначеність, варіантність, конфліктність.

У межах економічної теорії загальноприйнятої класифікації ризиків поки не розроблено. Понятійний та класифікаційний апарат теорії ризику ще не є достатньо систематизованим. Інвестування, як і вся фінансова система, пов'язане з різноманітними ризиками. У зв'язку з

цим розгляд методологічних аспектів класифікації ризиків є актуальним завданням. Ризики можна систематизувати за принципом групування.

Рівень ефективності організації процесів управління ризиками значною мірою зумовлюється ступенем їх систематизації відповідно до стратегічних цілей управління. Виважена та науково верифікована класифікація ризиків дає змогу чітко позиціонувати кожен тип ризику в межах загальної системи ризик-менеджменту. Кожному виду ризику притаманна специфічна модель управління, а їх наявність простежується в усіх секторах національної економіки. Такий підхід формує підґрунтя для раціонального застосування релевантних інструментів і механізмів управління ризиками. Отже, алгоритм методу експертної оцінки ризиків інвестиційного проєкту включає:

- повний перелік усіх можливих ризиків на кожному етапі реалізації проєкту (або фазі його життєвого циклу);
- експертне визначення значущості ризиків;
- рейтингову оцінку (ранжування) ризиків за ступенем їх важливості для проєкту;
- пошук, організацію робіт щодо зниження рівня ризиків та управління ними.

Залежно від результатів ризику поділяють на дві групи: чисті та фінансові. До чистих ризиків належать: екологічні, політичні, транспортні, виробничі та торговельні ризики. Фінансові або спекулятивні ризики охоплюють банківські ризики: кредитний, валютний, процентний, ліквідності, інфляційний, ризик банкрутства та інші, пов'язані з фінансово-кредитними операціями.

Залежно від місця прояву ризику поділяють на:

- зовнішні (міжнародні), національні;
- внутрішні.

За типом виробництва:

- ризики основного виробництва;
- ризики допоміжних і обслуговуючих виробництв.

За формою впливу:

- ризики прямих збитків;
- ризики опосередкованих (супутніх) втрат.

За складністю:

- приватні (локальні) ризики;
- системні ризики (тобто ті, що спричинені послідовним ланцюгом локальних ризиків);
- сукупний ризик (тобто такий, що враховує дію всіх видів приватних ризиків).

За причинами виникнення:

- ризики випадкових подій;
- заплановані ризики.

За ступенем передбачуваності:

- передбачувані з високою ймовірністю;
- передбачувані з низькою ймовірністю;
- непередбачувані.

За часом прояву:

- ретроспективні;
- поточного періоду;
- майбутнього (віддаленого) періоду.

За ступенем контрольованості:

- контрольовані ризики, яких можна уникнути або зменшити їхні наслідки;

- частково контрольовані ризики, яких можна уникнути лише частково або пом'якшити їхні наслідки;
- неконтрольовані ризики, яких неможливо уникнути чи зменшити їхні шкідливі наслідки.

За ступенем страхування:

- застраховані ризики;
- незастраховані ризики.

Класифікація ризиків також включає групи за регулярністю:

- систематичні (які регулярно повторюються);
- несистематичні.

Систематичні ризики впливають на загальну ефективність. До них належать:

- політичні (зовнішні або внутрішні);
- фінансово-економічні (проявляються у спадах, інфляції тощо);
- законодавчі (пов'язані з політичною нестабільністю, що впливає на регулювання економіки);
- форс-мажорні (надзвичайні обставини – стихійні лиха тощо).

Несистематичні або індивідуальні ризики, які проявляються для кожного об'єкта інвестування окремо, пов'язані з:

- помилками у виборі технологій виробництва (інноваційні);
- ринком збуту продукції (ринкові);
- строками виконання (виробничі).

Модель управління ризиками передбачає послідовність дій для підтримки необхідного балансу між видами ризиків, інвестиційною привабливістю та ефектом від інвестицій.

Основою будь-якої моделі управління ризиками є технологія управління ризиком, яка є незмінною та включає такі елементи або етапи:

- постановка проблеми, пов'язаної з гіпотезою управління інвестиційним ризиком;
- перевірка цієї гіпотези за критеріями ризику.

На основі гіпотези визначаються методи зниження ризику, тобто способи зменшення втрат від ризиків. Їх гнучкість під час інвестування дозволяє інвестору досягти максимального ефекту — як матеріального, так і соціального. Варто зазначити, що для кожного об'єкта інвестування фактори ризику мають певну значущість і потребують індивідуального аналізу. Для інвестора банк має бути привабливим з позиції надійності.

Розглянемо більш конкретно суть банківських інвестиційних ризиків, пов'язаних із портфельними інвестиціями. У будь-якій економічній діяльності існує небезпека втрат, що виникають через специфіку господарських операцій. Це комерційний ризик, який означає невизначеність результату та його непередбачуваність. Складовою частиною комерційного ризику є фінансові ризики, що пов'язані з імовірністю втрат або недоотримання доходу за певних умов.

Інвестор, вкладаючи венчурний капітал, наперед знає, що можливі лише два результати: прибуток або збиток. Особливість фінансового ризику полягає в імовірності завдання збитків унаслідок операцій у фінансовій, кредитній та валютній сферах, а також угод з цінними паперами, тобто ризик виникає із самої природи цих операцій. Провідним принципом у роботі комерційних

банків в умовах переходу до ринкових відносин є прагнення до максимального прибутку, яке обмежується імовірністю виникнення збитків. Інакше кажучи, ризик — це імовірна подія, яка може призвести до втрат. Чим вищий ризик — тим більша ймовірність отримання прибутку. Але отримати прибуток можна лише за умови, що можливість понести збитки (ризик) була передбачена і застрахована заздалегідь.

Тому проблемам економічних ризиків у діяльності комерційних банків слід приділяти першочергову увагу. До основних проблем належать:

- розробка класифікації банківських ризиків;
- основи оцінки та методи розрахунку економічних, політичних та інших ризиків банку, окремого позичальника, групи підприємств, галузі, країни.

До ризиків за видами банківських операцій належать:

- кредитний ризик — пов'язаний із термінами повернення й оплатою за кредит, небезпека неповернення основного боргу та відсотків у строк;
- процентний ризик — ризик втрат через перевищення процентів, що сплачуються за залучені кошти, над відсотками, що отримуються за наданими кредитами;
- валютний ризик — небезпека втрат через коливання валютного курсу;
- портфельний ризик — можливість збитків на ринку цінних паперів;
- ризик упущеної вигоди — непрямі фінансові втрати (неотриманий прибуток) унаслідок відмови від дій чи припинення діяльності.

Усі ці ризики взаємопов'язані.

Кредитний ризик може призводити до ризику ліквідності та неплатоспроможності банку, а також до ризику, пов'язаного з нездатністю банку компенсувати адміністративні та господарські витрати. Процентний ризик є незалежним, оскільки пов'язаний із ситуацією на кредитному ринку та виступає фактором, що не залежить від самого банку. Банк має адаптуватися до змін рівня ринкових процентних ставок.

Основними складовими класифікації банківських ризиків є такі категорії:

- тип комерційного банку;
- рівень інвестиційної привабливості банку;
- структура клієнтської бази банку;
- методологія оцінки ризику;
- рівень ймовірності виникнення банківського ризику;
- часовий розподіл ризику;
- підхід до обліку ризиків;
- здатність банку до ефективного управління ризиками;
- інструменти, застосовувані для управління ризиками.

Нині, з урахуванням спрямованості діяльності банків, виділяють три типи комерційних банків:

- спеціалізовані;
- галузеві;
- універсальні.

Наприклад, спеціалізований інноваційний банк має високий рівень ризику, пов'язаний з кредитуванням

підприємств, що займаються ризикованими технологіями, реалізація яких на початкових етапах є складною. Це вимагає застосування специфічних методів управління банківським ризиком, зокрема використання державних гарантій, а також введення застави нерухомого майна та інших заходів. Холдингова компанія, яка спеціалізується на придбанні контрольних пакетів акцій, зокрема оцінює ризики, пов'язані з операціями з цінними паперами. Таким чином, спеціалізовані банки несуть ризики, що виникають через специфіку їх діяльності в певних видах банківських операцій.

Галузеві банки мають тісні зв'язки з конкретними секторами економіки, тому їхній ризик, окрім звичайних банківських операцій, здебільшого визначається зовнішніми економічними ризиками клієнтів. У таких банках важливо здійснювати оцінку середньогалузевого ризику для виявлення невикористаних резервів підприємств та організацій у відповідній галузі, а також для розробки стратегічних напрямів розвитку банківської діяльності. Універсальні банки враховують у своїй діяльності всі види банківських ризиків, тому доцільно розробляти оптимальний набір типів ризику відповідно до типу банку. Найвищий ступінь ризику мають галузеві банки — середні за розміром, малорухомі, що обслуговують специфічні галузі та клієнтів. Найнижчий рівень ризику спостерігається в універсальних банках, які мають змогу покривати втрати в одному виді діяльності прибутками з іншого.

За сферою виникнення банківські ризики класифікують на:

- ризики країн та галузей;
- ризики фінансової надійності окремого банку (зокрема ризики недостатнього капіталу, дисбалансу ліквідності, нестачі обов'язкових резервів);
- ризики окремих видів банківських операцій.

З позиції джерел виникнення та впливу ризику класифікують на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики виникають поза межами безпосередньої діяльності банку чи його клієнтів і включають політичні, соціальні, економічні, географічні чинники та пов'язані з ними втрати банку й клієнтів. До економічних зовнішніх ризиків, що не залежать від операційної діяльності банку, відносяться: коливання валютних курсів, інфляційні процеси, банкрутства клієнтів, затримки чи відмова у виконанні платіжних зобов'язань, цінові зміни після укладення угод, помилки у розрахунках і документах, випадки шахрайства або крадіжок іноземної валюти, використання фальшивих банкнот чи чеків. Внутрішні ризики, своєю чергою, поділяються на ризики основної та допоміжної банківської діяльності.

До основних ризиків належать кредитні, процентні, валютні ризики, ризики, пов'язані з факторинговими, лізинговими, розрахунковими операціями та операціями з цінними паперами. Ризики допоміжної діяльності охоплюють втрати, пов'язані з формуванням депозитів, шахрайство всередині банку, ризики позабалансових операцій, зміни ринкової позиції, репутаційні ризики, зміни клієнтської бази, зниження рейтингу тощо. Ці ризики, на відміну від основних, частіше мають непрямий характер і зазвичай відображаються у вигляді втраченого доходу. У кожній з зазначених категорій існують

додаткові підвиди ризиків.

Наприклад, поява нових кредитних інструментів — лавинного, ломбардного, позиційного, консорціумного, облікового та акцептного кредитування — породила специфічні ризики у сфері кредитних операцій і відповідні методики їх оцінки. В умовах ринкової економіки нестабільність банківської системи посилюється, що впливає на фінансовий стан підприємств і галузей. Підприємства скорочують резерви, що порушує нормальну циркуляцію кредитних ресурсів і підвищує ризиковість банківських операцій. Найпоширенішим інструментом мінімізації ризиків є запровадження та дотримання пруденційних нормативів ліквідності.

Багато банків, особливо спеціалізованих, проводять оцінку окремих ризиків залежно від напряму діяльності. Перспективним підходом вважається визначення допустимого рівня сукупного ризику банку, клієнта або регіону. За методами розрахунку ризику поділяються на комплексні та приватні. Комплексний ризик враховує прогнозування загального ризику банку із урахуванням пруденційних показників, тоді як приватний базується на розрахунку ризикових коефіцієнтів для окремої операції або їх групи. Оцінка рівня банківського ризику здійснюється за шкалою, що враховує повний, помірний і низький ризик, і виражається у вигляді відсотків або спеціальних коефіцієнтів. Зобов'язання комерційних банків поділяються на шість категорій за рівнем інвестиційного ризику та ймовірності втрати вартості активів, з призначенням відповідних коригувальних коефіцієнтів або процентних ставок.

Один і той самий ризик може змінювати рівень залежно від гарантійних або страхових механізмів. Так, ризик за довгостроковими кредитами на будівництво нового підприємства становить 100%; при страхуванні державними органами він знижується до 10–50% (залежно від рівня страхового покриття), а з державною гарантією — до нуля. Оцінка ступеня ризику завжди індивідуалізована і залежить від специфіки конкретної банківської операції, часто відображаючи суб'єктивну позицію самого банку.

Регулювання ризиків потребує гнучкості, а часовий аспект розподілу ризику має ключове значення для прогнозування та мінімізації можливих втрат. Банківські операції можуть бути пов'язані з минулим, поточним або майбутнім ризиком. Наприклад, гарантії, акцепти, акредитиви несуть поточний ризик, але можливість їх сплати у майбутньому створює також майбутній ризик. У разі неврахування потенційних втрат під час видачі гарантій банк наражається на минулий ризик, що проявляється під час настання зобов'язань.

Часовий розподіл ризику є важливим для формування аналітичних прогнозів і запобігання повторенню минулих помилок. За характером обліку ризику поділяють на ризики балансових і позабалансових операцій. Наприклад, кредитний ризик у балансі банку може одночасно стосуватися позабалансових зобов'язань, як-от при банкрутстві позичальника. Оцінювати ризики необхідно комплексно, враховуючи їх вплив на всі рівні обліку. Зокрема, ризик за валютними опціонами оцінюють не лише з точки зору валютних коливань, а й ринкових ризиків цінних паперів і позабалансових

операцій (казначейські облігації, євродепозити, біржові індекси тощо).

Залежно від можливості впливу ризику класифікують на відкриті (нерегульовані) та закриті (регульовані). Ця класифікація не тільки систематизує ризики, а й підкреслює їхній вплив на інвестиційну привабливість банківських ресурсів для реального сектора економіки. Збалансована ліквідність і фінансова стабільність клієнтів визначають рівень ризику банківських операцій і є ключовими індикаторами надійності фінансової установи.

У світовій практиці використовуються різні методи аналізу ризиків інвестиційних проєктів, серед найпоширеніших, які ми визначили в статті, є: статистичний метод; аналіз чутливості (метод варіації параметрів); метод перевірки стійкості (розрахунок критичних точок); сценарний метод (метод формалізованого або неформалізованого опису невизначеності); метод Монте-Карло; метод коригування ставки дисконту.

Можна виокремити ключові принципи, що лежать в основі вибору конкретного методу мінімізації ризику:

- необхідно визначити можливі наслідки ризику;
- рівень ризику не повинен перевищувати обсяг власного капіталу;
- не варто ризикувати значними ресурсами заради незначного виграшу.

Методи зниження ризику включають:

- усунення з діяльності (обставин), що містять ризик;
- передавання відповідальності за ризик іншій стороні;
- здійснення власних заходів (систем контролю, безпеки тощо) для зменшення ризику;
- прийняття відповідальності за ризик.

Під час вибору стратегії зниження ризику здійснюється порівняння необхідних витрат на його мінімізацію з потенційними збитками, яких можна уникнути завдяки впровадженню відповідних заходів. Зниження рівня ризику обумовлюється застосуванням різноманітних механізмів захисту: страхуванням, хеджуванням, наданням гарантій, обмеженням певних операцій, формуванням резервних фондів, використанням заставного майна тощо. Джерелами ризику виступають чинники, що впливають на інвестиційний процес і породжують невизначеність очікуваних результатів. Комплекс методів управління ризиками дозволяє здійснювати їх ідентифікацію та кількісну оцінку на різних етапах реалізації інвестиційного проєкту, розробляти шляхи мінімізації ризиків і коригувати ключові параметри проєкту.

За результатами аналізу ризикових чинників і з огляду на рівень толерантності інвестора до ризику, приймається рішення щодо доцільності прийняття, коригування або відхилення проєкту. Наприклад, якщо ризик перевищує порогове значення у 30%, впровадження додаткових заходів щодо зниження ризику є обов'язковою умовою для ухвалення позитивного рішення. Такі заходи передбачають будь-які зміни вихідних параметрів проєкту, спрямовані на зниження ризику без шкоди для його реалізації. Для цього застосовуються заздалегідь розроблені сценарії реагування, які регламентують дії

учасників у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов. Крім того, самі проєкти можуть містити вбудовані стабілізаційні інструменти, що забезпечують захист інтересів сторін у випадках часткового або повного невиконання поставлених цілей, а також запобігають ризиковим діям учасників, що можуть зашкодити успішному завершенню проєкту.

У практиці управління ризиками передбачають як зниження ступеня ризику (наприклад, через додаткові витрати на створення резервів, оптимізацію технологічних процесів, удосконалення організаційних структур, підвищення безпеки праці, стимулювання якості продукції), так і його перерозподіл між учасниками (через індексацію цін, надання гарантій, укладання договорів страхування врожаю або іншого майна, застосування заставних механізмів, систему взаємних санкцій тощо).

Застосування стабілізаційних механізмів передбачає певні додаткові витрати учасників проєкту, розмір яких залежить від умов реалізації заходів, ризикових очікувань та стратегічних інтересів сторін. Ці витрати мають бути обов'язково враховані під час оцінки ефективності інвестиційного проєкту. Якщо ризик вдається знизити до рівня, при якому нормалізована очікувана втрата (НОВ або LEU) опускається нижче 30%, тоді серед альтернативних варіантів рекомендується обирати той, що характеризується найменшим коефіцієнтом варіації. У випадку, якщо ризик не вдається зменшити до прийняттого рівня, проєкт підлягає відхиленню. Проєкти з рівнем ризику менше 30% підлягають обов'язковому страхуванню. Доцільним є створення страхового фонду у вигляді частки від суми інвестицій, яка дорівнює показнику ризику. Наприклад, при ризику на рівні 25% необхідно передбачити формування резервного фонду або укладання договору страхування на еквівалентну суму для покриття потенційних збитків у разі настання форс-мажорних обставин, таких як стихійні лиха, непередбачені витрати, інші позаштатні ситуації, що можуть вплинути на фінансово-економічну стійкість проєкту.

Управління інвестиційними ризиками здійснюється за допомогою таких функцій:

- ідентифікація та прогнозування ризиків;
- створення та впровадження інструментів реагування на ризикові ситуації;
- контроль за реалізацією та результативністю механізмів реагування на ризики.

Формування інвестиційної привабливості безпосередньо пов'язане з ефективним управлінням інвестиційними ризиками. Це поєднання мистецтва управлінських рішень та формалізованих методик прогнозування, аналізу, оцінювання, запобігання ризиковим подіям, а також реалізації заходів зі зниження рівня ризику протягом усього життєвого циклу інвестиційного проєкту. Важливим аспектом є розподіл потенційних збитків між усіма учасниками інвестиційного процесу. Жоден проєкт, як і його окремі елементи, не є абсолютно безризиковим; кожен у тій чи іншій мірі піддається фінансовим, організаційним, соціальним, політичним та іншим видам ризиків. Розглядаючи ризик як функціональний фактор

невизначеності, що впливає на рентабельність інвестицій, його можна і потрібно управляти — застосовуючи комплекс заходів і методів, спрямованих на ідентифікацію, прогнозування та мінімізацію негативних наслідків.

Висновки. У фінансовій діяльності підприємства важливим є принцип збалансованості ризиків, згідно з яким ризиковані інвестиції повинні фінансуватися за рахунок власних джерел. У прибутку необхідно передбачати компенсацію за ризик капіталовкладень (частину прибутку, пов'язану з ризиком), тобто своєрідну страхову премію для покриття можливих втрат. Конкурентний ризик має перебувати в межах допустимих значень і підлягати управлінню. Проблема співвідношення ризику та прибутковості є однією з ключових у інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання. Завдяки страхуванню інвестиційних ризиків забезпечується реалізація інвестиційного проекту на всіх етапах його виконання. Частка страхування інвестиційних ризиків у вітчизняному страховому ринку незначна й становить близько 1%. Оцінка ризиків повинна бути прогнозованою в умовах ризикованого бізнес-середовища. У світовій практиці ступінь ризику вкладеного капіталу визначається як суб'єктивна кількісна оцінка очікуваних значень максимального та мінімального доходу або збитків.

Список літератури

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учеб. курс / И.А. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2001. – 448 с.
2. Свеженцев О.О. Методичні підходи до кількісної оцінки інвестиційного ризику / О.О. Свеженцев // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2012. – № 6. – С. 89-94.
3. Gorter J. Investment risk taking by institutional investors / J. Gorter, J. A. Bikker // DNW Working Paper. – № 294. – 2011. – 23 p.
4. Nissim D. Analysis and valuation of insurance companies / D. Nissim // Center for excellence in accounting and security analysis. ColumbiaBusinessSchool. November 2010. – 178 p.
5. Краснокутська Н.С. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі : монографія / Н.С. Краснокутська, В.М. Лачкова. – Харків : Видавець Іванченко І. С., 2014. – 144 с.
6. Голубев Д.І. Особливості ризику та невизначеності при оцінці ефективності управління інвестиційних проектів / Д.І. Голубев // Вісник Запорізького національного університету. – 2015. – № 2 (26). – С. 17–26.
7. Marcinek K. Ryzyko projektów inwestycyjnych / K. Marcinek / Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karla Adameckiego w Katowicach. – Katowice : Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karla Adameckiego w Katowicach, 2001. – 220 p.
8. Дуброва О.С., Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с. 14.
9. Іваненков А.М., Грабовський І.С. Механізм управління ризиками в інвестиційній діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 6 (11). С. 111–114.

10. Яворська В.О., Кублій Є. В. Хеджування в управлінні цінними ризиками. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 230–235.
11. Богуславський Є. І., Опаріна О.В. Диверсифікація інвестицій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 21. С. 40–48.
12. Бузько І.Р., Вартанова Е.В., Голубенко А.А. Стратегическое управление инвестициями и инновационная деятельность предприятия : монография. Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2012. 175 с.
13. Карпінський Р.Л. Сутність і класифікація інвестиційних ризиків / Р.Л. Карпінський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 8. – С. 53–57.
14. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 557 с.

References (transliterated)

1. Blank, I.A. (2001), *Investicionnyj menedzhment*, Jel'ga, Nika-Centr, Kiev, 448 p.
2. Svyzehencev O.O. Методичні підходи до кількісної оцінки інвестиційного ризику / О.О. Svyzehencev // *Visnik Nacionalnogo tehničnogo universitetu «Harkivskij politehničnij institut»*. – 2012. – № 6. – P. 89-94.
3. Gorter J. Investment risk taking by institutional investors / J. Gorter, J. A. Bikker // *DNW Working Paper*. – № 294. – 2011. – 23 p.
4. Nissim D. Analysis and valuation of insurance companies / D. Nissim // *Center for excellence in accounting and security analysis. ColumbiaBusinessSchool*. November 2010. – 178 p.
5. Krasnokutska N. S. Upravlinnija komercijnimi rizikami pidpriemstv rozdribnoji torgivli : monografiya / N. S. Krasnokutska, V. M. Lachkova. – Harkiv : Vidavec Ivanchenko I. S., 2014. – 144 p.
6. Golubjev D. I. Osoblivosti riziku ta nevznachenosti pri ocinci efektyvnosti upravlinnija investicijnih projektiv / D. I. Golubjev // *Visnik Zaporizkogo nacionalnogo universitetu*. – 2015. – № 2 (26). – P. 17–26.
7. Marcinek, K. (2001), *Ryzyko projektów inwestycyjnych, Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karla Adameckiego w Katowicach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karla Adameckiego w Katowicach, Katowice, 220 p.
8. Dubrova O.S., Klymenko S.M. (2005) *Obgruntuвання господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб.* Kyiv: KNEU, 252 p.
9. Ivanenkov A.M., Hrabovskyi I.S. (2017) *Mekhanizm upravlinnija ryzikyamy v investytsiini diialnosti. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnija*, vol. 6 (11), pp. 111–114.
10. Iavorska V.O., Kublii Ye.V. (2018) *Khedzhuvannia v upravlinnija tsinovomy ryzikyamy*. *Ekonomika i sus-pilstvo*, no. 18, pp. 230–235.
11. Bohuslavskiy Ye I., Oparina O.V. (2016) *Dyversyfikatsiia investytsii. Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 21, pp. 40–48.
12. Buzko Y.R., Vartanova E.V., Holubenko A.A. (2012) *Stratehycheskoe upravlenye yvestytsiyamy y ynno-vatsyonnaia deiatelnost predpriatyia: monohrafiya*. Luhansk: VNU ym. V. Dalia, 175 p.
13. Karpinsk'kyj, R.L. (2008), «Sutnist' i klasyfikacija investytsijnyh ryzikyv», *Formuvannja rynkovyh vidnosyn v Ukraini*, No. 8, pp. 53–57.
14. Vitlinskij V.V., Velikoivanenko G.I. *Rizikologiya v ekonomici ta pidpriemctvi: [monografiya]* / V.V. Vitlinskij, G.I. Velikoivanenko. – K.: KNEU, 2004. – 557 p.

Надійшла (received) 07.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Пущентела Олег Ігорович (Putsentela Oleh) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5103-9443>; e mail: Oleh.Putsentela@emmb.khpi.edu.ua

R. POZNIAK**THEORETICAL APPROACHES TO RISK MANAGEMENT OF INVESTMENTS IN PRECIOUS METALS IN THE FINANCIAL MARKET**

The article reveals the essence of risk from the perspective of several approaches — normative and descriptive — and provides an analysis of the types of risks associated with investing in precious metals on the financial market. It examines the ways in which investment risks in metals can be measured and how their impact can be mitigated through the application of various risk management strategies. Currently, companies are increasingly interested in expanding their investment activities in the financial market. This trend has been partially driven by the global financial crisis, the consequences of which affected virtually all economic actors. Companies have realized the necessity of determining the directions for investing their temporarily free cash assets, in order to protect themselves, to some extent, from crisis phenomena and not only preserve their financial resources but also to increase them. Investments in precious metals represent one of the oldest forms of capital preservation, which remain relevant to this day. Gold, silver, platinum, and palladium have traditionally functioned as “safe haven assets,” utilized to preserve value during periods of economic instability. The primary objective of such investments is to protect capital from inflation, devaluation, and other financial risks. Under conditions of increasing market uncertainty, precious metals continue to maintain their popularity among investors. As a result of this study, it can be concluded that any company’s investment activity is exposed to risk. Investments in precious metals are no exception, even though they are among the most reliable forms of investment. When engaging in investment activities in the precious metals market, companies must use both strategic and expert risk measurement approaches. For effective risk management in precious metals investment, it is advisable to apply strategies of diversification and hedging, which will help minimize potential losses to the fullest extent. A comprehensive approach to investment risk management—encompassing risk assessment through various methods and the use of diverse mitigation strategies—will enable investors to achieve the highest possible returns and increase their capital.

Keywords: financial market, investment activity, precious metals, risk management, descriptive approach, normative approach, diversification, hedging

Р.В. ПОЗНЯК**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИВАННЯ В ДОРОГОЦІННІ МЕТАЛИ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ**

У статті розкривається сутність ризику з точки зору кількох підходів — нормативного та описового — та наведено аналіз видів ризиків, пов’язаних з інвестуванням у дорогоцінні метали на фінансовому ринку. Розглянуто способи вимірювання інвестиційних ризиків у метали та пом’якшення їхнього впливу шляхом застосування різних стратегій управління ризиками. Наразі компанії все більше зацікавлені в розширенні своєї інвестиційної діяльності на фінансовому ринку. Ця тенденція частково зумовлена світовою фінансовою кризою, наслідки якої торкнулися практично всіх економічних суб’єктів. Компанії усвідомили необхідність визначення напрямків інвестування своїх тимчасово вільних грошових активів, щоб певною мірою захистити себе від кризових явищ та не лише зберегти свої фінансові ресурси, а й примножити їх. Інвестиції в дорогоцінні метали є однією з найдавніших форм збереження капіталу, яка залишається актуальною й донині. Золото, срібло, платина та паладій традиційно функціонували як «безпечні активи», що використовуються для збереження вартості в періоди економічної нестабільності. Основною метою таких інвестицій є захист капіталу від інфляції, девальвації та інших фінансових ризиків. В умовах зростаючої ринкової невизначеності дорогоцінні метали продовжують зберігати свою популярність серед інвесторів. В результаті цього дослідження можна зробити висновок, що інвестиційна діяльність будь-якої компанії піддається ризику. Інвестиції в дорогоцінні метали не є винятком, хоча вони є одними з найнадійніших форм інвестування. Здійснюючи інвестиційну діяльність на ринку дорогоцінних металів, компанії повинні використовувати як стратегічні, так і експертні підходи до вимірювання ризиків. Для ефективного управління ризиками в інвестуванні в дорогоцінні метали доцільно застосовувати стратегії диверсифікації та хеджування, що допоможе максимально мінімізувати потенційні збитки. Комплексний підхід до управління інвестиційними ризиками, що охоплює оцінку ризиків за допомогою різних методів та використання різноманітних стратегій пом’якшення, дозволить інвесторам досягти максимально можливої прибутковості та збільшити свій капітал.

Ключові слова: фінансовий ринок, інвестиційна діяльність, дорогоцінні метали, управління ризиками, дескриптивний підхід, нормативний підхід, диверсифікація, хеджування

Introduction. Currently, companies are increasingly interested in expanding their investment activities in the financial market. This trend has been partially driven by the global financial crisis, the consequences of which affected virtually all economic actors. Companies have realized the necessity of determining the directions for investing their temporarily free cash assets, in order to protect themselves, to some extent, from crisis phenomena and not only preserve their financial resources but also to increase them.

Analysis of the Current State of the Issue. Investments in precious metals represent one of the oldest forms of capital preservation, which remain relevant to this day. Gold, silver, platinum, and palladium have traditionally functioned as “safe haven assets,” utilized to preserve value during periods of economic instability. The primary objective of such investments is to protect capital from inflation, devaluation, and other financial risks.

Under conditions of increasing market uncertainty, precious metals continue to maintain their popularity among investors.

Gold is the most common precious metal used for investment purposes. It serves as a protective asset, whose price tends to rise during financial crises. Gold is resistant to corrosion and has limited extraction volumes, which supports its value. Silver is also a popular asset, although its price is more volatile due to strong industrial demand. Unlike gold, silver is actively used in the production of electronics and other goods. Platinum is a rare metal employed in industry, particularly in the automotive sector for the manufacturing of catalytic converters. Its price is heavily influenced by industrial demand. In recent years, palladium has emerged as another significant investment asset, mainly due to increased demand in the automotive industry. Its use in emission control systems renders palladium extremely valuable.

The advantages of investing in precious metals may be summarized as follows. Precious metals serve as a means of preserving purchasing power. In the context of hryvnia devaluation and high inflation, they remain stable assets with high liquidity. Metals can be easily sold at market prices either domestically or internationally. During geopolitical conflicts, economic instability, or global crises, the value of precious metals tends to increase, making them a reliable safe haven asset. For investors in Ukraine, precious metals represent an important component of a diversified portfolio, mitigating risks associated with holding only monetary or equity assets.

In the near future, investment in precious metals is expected to remain relevant due to economic instability and inflationary pressures. Demand for gold, silver, and platinum may increase as attention to portfolio diversification continues to grow. However, for the development of this market in Ukraine, it is crucial to reduce the tax burden on metal transactions and to ensure access to modern instruments such as ETFs and futures. For Ukrainian investors, it is particularly important to assess their financial goals, investment horizons, and the risks associated with metal price fluctuations. The use of precious metals in portfolio diversification can contribute to reducing overall risk and preserving capital in the long term.

Purpose of the Study. The aim of this article is to examine the theoretical and methodological approaches to risk management in investing in precious metals within the financial market.

Analysis of Key Achievements and Literature. A substantial number of works by prominent economists have been devoted to the study of financial risks. The topic is extensively addressed in the research of J.M. Keynes, J. Schumpeter, K. Holtdorf [1], M. Rudolph [1], V.V. Vitlinsky [2], M.A. Dyadyuk [3], L.O. Kovalenko, L.M. Rymniova [4], I.A. Lukasevich [5], I.H. Cherdantsev [6], T.V. Momot [7], I.A. Blank [8], O.N. Yaryshenko [9], and V.O. Shpandaruk [10].

Despite the undeniable contribution of these scholars to the theoretical understanding and development of practical models for financial risk management, it is important to emphasize that issues of risk management under conditions of a volatile market environment require continued research in this domain.

Presentation of the Main Research Material. As noted by the authors of numerous academic works, risk is defined as the threat of partial or total loss of a company's own resources, the probability of missing income opportunities, or the incurrence of additional expenses related to specific production or financial activities. Many scholars associate the origins of financial risk with uncertainty. Moreover, academic literature points out that the higher the degree of uncertainty, the higher the financial risk.

Some experts argue that financial risk is speculative by nature, as it arises from financial operations that carry certain levels of risk—particularly those linked to fluctuations in currency exchange rates, interest rates, and the valuation of financial assets, as well as a decline in creditworthiness, solvency, and, consequently, financial

stability. Generally, speculative risks include not only financial risks but also commercial risks. Speculative risks are typically characterized as unpredictable events. In many cases, their manifestation results in losses and damages, and may provoke financial setbacks. However, at times, speculative risks can lead to substantial gains or additional income.

There is a viewpoint that in a modern market economy, any enterprise operating in business inevitably faces the opportunity to take on risk. Financial risks affect both monetary and property relations. The scale of negative impacts in the financial domain increases geometrically with the growth of the global economy. At the level of national economies, ineffective resource management can lead to either socioeconomic stagnation or rapid development. The domain of financial risks has two key orientations – maximizing returns and minimizing financial risks.

Based on the above, it can be concluded that financial risk represents a degree of uncertainty that is directly associated with the combination of borrowed and personal funds, which, in turn, are used to finance an enterprise or property. The greater the proportion of borrowed funds, the higher the financial risk.

Investment activity can be represented as the totality of the process of capital allocation in various forms and the activities related to its realization, which subsequently allow the investor to obtain certain results in the form of financial income and in other forms. Thus, investment is characterized by the expectation of receiving income from the allocation of one's own funds.

An important fact is that investment activity carries various risks. This substantiates the need for risk management, particularly when investing in precious metals in the financial market, which underscores the relevance of this study.

The crisis period highlighted the attractiveness of investments in precious metals and the opportunities it affords the investor. Companies that invested in metals were, to some extent, able to preserve their capital and, in some cases, even generate certain returns.

However, the precious metals market, like other segments of the financial market, is subject to risk. Investing in metals is one of the decisions made by a company as part of the implementation of its strategic activities and helps reduce the overall risk level of all forms of investment by diversifying the asset portfolio.

Precious metals serve as a kind of "safe haven" for companies that consider such investments to be long-term. Nevertheless, this investment direction is also associated with risks. Therefore, the objective of this work is to explore risk management opportunities for such investments and to select the best available option.

Risk is one of the fundamental characteristics of investment. When focusing on investment risk, it is important to note that it can be defined as the probability of outcomes resulting from the allocation of a company's temporarily free funds into various assets, which will be expressed as either a positive or negative deviation from the expected financial results of the investment project.

It should be emphasized that conducting investment

activity enables the investor to receive returns depending on the level of associated risk. However, there may be situations where companies partially or entirely lose their invested capital. In this context, it is worth noting that long-term investments in precious metals tend to reduce the risk of such adverse outcomes.

The correlation between investment returns and risk is directly proportional; i.e., the greater the return companies seek, the higher the accompanying risk level.

The category of "risk" is structurally complex, especially when applied to investment activities. Therefore, forming a classification system is a multistage process. Investment risks can be classified according to various criteria.

It is also appropriate to differentiate risks depending on the subject of the process. For instance, John Maynard Keynes once identified two types of risk influencing investment volume. The first is the risk of the entrepreneur or borrower, which refers to the probability that the subject will receive the expected return on capital investment. The second is the risk of the creditor, which refers to the danger of the borrower failing to repay the principal due to various macro- and microeconomic reasons.

It is important to note that one characteristic of investment-related risks is the higher degree of correlation between risk level and the maturity period of the financial instruments. This is due to increased uncertainty in income generation as the maturity period increases. Another significant feature of risks in this area is the substantial difference in the investment qualities of various financial instruments, which justifies the need for in-depth analysis and evaluation regarding the alignment with the investment goals of the company, particularly in terms of the "return-risk" ratio.

In the context of the precious metals market, the essence of risk can be examined from the normative approach to managerial decision-making processes. This is because this approach associates risk with variability and fluctuations in performance indicators, particularly through the use of terms such as "volatility" and "variability." These terms are commonly used when assessing the precious metals market. In this case, the calculation of variance is relevant, which involves the combination of various values of a performance indicator and their probabilities. These values are also considered when determining the measure of variability.

The descriptive approach demonstrates that companies, when assessing the riskiness of a given situation, assign different weights to possible values of the performance indicator and their probabilities, assuming that their values carry varying degrees of importance.

Thus, in cases where the "gain" or "loss" from an investment, particularly in precious metals, is small, the risk level will be considered negligible regardless of the individual probabilities—even if the calculated variance suggests otherwise.

A fundamental distinction between normative theory and practice lies in the fact that, theoretically, deviation of a performance indicator in either direction is a manifestation of risk. However, in practice, company experts generally only consider risk present when the deviation is negative.

From this perspective, the risk of investing in precious metals, in the author's opinion, is a structurally complex phenomenon, characterized by a certain degree of uncertainty regarding future outcomes (despite the relative stability of price changes for precious metals), and the presence of a probability of negative investment outcomes (sharp negative changes in the domestic and global economic environments, downturns in the mining and processing industries, etc.).

The study of risk types has led to the identification of three groups of risks associated with investing in precious metals:

- Market risks – These are factors determined by the influence of the external environment. In this context, it is important to consider the influence of political markets. Since the collapse of the gold exchange standard in 1971, markets have been flooded with fiat currencies not backed by tangible assets. This has triggered the formation of a currency "bubble" that continues to grow. As a result, investors have increasingly turned their attention to precious metals, which possess intrinsic value, unlike the U.S. dollar. Notably, this phenomenon has become particularly evident over the past decade. However, it is important to note that the current situation does not preclude a repeat of 1933, when, during the Great Depression, people were forced to exchange physical gold—in the form of coins and bars—for paper money issued in vast quantities.

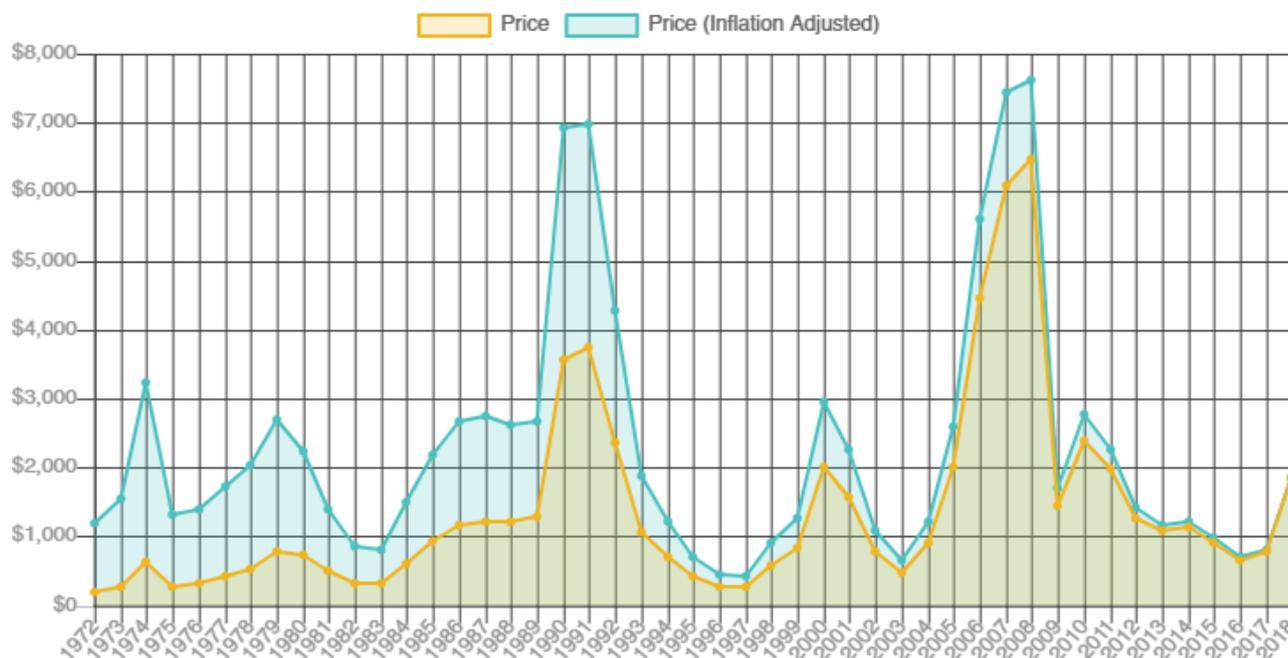
- Metal-specific risks – This category refers to the mining of a particular metal, its current industrial demand, technological progress, and assessments of its reserves. A prime example is the dramatic change in the price of rhodium in 2008, when the price per ounce dropped from \$7617 to \$1707 (pic.).

- Investment instrument risks – Precious metals are considered highly attractive for long-term investment, especially during periods of economic instability, high inflation, or political uncertainty in a specific country. It is worth noting that precious metals exhibit high volatility in financial markets, making them less suitable for short-term investments. In our country, investments in metals can be made through the purchase of bars, coins, the opening of unallocated metal accounts or deposits in precious metals, and investments in mutual funds.

Investing in physical metals involves costs related to VAT payments and storage expenses.

When opening unallocated metal accounts, there are risks associated with potential investor losses in the event of a bank's bankruptcy, as such accounts are not included in the deposit insurance system. Political risk also plays a role here.

One of the recent trends has been the emergence and development of index funds, which are considered more reliable than investing in shares of mining, processing, or refining companies. In this case, the risk of a single company's bankruptcy or dividend non-payment is eliminated. It is worth noting that even in favorable conditions, such companies tend to allocate financial resources toward equipment upgrades and the development of low-yield deposits.



Picture – The historical Rhodium price per troy oz [11]

The second and third groups represent intrinsic risks, i.e., they are directly associated with the investment object, its qualities, characteristics, and properties.

To assess the risks of investing in precious metals, several methods can be applied, including expert and statistical approaches.

From the statistical perspective, risk is equated with the variability of performance indicators. A retrospective analysis of price fluctuations for precious metals is conducted over previous periods, though risk assessment pertains to future events. It should be noted that the value of this method diminishes with rapidly changing economic conditions. However, the statistical method remains objective.

Another applicable approach in the precious metals market is the construction of a linear regression model, where the return of an individual metal is compared to the return of the market as a whole.

The market return is represented by the β -coefficient, indicating the degree of market risk associated with a specific metal. The other component is the regression equation's intercept—the α -coefficient—which can be interpreted as a measure of overvaluation or undervaluation of the metal. The square of the correlation coefficient between the variables indicates the share of market risk in the total return variance of the metal.

The second method is the expert approach, which involves identifying and structuring sources of risk and evaluating them separately, usually in point scores. Then, an integrated risk assessment is formulated. A major drawback of this method is the subjective nature of the evaluations. Furthermore, it is often difficult to justify the rules for integrating individual risk assessments into a comprehensive risk assessment. However, these disadvantages are offset by the flexibility of the approach

and its forward-looking nature, unlike the statistical method.

One of the most widely used modern tools for measuring risk is Value-at-Risk (VaR). This indicator quantifies potential losses with a given level of probability.

When calculating VaR and interpreting its results, it is essential to remember that this metric is not subadditive, meaning that the VaR of a metals portfolio may exceed the sum of the individual VaRs of its components. Therefore, it is advisable to reserve slightly more funds than the calculated value for a specific portfolio to cover potential losses.

Attention must also be paid to risk management strategies that companies should adopt when investing in precious metals.

It should be noted that in certain economic operations, strategies of risk absorption, avoidance, prevention, and transfer are employed. For several interconnected operations, hedging and diversification are most commonly used. Thus, with respect to investments in precious metals, diversification and hedging are generally the most applicable.

In diversification, companies distribute their free funds among several metals, thereby creating a metals portfolio. Geopolitical diversification is also implied, whereby physical metals are stored in safety deposit boxes in different countries or at licensed security firms. This approach further reduces political risk, which depends on the actions of a single state.

Diversification enables companies to cover losses from a significant decline in one metal's price by gains from another. Thus, the likelihood of all operations ending in loss is minimized.

Hedging involves the simultaneous purchase and sale

of a metal, which also helps minimize risks.

Summary. As a result of this study, it can be concluded that any company's investment activity is exposed to risk. Investments in precious metals are no exception, even though they are among the most reliable forms of investment. When engaging in investment activities in the precious metals market, companies must use both strategic and expert risk measurement approaches.

For effective risk management in precious metals investment, it is advisable to apply strategies of diversification and hedging, which will help minimize potential losses to the fullest extent.

A comprehensive approach to investment risk management—encompassing risk assessment through various methods and the use of diverse mitigation strategies—will enable investors to achieve the highest possible returns and increase their capital.

References

1. Holtdorf C., Rudolf M. Risk management: Challenge and opportunity. Berlin: Springer Verlag, 2000. 415 p.
2. Вітлінський В.В. Моделі оцінки ризику неплатежу операцій фінансового лізингу [Текст] / В.В. Вітлінський, С.Б. Долинська // Фінанси України. - 2005. - №6. - С. 62-68.
3. Дядюк М.А. Особливості економічного ризику підприємств торгівлі в сучасних умовах та його систематизація // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2001. - № 6 (37). – С. 199-203.
4. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
5. Лукасевич І. Принципи управління фінансовим ризиком / І. Лукасевич // Промисловий маркетинг. - 2009. - № 5. - С.38-41
6. Черданцева І.Г. Управління ризиками в підприємницькій діяльності [Текст]: навч.-метод. комплекс / [уклад.: І.Г. Черданцева, В.І. Гончар]; Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. - Чернівці: ЧНУ, 2009. - 64 с.
7. Момот Т.В. Фінансовий менеджмент / Т.В. Момот – К.: ЦУЛ, 2011. –712 с.
8. Яришенко О.Н. Управління фінансовими ризиками на підприємствах [Текст] / О.Н. Яришко, Є.М. Ткаченко // Економічний аналіз. - 2011. - №9 ч.3. - С. 361-365.
9. Шпандарук В.О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів [Текст] / В.О. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2010. - №3, Т.1. - С. 241-244.
10. Rhodium Price. Сайт Metalary. URL : <https://www.metalary.com/rhodium-price>

Received 07.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Позняк Роман Владиславович (Pozniak Roman) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4756-479X>; e-mail: Roman.Pozniak@emmb.khpi.edu.ua

*I.A. ФРОЛОВ***ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

У статті надано визначення фінансової стратегії компанії, уточнено набір складових фінансової стратегії, визначено мету фінансової стратегії, яка полягає в підвищенні вартості компанії. Сучасні глобалізаційні тенденції, що безпосередньо охоплюють фінансовий сектор, формують складне та динамічне конкурентне середовище, в якому функціонують страхові компанії. За таких умов забезпечення ефективної діяльності фінансових установ передбачає створення страховиками високого рівня конкурентоспроможності, що дозволяє повною мірою реалізувати наявні ринкові переваги у сфері страхових послуг. Це, у свою чергу, вимагає постійного моніторингу та коригування фінансової стратегії з урахуванням змін в економічній кон'юктурі, регуляторному полі та запитах споживачів. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад формування фінансової стратегії страхової компанії. Порівняльний аналіз підходів до визначення мети діяльності організації свідчить про те, що найбільш важливою є мета максимізації вартості організації. З точки зору власників підприємства, максимізація вартості підприємства є також основною метою. Добробут власників підприємства може збільшуватися за рахунок виплати підприємством дивідендів та/або збільшення вартості вкладеного в підприємство капіталу. Виплата дивідендів – це короткостроковий процес, який відбувається один раз на рік. При цьому, збільшуючи прибуток, необхідний для виплати дивідендів, можна упустити стратегічну перспективу, прийнявши рішення про виплату дивідендів на шкоду розвитку стратегії підприємства. Виплата дивідендів призводить до відтоку грошових коштів підприємства, знижуючи ліквідність підприємства та може призвести до фінансових проблем у випадку неузгодженості дивідендних виплат з поточними та стратегічними потребами підприємства. Дохід у вигляді дивідендів зазвичай становить дуже незначну суму, тоді як зростання вартості підприємства збільшує вкладений акціонерами капітал кілька разів.

Ключові слова: фінансова стратегія, страхова компанія, фінансове управління, структура фінансової стратегії, елементи фінансової стратегії

*I. FROLOV***THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF FORMING THE FINANCIAL STRATEGY OF INSURANCE COMPANY**

The article provides a definition of the company's financial strategy, specifies the set of components of the financial strategy, and defines the goal of the financial strategy, which is to increase the company's value. Modern globalization trends that directly affect the financial sector form a complex and dynamic competitive environment in which insurance companies operate. Under such conditions, ensuring the effective operation of financial institutions involves the creation of a high level of competitiveness by insurers, which allows them to fully realize existing market advantages in the field of insurance services. This, in turn, requires constant monitoring and adjustment of the financial strategy, taking into account changes in the economic situation, the regulatory field, and consumer demands. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the formation of the financial strategy of an insurance company. A comparative analysis of approaches to determining the goal of an organization's activities indicates that the most important goal is to maximize the value of the organization. From the point of view of the owners of the enterprise, maximizing the value of the enterprise is also the main goal. The well-being of the owners of the enterprise can increase due to the payment of dividends by the enterprise and/or an increase in the value of the capital invested in the enterprise. The payment of dividends is a short-term process that occurs once a year. At the same time, by increasing the profit required for the payment of dividends, one can miss the strategic perspective, making a decision to pay dividends to the detriment of the development of the enterprise's strategy. The payment of dividends leads to an outflow of cash from the enterprise, reducing the liquidity of the enterprise and can lead to financial problems in the event of a mismatch between dividend payments and the current and strategic needs of the enterprise. Income in the form of dividends usually amounts to a very small amount, while the growth of the enterprise's value increases the capital invested by shareholders several times.

Keywords: financial strategy, insurance company, financial management, structure of financial strategy, elements of financial strategy

Вступ. У сучасних умовах ринкової економіки ключовим чинником стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств є усвідомлене, стратегічно орієнтоване управління фінансовою діяльністю. Недостатньо зосереджувати увагу лише на забезпеченні поточних фінансових потреб, таких як формування оборотного капіталу чи оновлення основних засобів відповідно до змін у масштабах господарської діяльності. Важливою передумовою адаптивності підприємства до динамічного фінансового середовища є наявність стратегічного підходу до формування та ефективного розподілу фінансових ресурсів. У цьому контексті фінансова стратегія постає не просто як інструмент планування, а як системоутворюючий елемент забезпечення стійкого розвитку підприємницьких структур. Для результативного її впровадження необхідним є чітке визначення розуміння теоретико-методичного підґрунтя формування та управління фінансовою стратегією підприємства.

Аналіз стану питання. Сучасні глобалізаційні

тенденції, що безпосередньо охоплюють фінансовий сектор, формують складне та динамічне конкурентне середовище, в якому функціонують страхові компанії. За таких умов забезпечення ефективної діяльності фінансових установ передбачає створення страховиками високого рівня конкурентоспроможності, що дозволяє повною мірою реалізувати наявні ринкові переваги у сфері страхових послуг. Це, у свою чергу, вимагає постійного моніторингу та коригування фінансової стратегії з урахуванням змін в економічній кон'юктурі, регуляторному полі та запитах споживачів.

Фінансова стратегія відіграє ключову роль у загальній системі стратегічного управління страховою компанією. Вона інтегрується до стратегічного комплексу, що складається з взаємопов'язаних напрямів стратегічного розвитку, адаптованих до особливостей функціонування компанії та її довгострокових цілей. Як одна з фундаментальних функціональних стратегій, фінансова стратегія має

бути скоординованою з місією та загальною стратегією підприємства. Її реалізація забезпечує проактивне реагування на зміни зовнішнього середовища та формує основу для сталого зростання. У цьому контексті постає об'єктивна необхідність у поглибленні наукового розуміння сутності фінансової стратегії та вдосконаленні методологічних підходів до її формування.

Мета роботи. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад формування фінансової стратегії страхової компанії.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Питанням стратегічного фінансового управління на підприємствах присвятили свою увагу багато науковців-економістів: І.О. Бланк [1], С.О. Домбровська [2], В.І. Матвійчук [3], М.В. Тимоць [4]. Питаннями розробки та формування фінансових стратегій підприємств займалися такі вітчизняні науковці як: С.М. Шкарлет [5], Л.В. Гнилицька [6], Н.О. Слободянюк [7].

Але питання ґрунтовної розробки теоретико-методичного базису формування фінансової стратегії страхової компанії, на наш погляд, потребують подальших наукових досліджень

Викладення основного матеріалу дослідження.

Планування є найважливішою функцією управління. Важливість цієї функції управління підкреслювалася як американськими вченими А. Месконом і Дж. Хедоурі, так і вітчизняними дослідниками у сфері управління, а також новітніми дослідженнями в галузі менеджменту.

Реалізація цієї функції полягає у формулюванні цілей і завдань, що стоять перед підприємством. При плануванні розрізняють різні горизонти – короткострокове, середньострокове та довгострокове планування.

Планування діяльності підприємства, особливо на довгострокову перспективу, тісно пов'язане зі стратегією підприємства, яка являє собою цілеспрямований довгостроковий курс управління підприємством для виконання місії підприємства.

Існують різні складові стратегії підприємства – маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, корпоративна стратегія тощо. Кожна зі стратегій спрямована на досягнення конкретних стратегічних цілей, що забезпечують виконання загальної мети – місії підприємства (рис. 1).

Серед різноманітних складових загальної стратегії підприємства необхідно виділити фінансову стратегію підприємства. Причина цього полягає в тому, що фінанси – це відносини, пов'язані з процесами накопичення, розподілу та використання грошових коштів, які є найбільш ліквідним активом, своєрідною «кров'ю» в «тілі» підприємства.

Відсутність належної уваги до фінансів підприємства може призвести до кризи господарської діяльності підприємства та до його банкрутства. Навпаки, ефективна фінансова стратегія, яка є довгостроковим планом управління фінансами з метою досягнення стратегічних завдань, буде запорукою успішної діяльності підприємства у

довгостроковій перспективі.

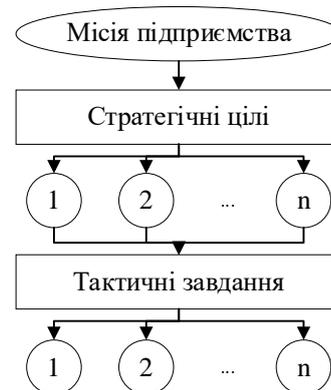


Рисунок 1 – Взаємозв'язок тактики, стратегії та місії підприємства

Термін «стратегія» має грецьке походження і означає мистецтво полководця. Спочатку його використовували у військовій справі для позначення вищого рівня військової науки. У міру розвитку господарських відносин у суспільстві та господарських суб'єктів термін «стратегія» перейшов і в економіку, фінанси та менеджмент.

Важливість фінансів у господарській діяльності підприємства призвела до того, що серед різних стратегій підприємства була виділена фінансова стратегія.

Необхідно зазначити, що поряд із фінансовою стратегією виділяють і фінансову тактику, яка являє собою процес оперативного управління фінансами підприємства. Оперативне управління фінансами або фінансова тактика є способом досягнення стратегічних завдань, поставлених перед фінансовою стратегією підприємства.

Слід зазначити, що тактичне управління є простішим, оскільки при тактичному управлінні особа, яка приймає рішення, зазвичай безпосередньо стикається із завданням, яке необхідно вирішити, бачить можливі шляхи його вирішення та наслідки своїх рішень.

Стратегічне управління є складнішим, оскільки завдання, яке потребує рішення, об'єктивно не визначене, а існує безліч завдань із різними кількісними та якісними характеристиками.

Таким чином, питанням стратегічного управління має приділятися більше уваги, ніж питанням тактики, а також більше уваги має приділятися підготовці відповідних фахівців.

Існує кілька підходів до питання формування стратегії, які можна розділити на дві основні групи:

- умисні стратегії характерні для бюрократичних організацій із жорстким централізованим контролем. Вони передбачають послідовне виконання раніше обраних стратегічних завдань підприємства. Умисні стратегії зазвичай характеризуються наявністю чітко регламентованих планів, які в подальшому виконуються;

- стихійні стратегії – це спосіб дій, що передбачає наявність узгодженості та послідовності в поведінці організації, незважаючи на відсутність чітко сформульованих до початку дій намірів щодо цілей і/або методів їх досягнення. Стихійні стратегії частіше зустрічаються у децентралізованих організаціях та зазвичай застосовуються в умовах невизначеності.

Необхідно зазначити, що стратегія підприємства та її складові є частиною фінансового механізму підприємства, який являє собою частину господарського механізму, що є системою фінансових відносин з використанням методів та інструментів формування та розподілу фінансових ресурсів, яка функціонує з метою збільшення вартості підприємства. При цьому фінансова стратегія підприємства є своєрідним механізмом другого рівня всередині фінансового механізму, що об'єднує різні «споріднені» елементи та методи в єдине ціле, наприклад дивідендну політику, кредитну політику, інвестиційну політику тощо.

При цьому необхідно зазначити, що стратегія підприємства, з одного боку, є елементом фінансового механізму, що бере участь у перетворенні вхідних ресурсів та інформації, а з іншого боку, сама визначає його різні складові та умови їхньої взаємодії залежно від обраного довгострокового плану розвитку підприємства. Наприклад, багато підприємств обходяться без використання фінансових інструментів, проте в міру зростання підприємства, розширення його діяльності та ускладнення господарських процесів до складу фінансової стратегії підприємства поступово будуть включені різні фінансові інструменти для хеджування різних валютних, фінансових ризиків, а також ризику зміни вартості сировини, з якої виробляється продукція або яка використовується для надання послуг.

Тобто, можна зробити висновок, що фінансова стратегія одночасно є і елементом фінансового механізму і методичним базисом, який визначає зміст та взаємодію елементів.

В свою чергу, елементи фінансової стратегії можна поділити на фінансові методи та інструменти фінансової стратегії.

Інструменти фінансової стратегії – це елементи, що перетворюють ресурси та обробляють інформацію для подальшого використання. Їх також можна поділити на фінансові інструменти та фінансові важелі.

Для забезпечення взаємозв'язку між елементами фінансової стратегії використовується розроблене на підприємстві нормативно-методичне забезпечення та державні нормативно-правові документи.

Набір елементів фінансової стратегії є динамічним і може мати різний склад в залежності від розміру, галузі, та завдань, що ставить стратегія розвитку підприємства. На наш погляд, при кожній суттєвій зміні у зовнішньому чи внутрішньому середовищі необхідно переглядати та оновлювати як саму фінансову стратегію підприємства, так і набір її

складових.

Наприклад, використання фінансових інструментів, що дозволяють хеджувати валютні ризики, є вигідним в умовах нестабільного валютного ринку та може призвести до значних збитків під час бокового тренду на валютному ринку. Тому така складова фінансової стратегії, як похідні фінансові цінні папери, повинна бути включена до складу елементів, а в другому випадку видалена з її складових. З урахуванням вищезазначеного, схематично складові фінансової стратегії наведено на рис. 2.

Найважливішою зі складових є фінансове планування, яке являє собою систему, що забезпечує формування фінансових планів, коригування фінансових планів та контроль їх виконання. Фінансове планування зазвичай здійснюється як на оперативному, так і на стратегічному рівні, при цьому має бути забезпечений відповідний зв'язок.

Дивідендна політика являє собою комплекс заходів, спрямованих на управління дивідендними виплатами з метою підвищення капіталізації компанії та одночасного збереження її ліквідності. При цьому компанія за участі мажоритарних акціонерів повинна знайти баланс між можливістю здійснювати інвестиційні проекти за рахунок зниження обсягів або повного припинення виплати дивідендів та необхідним обсягом дивідендних виплат у сприятливі періоди, коли частина прибутку може бути спрямована на виплату дивідендів для мотивації акціонерів компанії. Прозорість, доступність та послідовність дивідендної політики дозволяє довести до всіх акціонерів компанії процедуру виплати дивідендів та забезпечити прогнозованість грошових потоків від активів (акцій), які знаходяться в їхній власності. Кредитна політика пов'язана з визначенням необхідних обсягів фінансування із зовнішніх джерел шляхом залучення кредитів та позик. Кредитна політика повинна бути спрямована на зниження вартості запозичення, забезпечення ліквідності підприємства, а також на підтримання оптимального балансу між термінами запозичення. Наприклад, для фінансування інвестиційних програм фінансові ресурси повинні залучатися на довгостроковій основі, тоді як для поповнення оборотного капіталу повинні залучатися короткострокові кредити. У відкритих акціонерних товариствах, крім кредитної політики, повинна бути передбачена й емісійна політика, яка повинна забезпечувати залучення коштів акціонерів для фінансування розвитку підприємства. Мета політики – забезпечити залучення фінансових ресурсів від існуючих та нових акціонерів підприємства. Емісійна політика повинна зберігати баланс між інтересами існуючих акціонерів та завданнями підприємства щодо залучення фінансування, оскільки безконтрольна емісія акцій може призвести до зміни мажоритарних акціонерів підприємства або спричинити корпоративні конфлікти.

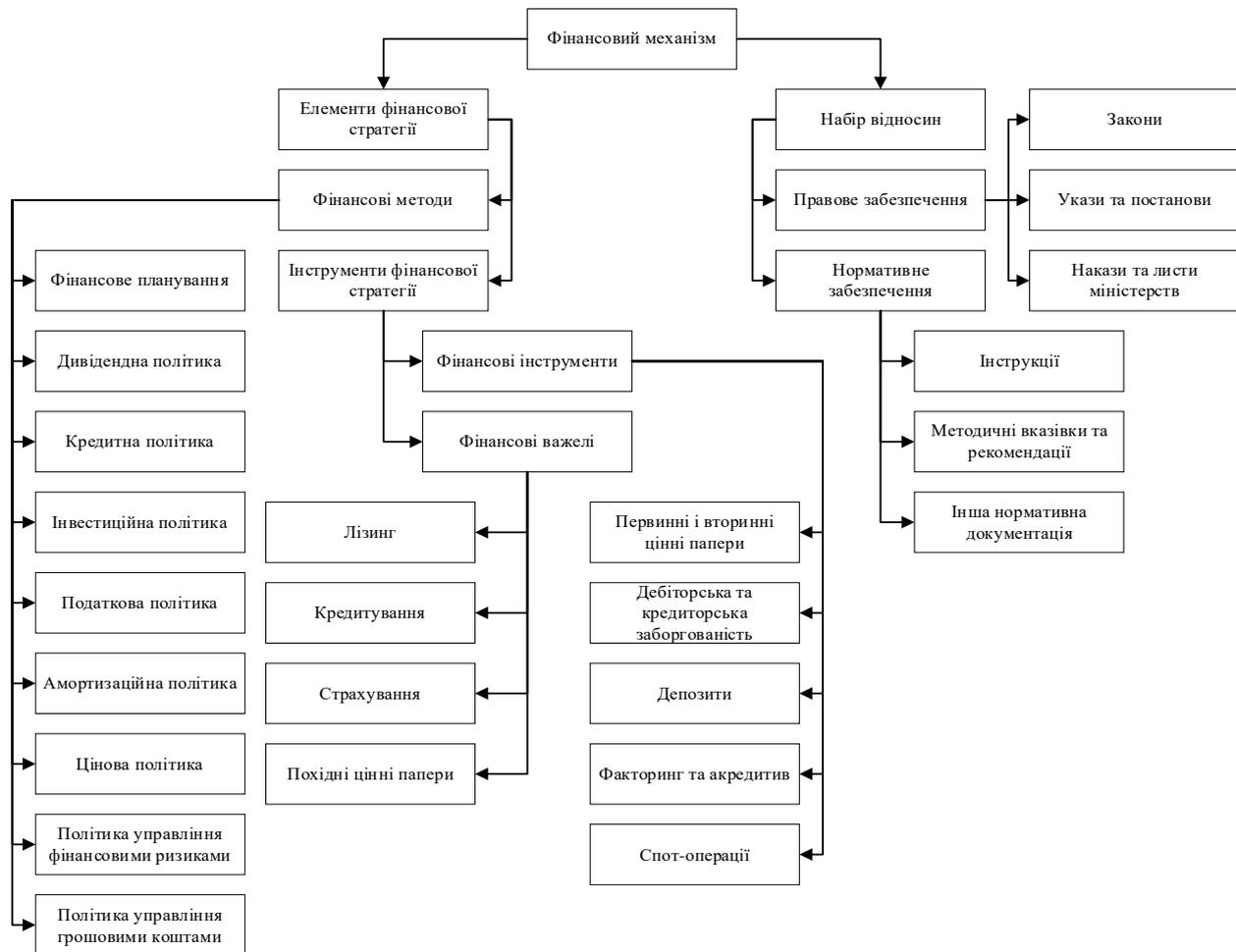


Рисунок 2 – Взаємозв'язок тактики, стратегії та місії підприємства

Інвестиційна політика пов'язана з пошуком, оцінкою та вибором найбільш ефективних проектів у виробничому процесі підприємства, що охоплює процес закупівель, виробництва та збуту продукції та послуг. Крім цього, інвестиційна політика повинна включати процес відтворення морально та фізично застарілих активів підприємства – обладнання, будівель тощо. У процесі реалізації інвестиційної політики підприємства формується портфель найбільш ефективних та необхідних проектів, визначаються напрями диверсифікації інвестицій, визначаються ризики кожного інвестиційного проекту та визначаються методи їх зниження. Інвестиційна політика повинна бути пов'язана з кредитною та емісійною політикою, оскільки останні є джерелами фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційних проектів.

Податкова політика спрямована на оптимізацію термінів та розмірів податкових платежів підприємства з метою підвищення ліквідності підприємства та зниження втрат від упущеної вигоди з урахуванням чинного вітчизняного законодавства. Як і інвестиційна політика, податкова політика повинна бути пов'язана з кредитною політикою, а також політикою управління вільними грошовими коштами підприємства, оскільки для своєчасної сплати податків на рахунках підприємства в момент сплати податків повинен знаходитися відповідний

обсяг вільних фінансових ресурсів.

Амортизаційна політика підприємства являє собою обраний підприємством напрям у галузі списання амортизації та відновлення об'єктів необоротних активів, на які нараховується амортизація. Правилами бухгалтерського та податкового обліку встановлені різні способи нарахування амортизації об'єктів необоротних активів, що дозволяють розподілити нараховану амортизацію на собівартість продукції (послуг) рівномірно або, навпаки, нарахувати її більшу частину в необхідному періоді. Завдяки цьому у підприємства з'являється можливість управління обсягом амортизаційних відрахувань за різними групами необоротних активів залежно від обраної амортизаційної політики. Обсяг амортизаційних відрахувань також може впливати на прибуток підприємства, в тому числі на обсяг оподаткованого прибутку, який підприємство може регулювати залежно від обраної податкової політики (податок на прибуток) та дивідендної політики.

Фінансові ризики супроводжують комерційні підприємства практично всюди – від угод з кредитування у вигляді ризику підвищення процентних ставок до ризику зміни вартості валюти у валютних контрактах. При цьому необхідно розуміти, що ризик несе в собі не лише загрозу втрати фінансових ресурсів, а й можливість отримання

додаткового прибутку. Тому політика управління фінансовими ризиками повинна бути спрямована не лише на зниження фінансових ризиків підприємства, а й на використання ризику як фінансового важеля з метою отримання додаткового прибутку, наприклад від спекулятивних операцій з похідними цінними паперами. Політика управління фінансовими ризиками повинна бути пов'язана з частиною інших політик, наприклад з кредитною політикою з метою забезпечення хеджування відповідних ризиків. Наприклад, у випадку з кредитною політикою повинно бути забезпечене своєчасне хеджування ризиків зростання процентних ставок за укладеними

між ними визначається метою функціонування фінансового механізму, яка може бути різною для різних рівнів фінансового механізму.

При цьому мета фінансової стратегії зазвичай збігається з метою діяльності організації та досягається за рахунок вирішення завдань, що стоять перед фінансовою стратегією.

Визначення цілей діяльності організації є дискусійним і визначається по-різному різними авторами.

Аналіз основних загальноприйнятих підходів до визначення цілей діяльності організації наведено в таблиці.

Таблиця – Аналіз значущості цілей діяльності комерційної організації

Критерії	Цілі			
	Максимізація прибутку	Гармонізація конфліктуючих цілей	Максимізація доданої вартості підприємства	Максимізація вартості підприємства
Значимість для власників підприємства	+	+	-	+
Значимість для інших зацікавлених осіб	-	+	+	-
Об'єктивність визначення значення показника	+	-	+	+
Легкість та оперативність розрахунку показника	+	-	+	+
Наявність доступної інформації для розрахунку	+	-	+	+
Врахування факторів ризику	-	-	-	+
Врахування галузевої специфіки	-	-	-	+
Врахування розміру бізнесу	-	-	-	+
Врахування національних особливостей	-	-	-	+

кредитними договорами.

Грошові кошти підприємства є найбільш ліквідним активом підприємства, що дозволяє в будь-який момент погасити заборгованість підприємства, сплатити податки або отримати дохід від розміщення коштів на депозиті чи від спекуляцій з цінними паперами. Тому політика управління грошовими коштами підприємства є однією з важливих складових фінансової стратегії – вона визначає мінімальний залишок грошових коштів на банківських рахунках підприємства для задоволення найбільш термінових платежів, а також визначає способи розміщення грошових коштів у прибуткових операціях – депозити, інвестиції в цінні папери, спекуляція тощо. Успішне управління залишком грошових коштів дозволить створити додатковий дохід та забезпечити підприємство вільними грошовими коштами для забезпечення термінових платежів.

Взаємодіючи між собою, елементи фінансової стратегії забезпечують виконання її мети. Загалом вони утворюють структуру фінансової стратегії S, яка визначається елементами M та відносинами між елементами R, $S=(M;R)$. Набір елементів та відносин

Висновки. Порівняльний аналіз підходів до визначення мети діяльності організації свідчить про те, що найбільш важливою є мета максимізації вартості організації. З точки зору власників підприємства, максимізація вартості підприємства є також основною метою. Добробут власників підприємства може збільшуватися за рахунок виплати підприємством дивідендів та/або збільшення вартості вкладеного в підприємство капіталу. Виплата дивідендів – це короткостроковий процес, який відбувається один раз на рік. При цьому, збільшуючи прибуток, необхідний для виплати дивідендів, можна упустити стратегічну перспективу, прийнявши рішення про виплату дивідендів на шкоду розвитку стратегії підприємства. Виплата дивідендів призводить до відтоку грошових коштів підприємства, знижуючи ліквідність підприємства та може призвести до фінансових проблем у випадку неузгодженості дивідендних виплат з поточними та стратегічними потребами підприємства.

Дохід у вигляді дивідендів зазвичай становить дуже незначну суму, тоді як зростання вартості підприємства збільшує вкладений акціонерами капітал кілька разів.

Необхідно зазначити, що зростання вартості підприємства відбувається при досягненні дуже широкого спектра цілей, які включають в себе:

- підвищення прибутковості підприємства та забезпечення стабільності виплати дивідендів;
- оптимізація витрат;
- збільшення частки ринку, підвищення обсягів продажів;
- підвищення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності політики управління персоналом та його мотивації;
- розвиток екологічної політики;
- запровадження антикорупційної політики.

Таким чином, збільшення вартості підприємства можна вважати критерієм оцінки ефективності його фінансової стратегії. Такий висновок спирається на наступні твердження:

- у збільшенні капіталізації підприємства зацікавлені як власники так і стейкхолдери;
- збільшення показника відображає факт зростання фінансового потенціалу;
- показник є інтегральною оцінкою роботи всіх структурних підрозділів підприємства та демонструє якість спрямованості та координації їхніх дій для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Список літератури

1. Фінансова стратегія підприємства : монографія / за ред. І.О. Бланка. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 146 с.
2. Домбровська С.О. Стратегічні орієнтири управління структурою капіталу підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 113–119.
3. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 100–111.
4. Тимоць М.В., Борович О.В. Концептуальні підходи до формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2019. Вип. 809. С. 34–38.
5. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Особливості створення служби контролю у страхових компаніях. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3. С. 150–161.
6. Гнилицька Л.В., Гнилицька Л.В., Савельєва А.В. Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. Фінанси, облік і аудит. 2015. Вип. 1. С. 186–197.

7. Слободянюк Н.О., Янковський В.А., Огоновська А.О. Моделювання системи антикризового управління страховими компаніями України в умовах нестійкого розвитку економіки. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-2. С. 124–129.
8. Буняк Н.М., Курдельчук Р.І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 196-200.
9. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. №1. С. 35-40.
10. Домбровська С.О. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2017. №25. С. 138-141.
11. Насібова О.В., Косарева І.П., Стукало І.М. Характеристика сутності та визначення змісту поняття фінансової стратегії підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 163-169.

References (transliterated)

1. Finansova strategiya pidpriemstva : monografiya / za red. I.O. Blanka. K. : Kiyiv. nac. torг.-ekon. un-t, 2009. 146 s.
2. Dombrovska S.O. Strategichni oriyentiri upravlinnya strukturoyu kapitalu pidpriemstva. Derzhava ta regiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnictvo. 2018. № 4. S. 113–119.
3. Bruslinovska I.V., Matvijchuk V.I. Teoretichni aspekti formuvannya finansovoyi strategiyi pidpriemstva. Ekonomika i organizaciya upravlinnya. 2018. № 3. S. 100–111.
4. Timoc M.V., Borovich O.V. Konceptualni pidhodi do formuvannya finansovoyi strategiyi pidpriemstva. Naukovij visnik Cherniveckogo universitetu. Ekonomika. 2019. Vip. 809. S. 34–38.
5. Shkarlet S. M., Dubina M. V., Tunik M. V. Osoblivosti stvorennya sluzhbi kontrolingu u strahovih kompaniyah. Naukovij visnik Polissya. 2016. Vip. 3. S. 150–161.
6. Gnilycka L.V., Gnilycka L.V., Savelyeva A.V. Suchasnij dosvid formuvannya sistemi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki v strahovih kompaniyah Ukrainy. Finansi, oblik i audit. 2015. Vip. 1. S. 186–197.
7. Slobodyanyuk N.O., Yankovskij V.A., Ogonovska A.O. Modelyuvannya sistemi antykrizovogo upravlinnya strahovimi kompaniyami Ukrainy v umovah nestijkoogo rozvitku ekonomiki. Biznes-navigator. 2017. Vip. 4-2. S. 124–129.
8. Bunyak N.M., Kurdelchuk R.I. Finansova strategiya v sistemі menedzhmentu pidpriemstva. Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vip. 8. S. 196-200.
9. Goncharenko O.M. Finansova strategiya: teoretichni pitannya rozrobki ta realizaciyi. Visnik socialno-ekonomichnih doslidzhen. 2015. №1. S. 35-40.
10. Dombrovska S.O. Adaptaciya finansovoyi strategiyi pidpriemstva do suchasnih umov v Ukrainy. Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya "Ekonomichni nauki". 2017. №25. S. 138-141.
11. Nasibova O.V., Kosaryeva I.P., Stukalo I.M. Harakteristika sutnosti ta viznachennya zmistu ponyattya finansovoyi strategiyi pidpriemstva. Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami. 2018. Vip. 18. S. 163-169.

Надійшла (received) 10.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Фролов Ігор Андрійович (Frolov Ihor) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8986-1758>; e-mail: Ihor.Frolov@emmb.khpi.edu.ua

*O. NESTULIA***REINTEGRATION OF WAR VETERANS INTO PEACEFUL LIFE IN UKRAINE: CURRENT STATE AND FUTURE CHALLENGES**

Research on reintegration programs of leading countries has shown that it is impossible to fully apply the experience of any of them in Ukraine due to numerous specific factors that need to be considered when developing a state strategy for the reintegration of war veterans. The study of Ukrainian legislation has established that a war veteran is a general term that encompasses all participants in the Russian-Ukrainian war or other conflicts, regardless of their status during service. Veterans can be combatants or war participants. A combatant directly participates in combat operations, while a war participant serves during the conflict but does not engage in combat. The same person can have both statuses. This terminology is important for the implementation of veteran reintegration programs and understanding the target audience of each program. The process of reintegrating war veterans in Ukraine is complex and long-term, dependent on many factors such as the duration of the war, which increases the number of veterans needing rehabilitation; the insufficient level of respect for veterans from society, which requires the formation of a long-term state strategy; and the complicated regulatory framework, which complicates the implementation of support programs. For effective reintegration, it is necessary to simplify and optimize legislation, taking into account the specific needs of veterans. The reintegration process includes psychological support, social integration, economic reintegration, medical assistance, legal support, educational programs, housing provision, support for veterans' families, community initiatives, and informational support, all of which contribute to their return to a full life in society. The reintegration process of war veterans in Ukraine is complex and multifaceted, requiring systemic and large-scale support from the state and international organizations. There are national and international programs such as the reintegration program from IREX, the "eRobota" projects and the Ukrainian Veterans Fund, the "eOselya" program, new experimental government projects, as well as support from the EU and IOM. These programs are aimed at comprehensive support for veterans, including employment, vocational training, psychosocial and physical rehabilitation, access to housing, and legal assistance. However, given the number of veterans and the continuation of hostilities, these programs are insufficient, and it is necessary to expand and scale them at the national level to ensure effective reintegration.

Keywords: veterans; reintegration; war veterans; combatants; war participants; the process of war veterans' reintegration; war veterans' reintegration programs in Ukraine

*O.V. НЕСТУЛЯ***РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В МИРНЕ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА МАЙБУТНІ ВИКЛИКИ**

Дослідження реінтеграційних програм провідних країн світу показало, що в Україні неможливо повністю застосувати їхній досвід через численні особливості. Масштабність та жорстокість війни в Україні просто вражає і потребує абсолютно безпрецедентних підходів до реінтеграції ветеранів війни в мирне життя, оскільки має кожен п'ятий відноситься до цієї категорії населення, і жодна країна світу не має такого досвіду адаптації військових у післявоєнний період. Ветеран війни – це загальний термін, що охоплює всіх учасників російсько-української війни чи інших конфліктів. Ветерани можуть бути учасниками бойових дій або учасниками війни, і одна й та сама особа може мати обидва статуси. Ця термінологія важлива для реалізації програм реінтеграції. Визначено, що процес реінтеграції включає психологічну підтримку, соціальну інтеграцію, економічну реінтеграцію, медичну допомогу, юридичну підтримку, освітні програми, забезпечення житлом, підтримку сімей ветеранів, громадські ініціативи та інформаційну підтримку, що сприяє їх поверненню до повноцінного життя в суспільстві. Процес реінтеграції ветеранів війни в Україні є складним і довгостроковим, залежним від багатьох факторів, таких як тривалість війни, недостатній рівень поваги до ветеранів з боку суспільства та ускладнена нормативно-правова база. Для ефективної реінтеграції необхідно спрощувати та оптимізувати законодавство, враховуючи специфічні потреби ветеранів. Процес реінтеграції включає психологічну підтримку, соціальну інтеграцію, економічну реінтеграцію, медичну допомогу, юридичну підтримку, освітні програми, житлове забезпечення, підтримку сімей ветеранів, громадські ініціативи та інформаційну підтримку. Існують національні та міжнародні програми, такі як програма реінтеграції від IREX, проєкти «eРобота» та Український фонд ветеранів, програма «eОселя», нові експериментальні проєкти уряду, а також підтримка від ЄС та МОМ. Ці програми спрямовані на комплексну підтримку ветеранів, включаючи працевлаштування, професійне навчання, психосоціальну та фізичну реабілітацію, доступ до житла та юридичну допомогу. Проте, враховуючи кількість ветеранів та продовження бойових дій, цих програм недостатньо, тому їх необхідно розширювати та масштабувати на національному рівні для забезпечення ефективної реінтеграції.

Ключові слова: ветерани; реінтеграція; ветерани війни; учасники бойових дій; учасники війни; процес реінтеграції ветеранів війни; програми реінтеграції ветеранів війни в Україні

Introduction. Today, the national economy is focused on population support, mobilization processes, socio-economic stabilization, and military issues. At the same time, the longer the war lasts, the more the number of veterans grows. According to the data of the Ministry of Veteran Affairs of Ukraine, as of May 2024, 1.2 million veterans were officially registered, and after the end of the war, including family members, their number will increase to 5-6 million people [2]. But in Ukraine, and to this day, there is no proper legislative framework and an active citizen's position regarding the realization of their rights and interests, and the process of reintegration of veterans in general is mostly entrusted to public organizations, which are formed from the same war veterans. But the issue of reintegration of veterans is very important during the war, and especially in the post-war period, since the participants

of the hostilities, who will not be reintegrated into peaceful life, will begin to unite and separate into their own closed groups, which in some places will be dangerous for the population and for these soldiers themselves, who over time will not want to return to a peaceful life.

The international experience of countries that have experienced active hostilities shows that it is the state that must ensure proper regulation of the veteran environment, especially with regard to defining its legal and social field. In addition, it should be noted that the attitude towards war veterans is directly dependent on the readiness of the next generation of Ukrainians to carry out military service, and therefore ensure a high level of the country's defense capability in the future.

It should also be noted that approximately 15-20% of the population will have the status of a war veteran, which

is a significant category of citizens who need special rights, benefits and services for reintegration into peaceful life. This number requires unprecedented approaches to the formation of a post-war space for war veterans, where they become an active part of civil society. Based on these facts, reintegration and rehabilitation are very important and relevant. Without an effective reintegration system in place, veterans will face many problems and challenges: legal, financial, psychological, etc. The impossibility of solving these issues, in the long-term perspective, can cause illegal behavior that will be a threat to the civilian population, as well as to themselves. It is necessary to recognize the state and society's responsibility and duty to war veterans, who give the most valuable thing they have, their health, and sometimes even their lives.

Therefore, an effective mechanism for the reintegration of war veterans is a necessary element of the socio-economic development of Ukraine, both during the war and in the post-war period.

Overview of the latest sources of research and publications. Wars have existed as long as mankind has existed. And as soon as new interstate conflicts or wars arise, scientists, of course, do not stand aside and work out effective mechanisms for the reintegration of war veterans into peaceful life. Russia's war against Ukraine is no exception. The works of foreign scientists who study the risks and challenges of a veteran's transition from military to civilian life are of great importance for the implementation of research tasks: J. Ahern, S. Horbenko, R. Zhilenko, T. Zakharina, D. Ishchenko, O. Kokun, I. Pishko, V. Oliynyk, S. Khoruzhiy, M. Syrytsia, T. Kolenichenko, O. Lozova, L. Shymanovska-Dianich.

Despite the significant development of scientific research in the field of reintegration of war veterans into peaceful life, the scale and brutality of the war in Ukraine is simply astounding and requires absolutely unprecedented approaches to the reintegration of war veterans into peaceful life, since every fifth of the population belongs to this category of the population, and no country in the world does not have such experience in the adaptation of the military in the post-war period. That is why our research is relevant and timely.

The purpose of the study is to analyze the current state of reintegration of war veterans in Ukraine and identify future challenges for improving this process.

Main material and results. To date, in Ukraine there are concepts of "war veteran", "war participant" and "combatant", all of them are defined in the Law of Ukraine "On the status of veterans, guarantees of their social protection" dated October 22, 1993. Thus, Article 4 defines that "war veterans are persons who participated in the defense of the Motherland or in hostilities on the territory of other states. War veterans include: combatants, persons with disabilities as a result of war, war participants" [1]. Article 5 of the same Law states that "participants in hostilities are persons who took part in military tasks for the defense of the Motherland as part of military units, formations, associations of all types and branches of the Armed Forces of the active army (navy), in partisan units and underground and other formations in both wartime and peacetime" [1]. Article 8 also states that "military personnel who served in the Armed Forces of the former USSR

during the war, rear-line workers, as well as other persons provided for by this Law are recognized as participants in the war" [1].

In other words, we can define that a war veteran is a sufficiently broad term that covers all persons who participated in the Russian-Ukrainian war or other wars or ATO, regardless of their status during service. And war veterans can be either combatants or war participants. In some cases, the same person can have both statuses. Thus, a combatant is a person who directly takes part in hostilities, directly performing combat tasks to protect the country. This category includes servicemen who took part in combat operations, as well as those who performed tasks in conditions of direct confrontation and fire contact with the enemy [1]. Unlike a combatant, a combatant is a person who served in the Armed Forces during the war but did not directly participate in hostilities.

Demarcation of these military categories is extremely important for the processes of reintegration and provision of social support. According to each of them, its own algorithm for reintegration into civilian life and its own list of social benefits and adaptive programs are provided. The process of reintegration of war veterans is complex and long-term, which requires taking into account many of its components and factors affecting it. In our opinion, there are several main factors on which the effectiveness of reintegration will directly depend:

— duration of the war – every year, every month and every day the number of war veterans increases. Due to constant shelling of the civilian population, the number of war veterans who will require long-term reintegration and rehabilitation is increasing. Due to active hostilities, the number of participants in hostilities is also increasing, and they will require comprehensive reintegration at the state level, and possibly at the international level. In other words, the duration of the war directly determines the extent of reintegration of war veterans;

— insufficient level of respect for veterans on the part of society - the process of reduction is gradual and has several reasons: unformed state content to support the veteran's image, poor countering of disinformation to Russian narratives, society's misunderstanding of the needs and psychological state of the military, low level of tolerance of the population and focus on their own needs. Thus, the Ukrainian Veteran Fund of the Ministry of Veterans Affairs in Ukraine and the Sociological Group "Rating" conducted a nationwide survey "Veterans in Ukrainian society". According to the survey, the following data were obtained: in July 2022, 55% of respondents spoke about the undeniable respect for veterans on the part of society, then in September 2023, this number was already 79%, and in March 2024 - 76% [3]. The results indicate that respect for veterans is not permanent and must be formed according to the principle of a long-term state strategy;

— complicated legal framework for the reintegration of war veterans. In Ukraine, the experience of war starts from 2014, from the period of occupation of Crimea, parts of Luhansk and Donetsk regions. Accordingly, to date, the process of providing benefits and guarantees to veterans is regulated by more than 150 legal acts, which causes

ambiguity in their interpretation and complicates their implementation in practice. In addition, some laws and by-laws were adopted urgently and do not have a clear order of implementation, which leads to unsatisfactory social protection of veterans.

— Ukraine faced a full-scale invasion of Russia on its territory, which was unprecedented in its scale after the Second World War. That is why since 2014, and then since 2022, a new category of population has appeared in Ukraine - war veterans, and as a result, the urgent issue of their reintegration into civilian life. In our opinion, the experience of other countries in the reintegration of war veterans can be useful for Ukraine to form its own effective mechanism for adapting the military to peaceful life.

Today, such programs exist in almost every developed country in the world. Yes, the US has a Veterans Affairs (VA) program that provides a wide range of services, including medical care, psychological support, vocational training and employment assistance. The special emphasis of the program is on the detection and treatment of post-traumatic stress disorder and other psychological problems in former military personnel. In Israel, the Zahal Disabled Veterans Organization (ZDVO) program operates, which provides medical and psychological assistance, as well as rehabilitation services for veterans. This program is particularly focused on the reintegration of veterans into society through professional growth and lifelong education [4]. In Canada, the Veterans Affairs Canada (VAC) program offers medical assistance, psychological support, financial assistance and vocational training programs. Special attention is paid to supporting not only the veterans themselves, but also their families, who quite often need no less psychological help than the military himself. In Great Britain, there is a program called Veterans UK, which provides medical care, psychological support, employment assistance and financial support. After World War II, Germany developed comprehensive reintegration programs for veterans, including medical care, psychological support, and vocational training. Australia has a Department of Veterans' Affairs (DVA) program that provides medical care, psychological support, financial assistance and vocational training programs [15]. France also has programs that provide medical and psychological assistance to veterans, as well as support for employment and social integration. The Netherlands has a Veterans Institute program that provides medical care, psychological support, financial assistance and vocational training programs.

The above countries demonstrate that successful reintegration of veterans requires a comprehensive approach that includes medical and psychological care, vocational training and social support. It is important to consider the specific needs of veterans and their families to ensure effective reintegration [7]. Several approaches used in other countries may be useful for Ukraine: comprehensive medical and psychological care, as in the US and Israel, it is important to provide veterans with access to quality medical care and psychological support, especially for the treatment of PTSD and other mental disorders, which will help veterans better adapt to a peaceful life; vocational training and employment, programs similar to those in Canada and Australia can help

veterans acquire new skills and find jobs that will contribute to their economic independence and social integration; social support and integration, namely the experience of Germany and the Netherlands shows that it is important to support veterans in social integration through educational and vocational programs, as well as through support for veterans' families; financial assistance, as in the UK and France, providing financial assistance to veterans can help them overcome economic difficulties and provide stability during the transition to civilian life.

Implementation of these approaches in Ukraine, in our opinion, can significantly improve the process of reintegration of veterans, providing them with the necessary support and resources for a successful return to a peaceful life [9].

The vision of scientists, politicians and civil servants of the components of the process of reintegration of war veterans in Ukraine is no less controversial. It is from the understanding of these components that it will depend whether reintegration programs will cover all spheres of rehabilitation of military and veterans. We offer our own vision of the components of the process of reintegration of war veterans (Table).

As you can see, the process of reintegration is complex and multi-component, which requires systematic, balanced and large-scale support from the state and international organizations. Several national and international programs aimed at the reintegration and support of the military are already operating in Ukraine:

IREX Veterans Reintegration Program, which aims to improve the quality and access to services for veterans, including employment, vocational training, psychosocial and physical rehabilitation [3]. It should be noted that this program has been in effect since 2014, and with the beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine in 2022, it has only expanded its areas of activity.

The "eRobota" project and the Ukrainian Veterans Fund - these projects support veterans in creating their own businesses and provide grants for the development of entrepreneurship [4].

"eOselya" program - contract civil servants, medical workers, pedagogic and scientific-pedagogical workers can get access to affordable mortgage loans and compensation for the purchase of housing [5]. Although the program provides for the possibility of a mortgage for military personnel, in our opinion, there should be a separate program specifically for war veterans, which significantly expands the categories of people who can claim to participate in it.

New experimental projects of the government - these include the Programs "Electronic cabinet of a person with disabilities", "Social support of servicemen and their families in military units" and "Formation of vitality" from the Ministry of Social Policy of Ukraine, which include the provision of complex social services, such as social - psychological assistance, development of social skills and adaptation. Support from the EU and IOM, which includes training, support for the transition to civilian life, business development, as well as activities to strengthen communities and support for veterans' centers.

The above-mentioned programs are aimed at providing comprehensive support to veterans, helping them to adapt to civilian life and integrate into society, and considering the number of war veterans and the continuation of active

Table - Components of the reintegration process of war veterans in Ukraine

Composite	Characteristic
Psychological support	Provision of qualified psychological assistance to overcome stress and injuries for the opportunity to fully live and work in society
Social integration	Facilitating the return of veterans to active social life, including participation in communities, transfer of experience to the younger generation, formation of a socially active class of veterans
Economic reintegration	Support in employment, professional training and business development. Military experience quite often provokes a complete change of profession and profession, and therefore all opportunities should be created for obtaining education, improving qualifications and acquiring new competencies. Disability acquired during war will also shape the need for a change of profession and accordingly companies must be ready to work with co-workers with inclusion and disability.
Medical assistance	Ensuring access to medical services, including rehabilitation and treatment. Given the degree of moral and physical damage inflicted on veterans during the war, medical care should be provided throughout the life of a soldier and his family members.
Legal support	Provision of legal assistance and advice on the rights of veterans. Due to the complexity and number of legal acts regulating the issues of reintegration and social support, veterans have a constant urgent need for legal support
Educational programs	Advanced training and retraining programs for adaptation to civilian life. It should be noted that these programs should be coordinated and systematized at the state level, and veterans should receive the requested profession for free
Housing provision	Ensuring access to housing and improving living conditions. The housing issue has always been acute for veterans since the time of the ATO, as state programs for providing them with housing were ineffective and did not cover even 10% of housing needs.
Support for families of veterans	Helping families of veterans adapt and overcome difficulties. Reintegration of veterans, first of all, involves returning to the family and building new relationships, which is why support is needed not only by the military, but also by all members of his family.
Public initiatives and events	Organization of events and programs to support veterans and their integration into society. Every veteran should feel respect and his importance in society. Therefore, the active involvement of veterans in active social life will only speed up the reintegration process.
Information support	Providing information about available services and veterans' rights. In our opinion, a single information field for veterans should be formed in Ukraine, where they could receive all the necessary information about the implementation of state programs and initiatives for their reintegration

Source: compiled by the author based on [10,12,15]

hostilities on the territory of Ukraine, these programs for the comprehensive reintegration of war veterans in Ukraine are insufficient, considering that most of them are still in the war, and after its end, every fifth Ukrainian will need help and adaptation, so now it is necessary to develop and scale reintegration programs at the national level.

Conclusions. As a result of the analysis of the current state of reintegration of war veterans in Ukraine and the identification of future challenges for improving this process, we have drawn the following conclusions:

1. The study of the reintegration programs of the leading countries of the world showed that in Ukraine it is impossible to fully apply the experience of any of them due to numerous features that must be taken into account when developing a state strategy for the reintegration of war veterans.

2. As a result of the study of Ukrainian legislation, it was established that a war veteran is a general term covering all participants in the Russian-Ukrainian war or other conflicts, regardless of their status during service. Veterans can be combatants or war veterans. A combatant directly participates in combat operations, while a war participant serves during a conflict but does not participate in combat. The same person can have both statuses.

3. The process of reintegration of war veterans in Ukraine is complex and long-term, depending on many factors, such as the duration of the war, which increases the number of veterans in need of rehabilitation; insufficient level of respect for veterans on the part of society, which requires the formation of a long-term state strategy; and a complicated regulatory framework that complicates the implementation of support programs. For effective reintegration, it is necessary to simplify and optimize the legislation, taking into account the specific needs of veterans.

4. The process of reintegration of war veterans in Ukraine includes psychological support, social integration, economic reintegration, medical assistance, legal support, educational programs, housing, support for veterans' families, public initiatives and informational support, which together contribute to their return to a full life in society.

References

1. Pro status veteraniv viyny, harantiyi yikh sotsial'noho zakhystu [On the status of war veterans, guarantees of their social protection]: Zakon Ukrainy [Law of Ukraine] vid 22.10.1993. № 3552-XII / Verkhovna Rada Ukrainy. [In Ukrainian]
2. Kryzhnyy A. Pislya zavershennya viyny kil'kist' veteraniv zroste do 5-6 mil'yoniv osib [After the end of the war, the number of veterans will increase to 5-6 million people] Ekonomichna pravda [Economic truth] 27 travnya 2024 roku. [In Ukrainian]
3. Reintegratsiya veteraniv Ukrainy [Reintegration of veterans of Ukraine]. IREX: veb-sayt [Website] [In Ukrainian]
4. yeRobota [There is work] Diya [Activity] : veb-sayt. [In Ukrainian]
5. yeOselya [isOselya] Diya [Activity]: veb-sayt. [In Ukrainian]
6. Ahern J., Worthen M. The challenges of Afghanistan and Iraq veterans' transition from military to civilian life and approaches to reconnection. 2015. PloS ONE, 1 (7).
7. Bryndikov Y. Teoriya ta praktyka reabilitatsiy viys'kovosluzhbovtziv uchasnykiv boyovykh diy v systemi sotsial'nykh sluzhb [Theory and practice of rehabilitation of

- servicemen participating in hostilities in the system of social services] : dys. d-ra ped. nauk, Khmel'nyts'kyy natsional'nyy universytet [diss. Dr. Ped. of Sciences, Khmelnytskyi National University]. Repozytariy KHNU. 2019. 487 p. [In Ukrainian]
8. Horbenko S. Adaptatsiya viys'kovosluzhbovtziv do tsyvil'noho zhyttya – ody z osnovnykh napryamiv rozvytku kadrovoyi polityky u Zbroynykh sylakh Ukrainy [Adaptation of servicemen to civilian life is one of the main directions of personnel policy development in the Armed Forces of Ukraine] Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho universytetu Povitryanykh Syl [Collection of scientific papers of Kharkiv Air Force University] 2013. Vyp. 4. pp. 15-21. [In Ukrainian]
 9. Zhylenko, R. Sotsial'na adaptatsiya viys'kovosluzhbovtziv v suchasniy naukoviy literaturi [Social adaptation of military personnel in modern scientific literature] Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu [Scientific Bulletin of Uzhgorod University] 2019. 2 (45), pp. 61-69. [In Ukrainian]
 10. Zakharina, T. Osoblyvosti stvorenniya reintehratsiynoho seredovyschcha dlya veteraniv hibrydnoyi viyny v umovakh zakladiv vyshchoyi osvity [Peculiarities of creating a reintegration environment for hybrid war veterans in the conditions of higher education institutions] Perspektyvy ta innovatsiyi nauky. Seriya «Pedagogika» [Perspectives and innovations of science. "Pedagogy" series] 2023. 9(27), pp. 197–206. [In Ukrainian]
 11. Ishchenko D., Kolesnichenko O. & Matsehora YA. Motyvatsiya viys'kovosluzhbovtziv do diyal'nosti v ekstremal'nykh umovakh: systematyzatsiya doslidzhen' [Motivation of servicemen to work in extreme conditions: systematization of research] Ournal «Disaster and crisis psychology problems» [Journal "Disaster and crisis psychology problems"] 2021.no 2 (2), pp. 69–85. [In Ukrainian]
 12. Kokun O., Pishko I. Osoblyvosti nadannya psykholohichnoyi dopomohy viys'kovosluzhbovtziv, veteranam ta chlenam yikhnikh simey tsyvil'nymy psykholohamy [Peculiarities of providing psychological assistance to military personnel, veterans and members of their families by civilian psychologists] metod. posib. Kiev: 7BTS, 2023. 175p. [In Ukrainian]
 13. Kolenichenko T. Instytutsiyni sub'yekty sotsial'noyi reintehratsiyi veteraniv v umovakh viyny: steykholders'kyy pidkhid [Institutional subjects of social reintegration of veterans in the conditions of war: a stakeholder approach] Naukovo-osvitniy innovatsiynyy tsentr suspil'nykh transformatsiy [Scientific and educational innovation center of social transformations] 2022, no 29, pp. 269–282. [In Ukrainian]
 14. Shymanovs'ka L., Lozova O. Vplyv tsyfrovoyi zrilosti na transformatsiyu biznes-protsesiv pidpryyemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy [The influence of digital maturity on the transformation of business processes of enterprises in the conditions of the economy of Ukraine] Ekonomika: realiyi chasu [Economics: realities of time] Naukovyy zhurnal. 2024. no 2 (72). pp. 74-85 [In Ukrainian]

Надійшла (received) 12.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Нестуля Олександр Валерійович (Nestulya Oleksandr) - PhD candidate, Poltava University of Economics and Trade ORCID <https://orcid.org/0009-0008-8162-6086>; Sashanestulya@gmail.com

Л.М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, О.В. ЛОЗОВА, Б.С. КОЛОМІЄЦЬ
ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
НА ҐРУНТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО
ПІДХОДУ

Стаття присвячена дослідженню можливостей розвитку безпекоорієнтованого менеджменту, заснованого на міждисциплінарному підході – нейроменеджменті, який інтегрує знання з нейронауки, психології та менеджменту. Автори аналізують ключові аспекти цього підходу, зокрема можливість його застосування в управлінні організаціями, включаючи заклади освіти. Виявлено основні точки дотику між нейро- та безпекоорієнтованим менеджментом, такі як управління стресом, прийняття рішень, когнітивні здібності, а також розвиток емоційного інтелекту. Акцент зроблено на здатності нейроменеджменту підвищувати ефективність управління, покращувати комунікацію, мотивацію, адаптацію до змін та сприяти розвитку інновацій. Автори підкреслюють, що в сучасних умовах, зокрема в контексті війни та економічної нестабільності, інтеграція цих двох підходів є важливим інструментом для створення стійких та адаптивних систем управління. Нейроменеджмент сприяє покращенню психологічного благополуччя співробітників та студентів через інструменти оцінки когнітивних здібностей, моніторинг стресу, практики майдфулнес, а також через персоналізацію навчальних та мотиваційних стратегій. Значна увага приділена використанню нейроменеджменту в закладах освіти, адже він не лише знижує ризики конфліктів, а й стимулює креативність і адаптивність студентів та викладачів. Поєднання обох підходів дозволяє створити культуру безпеки, що враховує як фізичну, так і психологічну складову, формуючи довіру та взаємопідтримку серед учасників освітнього процесу. Таким чином, представлений матеріал не лише висвітлює концепцію нейроменеджменту, а й розкриває її інтеграцію з безпекоорієнтованим підходом, спрямовану на створення стійких організаційних рішень у складних умовах сучасності. Обговорені перспективи впровадження цих інструментів дають змогу більш ефективно адаптувати управлінські процеси до динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент; нейроменеджмент; міждисциплінарний підхід; заклади освіти; емоційний інтелект; стрес-менеджмент; когнітивні здібності; адаптивність; культура безпеки; інновації

L. SHYMANOVSKA-DIANYCH, O. LOZOVA, B. KOLOMIETS
FORMATION OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT IN MODERN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS BASED ON THE USE OF NEUROMANAGEMENT AS AN INTERDISCIPLINARY
APPROACH

The article is devoted to exploring the possibilities of developing security-oriented management based on an interdisciplinary approach—neuromanagement, which integrates knowledge from neuroscience, psychology, and management. The authors analyze the key aspects of this approach, in particular, its potential application in managing organizations, including educational institutions. The main points of intersection between neuro- and security-oriented management are identified, such as stress management, decision-making, cognitive abilities, and the development of emotional intelligence. Emphasis is placed on the ability of neuromanagement to enhance management efficiency, improve communication, motivation, adaptability to change, and foster innovation. The authors stress that in modern conditions, particularly in the context of war and economic instability, integrating these two approaches is an important tool for creating resilient and adaptive management systems. Neuromanagement contributes to the psychological well-being of employees and students through tools such as cognitive ability assessment, stress monitoring, mindfulness practices, and the personalization of learning and motivational strategies. Significant attention is given to the use of neuromanagement in educational institutions, as it not only reduces conflict risks but also stimulates creativity and adaptability among students and faculty. The combination of both approaches allows for the creation of a safety culture that accounts for both physical and psychological components, fostering trust and mutual support among participants in the educational process. Thus, the presented material not only highlights the concept of neuromanagement but also reveals its integration with a security-oriented approach, aimed at creating sustainable organizational solutions under the complex conditions of modernity. The discussed perspectives on implementing these tools enable more effective adaptation of management processes to the dynamic changes of the external environment.

Keywords: security-oriented management; neuromanagement; interdisciplinary approach; educational institutions; emotional intelligence; stress management; cognitive abilities; adaptability; safety culture; innovation

Постановка проблеми. У сучасному світі, де швидкість змін і технологічний прогрес стають нормою, управління закладами освіти потребує нових підходів. Нейроменеджмент, як міждисциплінарна галузь, що поєднує нейронауку, психологію, менеджмент та освіту пропонує низку інноваційних рішень для цього, і, зокрема, для формування безпекоорієнтованого менеджменту. Цей підхід дозволяє враховувати психофізіологічні аспекти людської діяльності, що є особливо важливим у контексті створення безпечного освітнього середовища.

Крім того, таке поєднання є особливо важливим для України і для українських закладів освіти які вимушені здійснювати та забезпечувати освітній процес в умовах війни. І на користь цього існує декілька вагомих причин. По-перше, війна та соціальні потрясіння залишають глибокі психологічні сліди на всіх учасниках освітнього процесу, а

використання нейроменеджменту може допомогти зрозуміти і підтримати людей, які пережили травму, через впровадження психологічних практик у навчальний процес.

По-друге, в умовах нестабільності важливо враховувати емоційний стан всіх учасників освітнього процесу, щоб забезпечити їх психологічну безпеку і сприяти ефективному навчальному процесу. Крім того, в умовах загрози безпеки заклади освіти повинні стати місцем, де всі учасники освітнього процесу відчуватимуть себе захищеними і саме безпекоорієнтований менеджмент дозволяє створити такі умови, які знижують ризики і забезпечують фізичну безпеку.

По-третє, інтеграція нейроменеджменту допомагає формувати довіру між учасниками освітнього процесу та батьками, що є критично важливим для стабільності освітнього процесу. Одночасно, нейроменеджмент сприяє розвитку гнучких стратегій

управління, що дозволяє закладам освіти швидше адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі.

По-четверте, використання сучасних технологій та психологічних методик може допомогти закладам освіти впроваджувати інновації, що підвищують якість навчання, а поєднання обох підходів дозволяє формувати у учнів та студентів навички, необхідні для успішної адаптації в сучасному світі, включаючи критичне мислення, емоційну стійкість та навички співпраці.

По-п'яте, нейроменеджмент допомагає в розробці стратегій, які враховують потреби всіх учасників освітнього процесу, що є важливим для сталого розвитку освіти в Україні. У той же час, заклади освіти можуть стати центрами підтримки для місцевих громад, впроваджуючи програми, що базуються на принципах нейроменеджменту та безпеки, а поєднання цих підходів може допомогти зміцнити соціальну згуртованість та взаємодію між різними групами населення, що є важливим у контексті повоєнного відновлення економіки України і сфери освіти, зокрема.

Все вищезазначене підтверджує актуальність та важливість обраної для дослідження теми та визначення її мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями пов'язаними з дослідженням такого напрямку менеджменту як нейроменеджмент займалися такі науковці як Г. Шнейдер [23], Б. Громовик, Л. Унгурян [4], Р. Glimcher, С. Camerer, Е. Fehr, R. Poldrack [21], А. Berns [20.], В. Néstor [22.].

Що стосується безпекоорієнтованого управління то ці питання останнім часом досить потужно набувають актуальності та поширення у вітчизняних фахових дослідженнях. Проте, значна кількість наукових розробок присвячена управлінню економічною безпекою та управлінню ризиками підприємств. Так, В.І. Притис, Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко досліджували інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління підприємствами на основі інтеграції діяльності держави, недержавних органів управління економікою та безпосередньо суб'єктів господарювання [16] та базові категорії безпеко-орієнтованого підходу [17]. В.І. Притис досліджував умови реалізації, методичне та організаційне забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємствами на прикладі підприємств будівельної галузі [18,19]. І.О. Башинська розкривала безпекоорієнтоване управління промисловим підприємством з позиції ризикостійкості та обґрунтувала основні аспекти концептуального базису механізму безпекоорієнтованого управління підприємством, спираючись на концепцію прийнятного ризику [2, 3]. Л.А. Кримчак, В.В. Гарбузюк, М.М. Рудніченко, І. П. Романюк досліджували сутність безпеко-орієнтованого управління з адаптацією до реалій діяльності закладів охорони здоров'я та визначили основні його складові – систему управління

економічною безпекою та систему управління ризиками та запропонували концептуальну модель удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладу охорони здоров'я [7, 8]. А.Г. Івченко досліджувала вектори, можливості та загрози безпекоорієнтованого розвитку підприємства, концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні (типи безпекоорієнтованого розвитку підприємства, вектори безпеко-орієнтованого розвитку підприємств, шляхи реагування на загрози у забезпеченні безпеко-орієнтованого розвитку підприємств в Україні) [5, 6], Р.В. Мороз та О.В. Завгороднюк узагальнили основні постулати безпекоорієнтованого управління підприємством [9].

Віддаючи належне науковим напрацюванням цих вчених з вищезазначеної проблематики, варто зауважити, що дослідження питань формування та впровадження безпекоорієнтованого менеджменту підприємствами, і особливо закладами освіти на ґрунті міждисциплінарного підходу – нейроменеджменту, зокрема в умовах війни в Україні, ще не отримали належної глибини.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження можливостей подальшого розвитку безпекоорієнтованого менеджменту, який базується на використанні міждисциплінарного підходу – нейроменеджменту, сформованого на ґрунті цілого комплексу нейронаук, виокремлення основних напрямів його використання у контексті управління будь-якою організацією, у тому числі і закладами освіти та основних точок дотику між нейро- та безпекоорієнтованим менеджментом задля формування відповідної системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток управлінської науки обумовлений тим що класичні управлінські технології потребують нових підходів, нового осмислення, нових інструментів організації, управління, контролю та мотивації. Протягом останніх двох десятиліть вчені отримали нове, більш глибоке уявлення про людську поведінку внаслідок інтеграції таких наук, як психологія (дослідження людської свідомості та поведінки) та неврологія (вивчення анатомії і фізіології мозку). На стику двох наук сформувався новий напрям – нейронаука, яка включає в себе: нейроменеджмент, нейролідерство, нейробиологію та нейротехнології. Нейронаука займається дослідженням, які частини мозку реагують на різні види стимулів, пов'язаних з соціальною взаємодією.

Термін «нейроменеджмент» був вперше сформований в 2006 році Кінгуо Ма, професором і директором лабораторії Нейроменеджменту Чжецзянського університету. Перша згадка про нейроменеджмент і вивчення роботи мозку за допомогою медичних досліджень асоціюється з ім'ям Девіда Рока, засновника Інституту нейролідерства. Нейроменеджмент (англ. Neuromanagement) – новий науково-практичний напрямок на стику нейробиології, психології та менеджменту [1]. Мета фахівців, що займаються нейроменеджментом – допомогти організаціям реалізовувати свій потенціал через

розуміння процесів роботи мозку і розумової діяльності людини на індивідуальному, командному та організаційному рівні [4].

Таким чином, на наш думку, нейроменеджмент — це міждисциплінарний підхід в управлінні, що використовує знання з нейронауки, психології та менеджменту для покращення управлінських процесів і розвитку персоналу. Виходячи з цього, основна мета нейроменеджменту — зрозуміти, як функціонує мозок людини в робочому середовищі, і використовувати ці знання для підвищення ефективності, мотивації, комунікації та прийняття рішень.

Варто зазначити, що нейроменеджмент набуває популярності в Україні і для цього є кілька ключових причин. В перш чергу, це зростання усвідомлення важливості психічного здоров'я в умовах сучасних викликів, таких як війна та економічні труднощі, а нейроменеджмент пропонує ефективні інструменти для управління стресом і емоціями.

Важливу роль відіграє актуальність інтеграція науки в управлінські практики, а нейроменеджмент базується на наукових дослідженнях у сфері нейробиології та психології, що робить його більш обґрунтованим і ефективним у порівнянні з традиційними методами управління.

Крім того, використання нейроменеджменту допомагає покращити продуктивність працівників через розуміння їхніх психологічних потреб і мотивацій, що веде до більшої ефективності в роботі і дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим в умовах нестабільності.

Важливим аспектом сучасності є розвиток емоційного інтелекту, а нейроменеджмент сприяє саме цьому, що покращує комунікацію та співпрацю в командах, а також підвищує рівень задоволеності працівників. Застосування нейроменеджменту може стимулювати креативність і інноваційність, що є важливими для розвитку бізнесу та освіти. В умовах зростання попиту на навчання, збільшення кількості курсів і тренінгів з нейроменеджменту в Україні сприяє популяризації цієї дисципліни серед керівників і фахівців. Це дозволило нам виокремити основні напрями використання нейроменеджменту у контексті управління будь-якою організацією, у тому числі і закладами освіти (рис.).

Якщо проілюструвати як це працює на практиці, то, наприклад, при управлінні змінами, нейроменеджмент допомагає зрозуміти, як люди реагують на зміни, і знижує рівень опору через адаптацію до когнітивних потреб. З метою покращення комунікації, керівники можуть використовувати принципи активного слухання та емпатії для побудови довіри, а при формуванні та впровадженні мотиваційних стратегій знання про дофамінові системи мозку допомагають налаштувати винагороди так, щоб вони стимулювали максимальну продуктивність. При цьому, основні інструменти нейроменеджменту, які дозволяють реалізувати вищезначені напрями це: нейротести для оцінки когнітивних здібностей;

методи вимірювання рівня стресу (наприклад, моніторинг частоти серцевих скорочень чи рівня кортизолу); практики майндфулнес і медитації для покращення фокусу і зниження стресу тощо.

Це все дає підстави говорити, що нейроменеджмент відкриває нові можливості для ефективного управління, роблячи його більш персоналізованим та орієнтованим на потреби людей.



Рис. - Основні напрями використання нейроменеджменту у контексті управління організацією

Розроблено авторами

Проте, одним із завдань нашого дослідження є визначення того, яким чином можна поєднати нейроменеджмент і безпекоорієнтований менеджмент підприємства, а саме закладів освіти, адже обидва підходи мають на меті оптимізацію управлінських процесів, зокрема в контексті забезпечення стабільності, ефективності та адаптивності організації, особливо нині, в умовах війни. На нашу думку, основні точки дотику між нейроменеджментом

та безпекоорієнтованим менеджментом підприємства можуть бути представлені таким чином (табл.).

Отже, поєднання цих двох підходів дозволяє створити більш адаптивну та стійку систему управління, що враховує як фізичну, так і психологічну безпеку та розробити і запровадити потужні інструменти і механізми для управління закладами освіти.

Таблиця - Основні точки дотику нейроменеджменту та безпекоорієнтованого менеджменту в управлінні закладами освіти

№ №	Основні точки дотику	Безпеко-орієнтований менеджмент	Нейро-менеджмент
1	Прийняття рішень в умовах стресу та ризику	Акцент робиться на управлінні ризиками та кризами	Досліджується, як мозок реагує на стресові ситуації, що впливає на прийняття рішень, що дозволяє створювати моделі поведінки керівників та співробітників у складних ситуаціях, оптимізуючи їхні дії
2	Фокус на когнітивних здібностях	Використовуються знання з нейроменеджменту у для розвитку когнітивних стратегій оцінки ризиків та безпечного реагування на небезпеки	Дослідження, як покращити концентрацію, пам'яті та прийняття рішень у працівників
3	Розвиток емоційного інтелекту	Розуміння емоційний стану співробітників, їхньої здатність діяти в команді та підтримувати психологічну стійкість	Допомога у розвитку емоційного інтелекту, що є ключовим для забезпечення безпеки в організації
4	Навчання і розвиток персоналу	Організація тренінгів з безпеки, з використанням методів де знання повинні бути добре закріплені та легко застосовуваними	Пропозиція ефективних підходів до навчання, які враховують, як мозок засвоює інформацію
5	Культура безпеки	Інтеграція різноманітних аспектів мотивації та поведінки працівників для створення середовища, де безпека стає пріоритетом	Сприяння формуванню корпоративної культури через вплив на мотивацію та поведінкові звички працівників

Визначимо кілька ключових аспектів, які допоможуть інтегрувати ці два підходи.

1. Розуміння емоцій і їх вплив на безпеку. Нейроменеджмент може допомогти у дослідженні та розвитку емоційного інтелекту через вивчення

емоційних реакцій учасників освітнього процесу на різні ситуації, що дозволить виявити потенційні ризики для безпеки (наприклад, стрес або тривога можуть призводити до агресивної поведінки або інших проблем). Безпекоорієнтований менеджмент може сприяти психологічній підтримці, через впровадження відповідних програм, які базуються на нейробіологічних дослідженнях, що дозволить створити більш безпечне середовище для навчання.

2. Створення безпечного середовища. Нейроменеджмент може допомогти в створенні відповідного фізичного середовища, зокрема, у дизайні простору, який знижує стрес і сприяє позитивному емоційному стану учнів (наприклад, використання природного освітлення і комфортних зон для навчання). Безпекоорієнтований менеджмент може сприяти формуванню культури безпеки, що базується на розумінні нейропсихології і забезпечує більшу довіру між учасниками освітнього процесу.

2. Адаптація управлінських стратегій. Використання нейроменеджменту може сприяти персоналізації навчання, через адаптацію навчальних програм до індивідуальних потреб учнів, що може зменшити стрес і підвищити їхню залученість, та знизити ризики конфліктів. Безпекоорієнтований менеджмент, через розробку та реалізацію кризових планів, які враховують нейробіологічні аспекти реакції людей на стрес, може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях.

4. Використання технологій. Застосування технологій нейроменеджменту для моніторингу емоційного стану учнів, студентів може допомогти виявити проблеми на ранніх стадіях і вжити заходів для запобігання конфліктам. Використання аналітичних інструментів безпекоорієнтованого менеджменту для обробки даних про освітній процес і емоційний стан учнів, студентів може допомогти в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

5. Навчання та розвиток персоналу. Проведення тренінгів з нейроменеджменту для викладачів та адміністрації закладів освіти сприятиме розумінню і набуттю практичних навичок його застосування в контексті безпеки. Створення платформ для обміну досвідом між закладами освіти, що впроваджують обидва підходи, може сприяти розвитку нових ідей і практик безпекоорієнтованого менеджменту.

Підтвердженням цих висновків є конкретні приклади такого поєднання в діяльності як зарубіжних так і українських закладів освіти, які ґрунтуються на принципах нейроменеджменту.

Наприклад Університет Каліфорнії, Берклі (США) реалізує спеціальні програми психологічної підтримки, які використовують нейропсихологічні методи для підтримки студентів під час стресових періодів, таких як іспити або кризи, а індивідуальні консультації та групові заняття допомагають студентам розвивати навички емоційної регуляції. Звичними є і тренінги з реагування на надзвичайні ситуації, які враховують нейробіологічні реакції на стрес, допомагаючи студентам і персоналу краще підготуватися до можливих загроз [10].

Університет Торонто (Канада) реалізує програми, які поєднують нейроменеджмент з навчальними курсами,

навчаючи студентів стратегіям управління стресом та емоціями. Крім того, в університеті запроваджено моніторинг психоемоційного стану через використання аналітичних платформ для збору даних про психоемоційний стан студентів, що дозволяє адміністрації своєчасно реагувати на проблеми [11]. Університет Оксфорда (Велика Британія) має програму Wellbeing, яка фокусується на добробуті студентів, включаючи тренінги з нейропсихології, що допомагають студентам управляти своїми емоціями та стресом. В університеті розроблено плани дій у разі кризових ситуацій, що враховують нейробіологічні аспекти реакції на стрес, зокрема навчання персоналу [12]. Університет Мельбурна (Австралія) пропонує послуги психологічної підтримки, які включають нейропсихологічні техніки для допомоги студентам у подоланні стресу, а також програми навчання, які навчають студентів розуміти та регулювати свої емоції, а також взаємодіяти з іншими [13]. Університет Копенгагена (Данія) реалізує програми, що сприяють створенню здорового навчального середовища, використовуючи нейробіологічні дані для покращення фізичного простору (освітлення, звукоізоляція тощо). Професорів навчають методам, які враховують нейробіологічні аспекти навчання та взаємодії зі студентами, що допомагає створити підтримуюче середовище [14].

Серед українських університетів так само спостерігається впровадження нейро- та безпекоорієнтованого менеджменту в університетах. Здебільшого через впровадження програм психологічної підтримки студентів та науково-педагогічних працівників, розробку та впровадження заходів кризового управління (плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, які враховують психологічні аспекти реагування студентів і персоналу), створення безпечного навчального середовища, включаючи програми, що сприяють розвитку емоційної стійкості учасників освітнього процесу, створення психологічних служб [15].

Висновки та перспективи подальших досліджень.

На підставі вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що поєднання нейро-менеджменту і безпекоорієнтованого менеджменту може суттєво підвищити ефективність управління закладами освіти. Така інтеграція наукових знань про мозок і поведінку людей з практиками, спрямованими на забезпечення безпеки дозволяє створити більш гармонійне та продуктивне освітнє середовище адже у сучасному світі заклади освіти стикаються з різними загрозами, включаючи насильство, тероризм та природні катастрофи, а система безпекоорієнтованого менеджменту допомагає створити безпечне середовище для всіх учасників освітнього процесу. Безпечне і підтримуюче середовище сприятиме кращій концентрації учнів, студентів, що позитивно впливатиме на їхню продуктивність і успішність у навчанні. Крім того, заклади освіти, які впроваджують ці підходи, демонструють свою відповідальність перед суспільством, що підвищує їхній авторитет і довіру з боку громади.

Таким чином, впровадження системи безпекоорієнтованого менеджменту, що ґрунтується на нейроменеджменті, є критично важливим для закладів освіти і потребує формування відповідної системи управління, що і буде предметом наших подальших досліджень.

Список літератури

1. Баранов В.М. Нейроменеджмент як сучасний напрям розвитку управління Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021 р. Випуск 3; 4. С. 91-97. DOI 10.33251/2707-8620-2021-3-4-91-97
2. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 330-336. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-330-336>
3. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(2). С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>
4. Громовик Б.П. Нейроекономіка: концептуальні питання та значення для фармації. Одес. мед. журн. 2012. № 1. С. 12-14
5. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 368-378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>
6. Івченко А.Г. Концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні. Вісник економічної науки України. 2023. № 2 (45). С. 129-137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45))
7. Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Романюк І. П. Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. Innovation and Sustainability. 2022. Iss. 2. С. 55-60. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60>
8. Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Рудніченко М. М., Романюк І. П. Ідентифікація ризиків діяльності закладів охорони здоров'я в системі безпекоорієнтованого управління. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Т. 6, № 3. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-25>
9. Мороз, Р., Загороднюк, О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024, (68). С. 116-122 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
10. Офіційний сайт університету Берклі, Каліфорнії. <https://www.berkeley.edu/campus-life/health-safety/>
11. Офіційний сайт університету Торонто: <https://www.utoronto.ca/faculty-staff>
12. Офіційний сайт університету Оксфорд: https://www.experienceoxfordshire.org/product/oxford-university-city-OOUBzg849-xgw_Hsd8zAzKqK4CdPoUicubA85xoCUJgQAvD_BwE
13. Офіційний сайт університету Мельбурна: <https://www.unimelb.edu.au/respect>
14. Офіційний сайт університету Копенгагена: <https://about.ku.dk/>
15. Офіційний сайт Полтавського університету економіки і торгівлі: <https://puet.edu.ua/>
16. Притис В.І., Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 230-232. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6\(1\)-230-232](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-230-232)
17. Притис В. І., Гавловська Н. І., Притис Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-26-2-23-30>
18. Притис В.І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 453-459. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-453-459>.

19. Притис В.І. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. No 1. С. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-18>.
20. Ariely Berns. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. Nature Reviews Neuroscience. URL: <http://www.nature.com/nrn/journal/v11/n4/full/nrn2795.html>. (дата звернення: 24.02.2025)
21. Schneider Gerald E. Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. The MIT Press, 2014. 728 p

References (transliterated)

1. Baranov V. (2021). Neyromanagement yak suchasnyu napryam rozvytku upravlinnya. [Neuromanagement as a modern direction of management development] *Naukovyy visnyk Litnoyi akademiyi. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo*, [Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management, and Law] 3(4), 91–97. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-91-97>
2. Bashynska I. (2019) Ryzykostiikist yak kryterii bezpekoorієntovanoho upravlinnia promyslovym pidpryemstvom [Risk tolerance as a criterion for safety-oriented management of an industrial enterprise]. *Biznes Inform.* [Business Inform], no. 11, pp. 330–336. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-330-336>
3. Bashynska I. (2019) Mekhanizm zabezpechennia bezpekoorієntovanoho upravlinnia promyslovym pidpryemstvom [Mechanism for ensuring safety-oriented management of an industrial enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, [Problems of a Systemic Approach in Economics] no. 6(2), pp.21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>
4. Hromovyk, B. (2012). Neuroekonomika: kontseptualni pytannia ta znachennia dlia farmatsii [Neuroeconomics: Conceptual Issues and Significance for Pharmacy]. *Odes. med. zhurn.* 1, pp.12-14. [in Ukrainian].
5. Ivchenko A. (2023) Bezpekoorієntovanyi rozvytok pidpryemstva: vektory, mozhlyvosti ta zahrozy [Safe-ty-oriented development of the enterprise: vectors, opportunities and threats]. *Biznes Inform.* [Business Inform] no. 12, pp.368–378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>
6. Ivchenko A. (2023) Kontseptualni zasady zabezpechennia bezpekoorієntovanoho rozvytku pidpryemstva v Ukraini [Conceptual principles for ensuring security-oriented development of enterprises in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, [Bulletin of Economic Science of Ukraine]. no. 2(45), pp. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).129-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).129-137)
7. Krymchak L., Harbuziuk V., Romaniuk I. (2022) Udoskonalennia mekhanizmu bezpekoorієntovanoho upravlinnia diialnistiu zakladiv okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii derzhavnogo upravlinnia [Improving the mechanism of safety-oriented management of the activities of health care institutions in the context of decentralization of state administration]. *Innovation and Sustainability*, [Innovation and Sustainability]. no. 2, pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60>
8. Krymchak L., Harbuziuk V., Rudnichenko M., Romaniuk I. (2021) Identyfikatsiia ryzykiv diialnosti zakladiv okhorony zdorovia v systemi bezpekoorієntovanoho upravlinnia [Identification of risks in the activities of health care institutions in the system of safety-oriented management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]. no. 6/3, pp.184–189. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-25>
9. Moroz, R., Zahorodnyuk, O. (2024). Postulaty bezpekoorієntovanoho upravlinnya pidpryemstvom [Postulates of Security-Oriented Management of an Enterprise]. *Ekonomika ta suspiilstvo*. [Economics and Society]. (68), 116-122. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
10. Офіційний сайт університету Берклі, Каліфорнії. <https://www.berkeley.edu/campus-life/health-safety/>
11. Офіційний сайт університету Торонто: <https://www.utoronto.ca/faculty-staff>
12. Офіційний сайт університету Оксфорд: https://www.experienceoxfordshire.org/product/oxford-university-cityxgw_Hsd8zAzKqaK4OIjSPoUicubA85xoCUJgQAvD_BwE
13. Офіційний сайт університету Мельбурна: <https://www.unimelb.edu.au/respect>
14. Офіційний сайт університету Копенгагена: <https://about.ku.dk/>
15. Офіційний сайт Полтавського університету економіки і торгівлі: <https://puet.edu.ua/>
16. Prytys V. I., Havlovska N. I., Rudnichenko Ye. M. (2018) Instytutsionalne seredovyshche formuvannia systemy bezpekoorієntovanoho upravlinnia promyslovymu pidpryemstvam v umovakh hlobalizatsiinykh zmin. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Institutional environment of forming a system of safety-oriented management of industrial enterprises in the context of globalization changes]. *Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences] no. 6 (1), pp. 230–232. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6\(1\)-230-232](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-230-232)
17. Prytys V. I., Havlovska N. I., Prytys N. I., Rudnichenko Ye. M. (2019) Doslidzhennia bazovykh katehori bezpekoorієntovanoho pidkhodu v upravlinni pidpryemstvamy [Research of basic categories of safety-oriented approach in enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. [Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. no. 2, pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-23-30>
18. Prytys V. I. (2020) Umovy realizatsii bezpekoorієntovanoho upravlinnia pidpryemstvamy z urakhuvanniam isnuuyuchykh zahroz [Conditions for implementing security-oriented management of enterprises taking into account existing threats]. *Biznes Inform.* [Business Inform]. no. 3, pp.453–459. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-453-459>
19. Prytys V. I. (2020) Metodychne ta orhanizatsiine zabezpechennia bezpekoorієntovanoho upravlinnia pidpryemstvamy [Methodological and organizational support for security-oriented management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. no. 1, pp. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-18>
20. Ariely Berns. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. Nature Reviews Neuroscience. Retrieved from: <http://www.nature.com/nrn/journal/v11/n4/full/nrn2795.html>. [in English]
21. Schneider Gerald E. (2014) Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. The MIT Press, 728. [in English].

Надійшла (received) 12.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна (Shymanovska-Dianyach Lyudmyla) – завідувачка кафедри менеджменту, д.е.н., професор, Полтавський університет економіки і торгівлі ORCID: 0000-0001-6499-0953; Email: ludad584658@ukr.net

Лозова Оксана Василівна (Lozova Oksana) – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>; E-mail: oksana_lozova@ukr.net

Коломієць Богдан Сергійович (Kolomiets Bohdan) – доктор філософії (кандидат педагогічних наук), докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі ORCID: 0000-0002-7723-6666; Email: kolombogd1@gmail.com

О. Б. БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ, Є. О. ЗАСТЬОЛА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ: КРИПТОВАЛЮТА ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДПРИЄМЦЯ

Фінансові ринки завжди були ареною, де прийняття рішень визначало успіх або невдачу економічних суб'єктів. У XXI столітті цей процес зазнав значних змін завдяки появі нових технологій та інструментів, серед яких особливе місце посідає криптовалюта. З моменту створення біткоіна у 2009 році цифрові активи стрімко інтегрувалися у фінансову екосистему, пропонуючи підприємцям альтернативні способи управління ресурсами, залучення капіталу та диверсифікації ризиків. Сьогодні криптовалюта перестала бути лише експериментальним явищем, перетворившись на потужний інструмент, що впливає на стратегічні рішення у бізнесі та відкриває нові горизонти для інноваційного підприємництва. Особливість криптовалют полягає у їх децентралізованій природі, яка базується на технології блокчейн. Це забезпечує прозорість, безпеку та незалежність від традиційних фінансових посередників, таких як банки чи регуляторні органи. Для підприємців це означає можливість швидкого доступу до глобальних ринків, зниження транзакційних витрат та створення нових бізнес-моделей, таких як токенизація активів чи залучення фінансування через первинні пропозиції монет. Водночас волатильність криптовалют, правова невизначеність та технологічні ризики ускладнюють процес прийняття рішень, вимагаючи від учасників ринку глибокого аналізу та адаптивності. У контексті фінансових ринків криптовалюта виступає не лише як об'єкт інвестування, але й як інструмент, що змінює саму логіку економічної поведінки. Вона дозволяє підприємцям оперативніше реагувати на ринкові коливання, використовувати смарт-контракти для автоматизації процесів та будувати децентралізовані структури управління. Однак ці можливості супроводжуються викликами, пов'язаними з оцінкою довгострокових перспектив, кібербезпекою та етичними аспектами використання цифрових активів. Таким чином, криптовалюта формує нову парадигму прийняття рішень, де традиційні підходи поєднуються з інноваційними стратегіями. Метою цієї статті є аналіз того, як криптовалюта як новий інструмент впливає на прийняття рішень на фінансових ринках з точки зору підприємницької діяльності. Дослідження зосереджується на вивченні її ролі у формуванні інвестиційних стратегій, управлінні ризиками та створенні конкурентних переваг у динамічному економічному середовищі. Увага приділяється як теоретичним аспектам інтеграції криптовалют у фінансові процеси, так і практичним прикладам їх використання підприємцями. У результаті ми прагнемо окреслити перспективи та обмеження цього інструменту, щоб сприяти глибшому розумінню його потенціалу в сучасній економіці.

Ключові слова: криптовалюта; фінансові ринки; прийняття рішень; підприємництво; блокчейн; інвестиційні стратегії; управління ризиками; децентралізація

O. BILOTSEKIVSKYI, Y. ZASTOLA DECISION-MAKING IN FINANCIAL MARKETS: CRYPTOCURRENCY AS A NEW TOOL FOR ENTREPRENEURS

Financial markets have always been an arena where decision-making determined the success or failure of economic actors. In the 21st century, this process has undergone significant changes due to the emergence of new technologies and tools, among which cryptocurrency holds a prominent place. Since the creation of Bitcoin in 2009, digital assets have rapidly integrated into the financial ecosystem, offering entrepreneurs alternative ways to manage resources, raise capital, and diversify risks. Today, cryptocurrency has evolved beyond an experimental phenomenon, becoming a powerful tool that influences strategic business decisions and opens new horizons for innovative entrepreneurship. The uniqueness of cryptocurrencies lies in their decentralized nature, rooted in blockchain technology. This ensures transparency, security, and independence from traditional financial intermediaries such as banks or regulatory bodies. For entrepreneurs, this translates into opportunities for swift access to global markets, reduced transaction costs, and the development of new business models, such as asset tokenization or fundraising through Initial Coin Offerings. However, the volatility of cryptocurrencies, legal uncertainties, and technological risks complicate the decision-making process, demanding deep analysis and adaptability from market participants. Within the context of financial markets, cryptocurrency serves not only as an investment object but also as a tool that transforms the very logic of economic behavior. It enables entrepreneurs to respond promptly to market fluctuations, utilize smart contracts for process automation, and build decentralized management structures. Yet, these opportunities come with challenges related to assessing long-term prospects, cybersecurity, and the ethical implications of using digital assets. Thus, cryptocurrency shapes a new paradigm of decision-making, where traditional approaches merge with innovative strategies. The purpose of this article is to analyze how cryptocurrency, as a novel tool, impacts decision-making in financial markets from the perspective of entrepreneurial activity. The study focuses on exploring its role in shaping investment strategies, managing risks, and creating competitive advantages in a dynamic economic environment. Attention is given to both the theoretical aspects of integrating cryptocurrencies into financial processes and practical examples of their use by entrepreneurs. Ultimately, we aim to outline the prospects and limitations of this tool to foster a deeper understanding of its potential in the modern economy.

Keywords: cryptocurrency; financial markets; decision-making; entrepreneurship; blockchain; investment strategies; risk management; decentralization

Постановка проблеми. Сучасні фінансові ринки характеризуються високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що ускладнюють процес прийняття рішень для економічних суб'єктів, зокрема підприємців. Поява криптовалюти як нового фінансового інструменту додала до цієї динаміки додатковий вимір, створивши як нові можливості, так і значні виклики. З одного боку, криптовалюта відкриває доступ до децентралізованих фінансових систем, знижує залежність від традиційних інститутів і сприяє інноваційним підходам до управління капіталом. З іншого боку, її висока

волатильність, недостатня правова регламентація та технологічні ризики породжують невизначеність, яка може стримувати її широке використання в підприємницькій діяльності.

Проблема полягає в тому, що традиційні моделі прийняття рішень, розроблені для класичних фінансових ринків, не повною мірою враховують специфіку криптовалют. Підприємці стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії до унікальних характеристик цифрових активів, таких як децентралізація, анонімність транзакцій і залежність від технологічної

інфраструктури. Наприклад, вибір між інвестуванням у криптовалюту чи традиційні активи вимагає оцінки не лише економічних показників, але й технологічних і регуляторних факторів, що часто залишаються поза межами стандартного аналізу.

Крім того, відсутність єдиних стандартів оцінки ризиків, пов'язаних із криптовалютами, ускладнює прогнозування їх впливу на довгострокову стабільність бізнесу. Чи може криптовалюта стати надійним інструментом для підприємців у формуванні конкурентних переваг, чи вона залишиться переважно спекулятивним активом? Це питання потребує глибшого дослідження, адже від його розв'язання залежить, як підприємці інтегруватимуть цифрові активи у свої стратегії на фінансових ринках. Таким чином, проблема полягає у визначенні умов і меж, за яких криптовалюта може ефективно слугувати інструментом прийняття рішень, враховуючи як її потенціал, так і супутні ризики.

Метою дослідження є аналіз впливу криптовалюти як нового інструменту на процес прийняття рішень на фінансових ринках з точки зору підприємницької діяльності. Робота спрямована на з'ясування того, як цифрові активи можуть бути інтегровані у стратегії підприємців для оптимізації управління капіталом, підвищення конкурентоспроможності та ефективного реагування на ринкові зміни. Дослідження прагне встановити, яким чином унікальні характеристики криптовалют – децентралізація, технологія блокчейн, висока ліквідність – сприяють формуванню нових підходів до інвестування, управління ризиками та створення інноваційних бізнес-моделей.

Крім того, мета включає оцінку потенційних обмежень і ризиків, пов'язаних із використанням криптовалют, таких як волатильність, правова невизначеність і кіберзагрози, з метою визначення умов, за яких цей інструмент може бути надійним і продуктивним для підприємців. У кінцевому підсумку дослідження має на меті розробити теоретичні та практичні рекомендації, які допоможуть підприємцям адаптувати свої рішення до особливостей криптовалютного ринку, сприяючи їх успішній інтеграції у сучасне економічне середовище. Таким чином, робота прагне не лише розкрити можливості криптовалюти як інструменту, але й окреслити межі її ефективного застосування у фінансовій діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням природи криптовалют, їхньої класифікації та можливостей розвитку в Україні займалися такі науковці як О. Нечай [1], Д. Козенков, Ю. Момот [2], О. Єрмоленко [3]. Питання еволюції криптовалют і їхнього значення для фінансового сектору розглядали В. Ю. Алексеєнко, О. Г. Чубарь [4], Ю. М. Коваленко [5]. Дослідження глобального та українського ринків криптовалют проводили С. С. Кисляков, Т. Є. Моїсеєнко [6], П. М. Рубанов [7], В. А. Тарасов [8]. Аспекти правового забезпечення функціонування

криптовалют в Україні аналізували такі фахівці, як Л. Л. Нескороджена, Б. О. Бонь, О. М. Кононець [9].

Зарубіжні дослідження фокусуються на ролі криптовалют у глобальній економіці, їхній волатильності та впливі на фінансові системи. Наприклад, Н. Гендел, Дж. Хамрік [10] та С. Накамото [11] вивчали, як великі угоди впливають на ціноутворення Bitcoin, і зазначили, що криптовалюти здатні трансформувати традиційні платіжні системи та світову фінансову систему в цілому.

Методи дослідження. Для дослідження даної теми, розглянемо існуючі підходи до трактування сутності понять "криптовалюта" та "прийняття рішень на фінансових ринках" [2–11]. Більшість науковців визначають криптовалюту як інноваційний фінансовий інструмент із певними особливостями [2, 4, 6, 8, 10]:

1. «...криптовалюта – це цифровий актив, який використовує криптографію для забезпечення безпеки транзакцій і функціонує на основі децентралізованої технології блокчейн» [2];
2. «...криптовалюта – це інструмент, що дозволяє здійснювати швидкі та економічно вигідні транзакції без посередників, змінюючи традиційні фінансові процеси» [4];
3. «...криптовалюта – це не лише засіб обміну, але й технологічна платформа, яка трансформує підходи до інвестування та управління активами» [6];
4. «...криптовалюта – це форма цифрових грошей, що стимулює інноваційні бізнес-моделі, такі як токенизація та децентралізоване фінансування» [8];
5. «...криптовалюта – це продукт цифрової економіки, який впливає на прийняття рішень через свою волатильність і технологічну природу» [10].

Також у літературі "прийняття рішень на фінансових ринках" розглядається як:

1. «...процес вибору оптимальних стратегій інвестування та управління капіталом в умовах невизначеності» [3];
2. «...комплексний підхід до оцінки ризиків і можливостей, що базується на аналізі ринкових даних» [5];
3. «...діяльність, яка адаптується до нових інструментів, таких як криптовалюта, змінюючи логіку фінансової поведінки» [7];
4. «...стратегічне планування, яке враховує технологічні інновації та їх вплив на економічні процеси» [9];
5. «...балансування між традиційними методами та новими цифровими реаліями для досягнення конкурентних переваг» [11].

Узагальнюючи ці підходи у рамках дослідження ми трактуватимемо "криптовалюту" як децентралізований цифровий актив, що базується на технології блокчейн і слугує інструментом для трансформації фінансових рішень, а "прийняття рішень на фінансових ринках" – як процес стратегічного вибору, який адаптується до використання криптовалют у підприємницькій діяльності, як підприємці застосовують криптовалюту в різних сферах (рис. 1).

Далі проаналізуємо наявні підходи до показників, що характеризують вплив криптовалют на прийняття рішень, та проведемо оцінку їхньої ролі для підприємств. На основі праць С. Накамото [11] можна виокремити ключові показники, які дозволяють оцінити рівень інтеграції криптовалют у фінансові ринки:

1. обсяг ринкової капіталізації криптовалют (Cryptocurrency Market Capitalization);
2. індекс волатильності криптовалют (Crypto Volatility Index – CVI);
3. рівень прийняття криптовалют у бізнесі (Cryptocurrency Adoption Index);
4. частка транзакцій із використанням криптовалют у глобальних платежах;
5. індекс розвитку блокчейн-технологій (Blockchain Technology Development Index);
6. кількість активних криптовалютних гаманців (Active Wallet Index);
7. індекс регуляторної ясності для криптовалют (Crypto Regulatory Clarity Index);
8. показник використання смарт-контрактів у бізнес-процесах.

Для оцінки впливу криптовалют на фінансові рішення враховувати: Cryptocurrency Market Capitalization, Crypto Volatility Index, Blockchain Technology Development Index, Global Crypto Transaction Volume.

Розглянемо ці показники детальніше:

1. Обсяг ринкової капіталізації криптовалют відображає загальну вартість цифрових активів на ринку та є основним індикатором їхнього економічного значення. Дані про капіталізацію регулярно оновлюються платформами, такими як CoinMarketCap, і дозволяють оцінити масштаб присутності криптовалют у фінансовій системі.
2. Індекс волатильності криптовалют (CVI) характеризує рівень коливань цін на цифрові активи, що є критичним фактором для прийняття рішень щодо інвестування та управління ризиками. Розрахунок базується на історичних даних і прогнозах ринкової поведінки.
3. Рівень прийняття криптовалют у бізнесі вимірює, наскільки широко підприємства використовують цифрові активи для платежів, інвестування чи створення нових продуктів. Цей індекс формується на основі опитувань і статистики транзакцій.
4. Частка транзакцій із використанням криптовалют показує їхню роль у глобальній економіці порівняно з традиційними платіжними системами. Дані збираються аналітичними агенціями, такими як Chainalysis, і відображають динаміку впровадження.

Ці показники будуть розглянуті більш детально в ході дослідження для оцінки їхнього впливу на прийняття рішень підприємствами на фінансових ринках.

Результати дослідження. У рамках дослідження даної роботи використано методи, описані в попередньому розділі, для розкриття впливу криптовалют на фінансові рішення та їхньої ролі в підприємницькій діяльності. Аналіз базується на синтезі теоретичних підходів до визначення сутності понять

"криптовалюта" та "прийняття рішень на фінансових ринках", а також на оцінці ключових показників, що характеризують інтеграцію цифрових активів у фінансову екосистему.

На основі розглянутих визначень [1–11] криптовалюта узагальнено трактується як децентралізований цифровий актив, що функціонує на технології блокчейн і слугує інструментом для трансформації фінансових процесів. Криптовалюта забезпечує швидкі транзакції без посередників, що підтверджується її практичним застосуванням у міжнародних платежах та її ролі як платформи для інноваційних бізнес-моделей, таких як токенизація активів. Прийняття рішень на фінансових ринках, за визначеннями є адаптивним процесом, який у контексті криптовалют вимагає врахування не лише економічних, але й технологічних факторів. Цей синтез дозволяє стверджувати, що криптовалюта змінює традиційну логіку фінансових рішень, додаючи до неї вимір цифрової трансформації, як приклад, можна порівняти криптовалюту і традиційні фінансові інструменти (табл. 1).

Для глибшого розуміння впливу криптовалют на прийняття рішень проаналізовано вісім ключових показників, виокремлених у "Методах дослідження". Розглянемо їх детальніше та інтерпретуємо результати:

1. Обсяг ринкової капіталізації криптовалют станом на березень 2025 року, за даними CoinGecko (рис. 2), перевищує 2,5 трлн доларів США, що свідчить про значний економічний потенціал цифрових активів. Для підприємств це означає можливість залучення капіталу через криптовалютні ринки, однак висока концентрація капіталізації в топ-10 криптовалют (наприклад, Bitcoin та Ethereum) вказує на необхідність ретельного вибору активів для інвестування.

2. Індекс волатильності криптовалют (CVI) демонструє, що середнє коливання цін на основні криптовалюти у 2024 році становило 30-50% щомісяця. Це створює як можливості для спекулятивного прибутку, так і суттєві ризики, що вимагають від підприємств використання інструментів хеджування та прогнозування.

3. Рівень прийняття криптовалют у бізнесі, за даними Chainalysis, показує зростання кількості компаній, які приймають криптовалюту як платіжний засіб, на 25 % у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це підтверджує її потенціал як інструменту для оптимізації транзакцій, але обмежене впровадження в малих і середніх підприємствах вказує на бар'єри, пов'язані з недостатньою інфраструктурою.

4. Частка транзакцій із використанням криптовалют у глобальних платежах, за оцінками аналітиків, зросла до 3 % у 2024 році. Для підприємств це відкриває перспективи зниження транзакційних витрат, однак залежність від волатильності обмінного курсу ускладнює довгострокове планування.

5. Індекс розвитку блокчейн-технологій відображає зростання кількості проєктів на базі блокчейну (понад 10 тисяч активних у 2025 році), що свідчить про технологічну основу криптовалют. Підприємці можуть

використовувати смарт-контракти для автоматизації бізнес-процесів, наприклад, у логістиці чи фінансуванні.

6. Кількість активних криптовалютних гаманців досягла 120 мільйонів у 2025 році, за даними Blockchain.com, що вказує на розширення користувацької бази. Це створює умови для масштабування криптовалютних продуктів, але потребує від підприємців інвестицій у кібербезпеку.

7. Індекс регуляторної ясності для криптовалют показує значні розбіжності: у країнах із чітким регулюванням (наприклад, США, Сінгапур) індекс сягає 80 %, тоді як в Україні – лише 45 %. Це впливає на впевненість підприємців у використанні криптовалют і вимагає адаптації до локальних умов.

8. Показник використання смарт-контрактів у бізнес-процесах демонструє, що 15 % глобальних компаній у 2024 році впровадили цю технологію, переважно у фінансовому секторі. Для підприємців це інструмент підвищення ефективності, але його масштабування залежить від кваліфікації персоналу.

Аналіз показників підтверджує, що криптовалюта є багатогранним інструментом, який впливає на прийняття рішень на фінансових ринках. Її переваги – децентралізація, швидкість транзакцій, інноваційний потенціал – дозволяють підприємцям оптимізувати бізнес-процеси та створювати конкурентні переваги. Наприклад, зниження транзакційних витрат на 20-30 %

порівняно з традиційними системами (за даними Chainalysis) робить криптовалюту привабливою для міжнародної торгівлі. Водночас волатильність і регуляторні ризики обмежують її як стабільний інструмент для довгострокових стратегій.

Порівняно з традиційними фінансовими інструментами (акції, облігації), криптовалюта пропонує більшу гнучкість, але потребує нового підходу до оцінки ризиків. Наприклад, якщо традиційні моделі (CAPM, VaR) базуються на історичних даних, то для криптовалют необхідні динамічні моделі, що враховують технологічні та ринкові фактори. Це підтверджує тезу Л.В. Гринишина [2] про адаптивність фінансових рішень у цифрову епоху.

На основі отриманих даних підприємці можуть:

- використовувати криптовалюту для короткострокових спекулятивних операцій, враховуючи CVI;
- інтегрувати смарт-контракти для автоматизації (наприклад, у поставках);
- диверсифікувати активи через токенизацію, спираючись на ринкову капіталізацію;
- адаптувати стратегії до регуляторного середовища, орієнтуючись на індекс ясності.

Таблиця 1 - Порівняння характеристик криптовалют і традиційних фінансових інструментів

Характеристика	Криптовалюта	Традиційні інструменти (акції, облігації)
Децентралізація	Висока (немає центрального органу)	Низька (регулюється банками/урядами)
Волатильність	Висока (30–50 % щомісяця)	Середня-низька (5–15 % щомісяця)
Транзакційні витрати	Низькі (0,1–1 % за транзакцію)	Вищі (1–3 % через посередників)
Швидкість транзакцій	Висока (хвилини)	Середня (дні для міжбанківських переказів)
Регуляторна ясність	Низька (залежить від країни)	Висока (стандартизоване законодавство)
Доступність для інвесторів	Глобальна (через інтернет)	Обмежена (банківські рахунки, брокери)

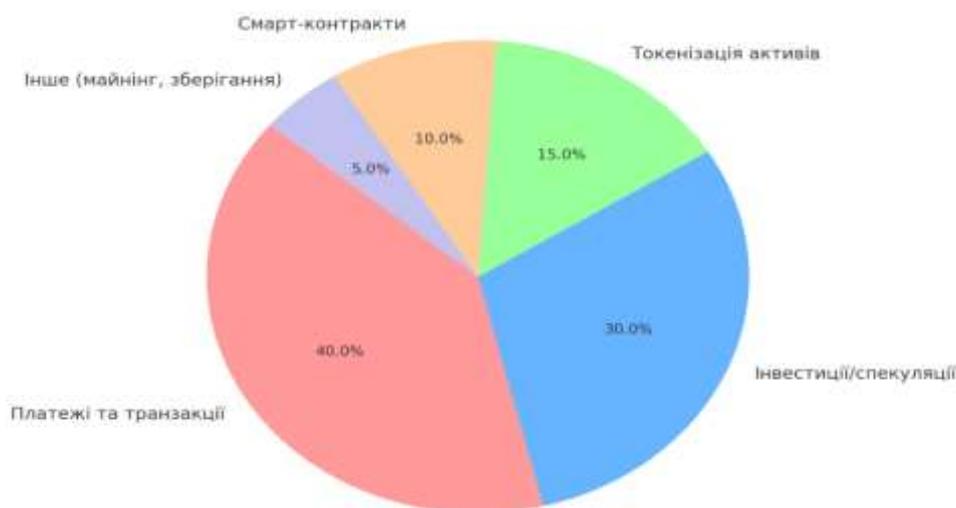


Рис. 1 - Структура використання криптовалют у бізнесі [12]



Рис. 2 - Загальна ринкова капіталізація криптовалют [13]

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Проведене дослідження дозволило дійти низки висновків, які узагальнюють роль криптовалют у трансформації фінансових рішень та їхній потенціал для підприємницької діяльності:

1. Криптовалюта, завдяки своїй децентралізованій природі та технології блокчейн, відкриває підприємцям нові можливості для оптимізації транзакцій, залучення капіталу та створення інноваційних бізнес-моделей, таких як токенизація активів чи використання смарт-контрактів. Аналіз показників, зокрема обсягу ринкової капіталізації (понад 2,5 трлн доларів США у 2025 році) та зростання кількості активних гаманців (120 млн), підтверджує її економічне значення та широке прийняття.

2. Криптовалюта суттєво впливає на процес прийняття рішень, додаючи до традиційних фінансових стратегій вимір цифрової адаптивності. Висока волатильність (30-50 % щомісяця за CVI) та регуляторна невизначеність (індекс ясності в Україні – 45 %) створюють виклики, які вимагають від підприємців гнучкості, глибокого аналізу ризиків і використання нових моделей прогнозування. Водночас її переваги, такі як зниження транзакційних витрат на 20-30 % порівняно з традиційними системами, роблять її привабливим інструментом для короткострокових операцій і міжнародної торгівлі.

3. Дослідження показало, що ефективність криптовалют як інструменту залежить від балансу між її можливостями та супутніми ризиками. Підприємці можуть успішно інтегрувати цифрові активи у свої стратегії за умови врахування технологічних (кібербезпека, інфраструктура) та зовнішніх (регуляторне середовище) факторів. Це підкреслює необхідність адаптації традиційних підходів до нових цифрових реалій, що підтверджує багатогранність криптовалют як фінансового інструменту.

Разом із тим, дослідження виявило певні обмеження, які потребують подальшого вивчення.

Регуляторна неоднорідність між країнами ускладнює стандартизацію використання криптовалют, а недостатня кваліфікація кадрів стримує масштабування таких технологій, як смарт-контракти. Крім того, довгостроковий вплив волатильності на стабільність бізнесу залишається недостатньо дослідженим, що може впливати на стратегічне планування.

На основі отриманих результатів пропонується зосередити подальші дослідження на таких аспектах:

1. Розробка моделей оцінки ризиків для криптовалютних ринків та необхідність створити динамічні інструменти прогнозування, які враховуватимуть волатильність, технологічні збої та регуляторні зміни, щоб підвищити точність фінансових рішень.

2. Вивчення впливу регуляторного середовища та подальший аналіз кореляції між індексом регуляторної ясності та рівнем прийняття криптовалют у різних країнах може допомогти визначити оптимальні умови для їх інтеграції в економіку.

3. Дослідження соціально-етичних аспектів та використання криптовалют пов'язане з питаннями анонімності, екологічного впливу (наприклад, енерговитрати майнінгу) та доступності для малого бізнесу, що потребує окремого розгляду.

4. Оцінка довгострокового потенціалу смарт-контрактів та зростання їх використання (15 % компаній у 2024 році) вимагає аналізу ефективності та бар'єрів для ширшого впровадження в підприємницьких процесах.

Таким чином, криптовалюта є перспективним інструментом, який трансформує прийняття рішень на фінансових ринках, однак її повноцінне використання потребує подолання наявних обмежень. Подальші дослідження сприятимуть розвитку теоретичної бази та практичних рекомендацій для підприємців, які прагнуть адаптуватися до цифрової економіки.

Список літератури

1. Нечай О. Поняття, види та перспективи використання криптовалют в Україні. *Modelling the development of economic systems*. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/291/263/631> (дата звернення: 29.03.2025).
2. Момот І. О., Момот Ю. Г., Козенков Д. Є. Сутність та особливості функціонування криптовалют. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/107.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
3. Єрмоленко О. А., Лисьонкова Н. М., Шумбар А. С. Сутність криптовалют і перспективи їхнього розвитку в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/9.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
4. Алексєнко В. Ю., Чубарь О. Г. Криптовалюти: економічна сутність, історія розвитку та роль на світовому фінансовому ринку. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 340–358.
5. Коваленко Ю., Белінська Я., Вергелюк Ю. Теоретико-методологічний концепт інституційних трансформацій на міжнародних і національних ринках криптовалют. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 174–191.
6. Кисляков С. С., Моїсєнко Т. Є. Аналіз ринку криптовалют в світовій економіці. *Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : збірник наукових праць*. 2017. Вип. 7. С. 28–33. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23747> (дата звернення: 29.03.2025).
7. Рубанов П. М. Аналіз розвитку світового ринку криптовалют. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28-2. С. 82–87.
8. Тарасов В. А. Застосування технічного аналізу для дослідження ринку криптовалют. *Вісник Сумського державного університету*. 2022. № 4. С. 274–282.
9. Нескороджена Л. Л., Бонь Б. О., Кононець О. М. Сучасний стан правового регулювання криптовалют в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2024/46.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
10. Gandal, N., Hamrick, J., Moore, T., Oberman, T. Price Manipulation in the Bitcoin Ecosystem. *Journal of Monetary Economics*. 2018. Vol. 95. Pp. 86–96
11. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Elec-tronic Cash System. *Website Bitcoin.org*. 2009. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> дата звернення: 29.03.2025).
12. State of Crypto Perpetuals Market 2024 Report. *CoinGecko* : official website. URL: <https://www.coingecko.com/global-charts> (дата звернення: 29.03.2025).
13. Crypto Currency Futures Market Data : Open Interest – Funding Rate – Liquidations. *Coinalyze* : official website. URL: <https://coinalyze.net/> (дата звернення: 29.03.2025).
2. Momot I. O., Momot Yu. H., Kozenkov D. Ye. Sutnist' ta osoblyvosti funktsionuvannya kryptovalyut [The Essence and Features of Cryptocurrency Functioning]. *Економіка і суспільство* [Economy and Society]. 2018, no. 15. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/107.pdf (accessed 29.03.2025).
3. Yermolenko O. A., Lys'onkova N. M., Shumbar A. S. Cutnist' kryptovalyut i perspektyvy yikh'n'oho rozvytku v suchasnykh umovakh [The Essence of Cryptocurrencies and Prospects for Their Development in Modern Conditions]. *Інфраструктура ринку* [Market Infrastructure]. 2019, vol. 37. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/9.pdf (accessed 29.03.2025).
4. Alyeksyeyenko V. Yu., Chubar' O. H. Kryptovalyuty: ekonomichna sutnist', istoriya rozvytku ta rol' na svitovomu finansovomu rynku [Cryptocurrencies: Economic Essence, History of Development, and Role in the Global Financial Market]. *Наукові перспективи* [Scientific Perspectives]. 2024, no. 1(43), pp. 340–358.
5. Kovalenko Yu., Belins'ka Ya., Verheliuk Yu. Teoretyko-metodolohichnyy kontsept instytutsiynyykh transformatsiy na mizhnarodnykh i natsional'nykh rynkakh kryptovalyut [Theoretical-Methodological Concept of Institutional Transformations in International and National Cryptocurrency Markets]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya* [Problems and Prospects of Economics and Management]. 2023, no. 2 (34), pp. 174–191.
6. Kyslyakov S. S., Moiseyenko T. Ye. Analiz rynku kryptovalyuty v svitoviy ekonomitsi [Analysis of the Cryptocurrency Market in the Global Economy]. *Mizhnarodna ekonomika: intehratsiya nauky ta praktyky : zbirnyk naukovykh prats'* [International Economics: Integration of Science and Practice: Collection of Scientific Papers]. 2017m vol. 7. pp. 28–33. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23747> (accessed 29.03.2025).
7. Rubanov P. M. Analiz rozvytku svitovoho rynku kryptovalyut [Analysis of the Development of the Global Cryptocurrency Market]. *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. 2019, vol. 28-2, pp. 82–87.
8. Tarasov V. A. Zastosuvannya tekhnichnoho analizu dlya doslidzhennya rynku kryptovalyut [Application of Technical Analysis to Study the Cryptocurrency Market]. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu* [Bulletin of Sumy State University]. 2022, no. 4, pp. 274–282.
9. Neskorodzhena L. L., Bon' B. O., Kononets' O. M. Suchasnyy stan pravovoho rehulyuvannya kryptovalyuty v Ukraini [The Current State of Legal Regulation of Cryptocurrency in Ukraine]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal* [Legal Scientific Electronic Journal]. 2024, no. 3. Available at: http://www.lsej.org.ua/3_2024/46.pdf (accessed 29.03.2025).
10. Gandal, N., Hamrick, J., Moore, T., Oberman, T. Price Manipulation in the Bitcoin Ecosystem. *Journal of Monetary Economics*. 2018, vol. 95, pp. 86–96.
11. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. *Website Bitcoin.org*. 2009. Available at: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (accessed 29.03.2025).
12. State of Crypto Perpetuals Market 2024 Report. *CoinGecko* : official website. Available at: <https://www.coingecko.com/global-charts> (accessed 29.03.2025).
13. Crypto Currency Futures Market Data : Open Interest – Funding Rate – Liquidations. *Coinalyze* : official website. Available at: <https://coinalyze.net/> (accessed 29.03.2025).

References (transliterated)

1. Nechay O. Ponyattya, vydy ta perspektyvy vykorystannya kryptovalyuty v Ukraini [Concept, Types, and Prospects of Cryptocurrency Use in Ukraine]. *Modelling the development of economic systems*. Available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/291/263/631> (accessed 29.03.2025).

Надійшла (received) 12.03.2025

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

Застьола Євген Олексійович (Zastola Yevhen) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; тел.: (050)228-74-24; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3404-5843>; e-mail: Yevhen.Zastola@emmb.khpi.edu.ua

М.В. МАСЛАК, М.Д. ФОЩІЙ, П.М. ФОЩІЙ
ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено теоретичні аспекти управління економічною безпекою промислового підприємства, а саме виявлення можливостей її зміцнення з метою забезпечення розвитку. Виявлено, що на стан економічної безпеки впливає багато чинників. Чинники згруповані за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за охопленням дією (загальні та специфічні), за характером дії (об'єктивні та суб'єктивні) та ін., а роботи обрано найбільш поширені в науці - виділення факторів залежно від сфери їх виникнення: внутрішні та зовнішні фактори. На основі проведеного дослідження у контексті забезпечення економічної безпеки промислового підприємства виділено чотири типи стратегій: стратегія стабілізації застосовується в умовах високої економічної безпеки; стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливою складовою економічної безпеки; стратегія адаптації (за низького рівня безпеки) спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності; стратегія виживання застосовується в умовах критичної економічної безпеки та вимагає прийняття дій щодо виведення підприємства з кризи. Визначено шляхи зміцнення економічної безпеки промислового підприємства по кожній функціональній складовій: фінансової на основі управління фінансовими потоками, страхування майна та ризиків, формування резервного фонду та інших заходів; кадрової, що складається з адміністративних (підбір та відбір персоналу), економічних (матеріальне стимулювання) та соціально-психологічних (моральне стимулювання) методів управління персоналом підприємства; забезпечення техніко-технологічної складової передбачає планування технологій для виробництва поточних та перспективних товарних позицій, техніко-технологічну модернізацію виробництва та інші заходи; виробничо-збутової за допомогою забезпечення безперебійного процесу виробництва, оптимізації витрат, завоювання нових ринків збуту та інших заходів.

Ключові слова: економічна безпека; розвиток підприємства; складові економічної безпеки; зміцнення економічної безпеки; стратегії розвитку

M. MASLAK, M. FOSHCHII, P. FOSHCHII
IDENTIFYING OPPORTUNITIES FOR ENHANCING THE ECONOMIC SECURITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE TO ENSURE ITS DEVELOPMENT

The article explores the theoretical aspects of managing the economic security of an industrial enterprise, specifically identifying opportunities for its strengthening with the aim of ensuring development. It was found that many factors influence the state of economic security. The factors are grouped according to various classification features, for example, by the coverage of the action (general and specific), by the nature of the action (objective and subjective), etc., and the most common in science are selected for the work - the selection of factors depending on the sphere of their occurrence: internal and external factors. Based on the conducted research, in the context of ensuring the economic security of an industrial enterprise, four types of strategies are distinguished: the stabilization strategy is used in conditions of high economic security; the strengthening strategy is aimed at improving the indicators of the most vulnerable component of economic security; the adaptation strategy (at a low level of security) is aimed at adapting the company's activities to market requirements, optimizing costs, increasing the main indicators of financial and economic activity; the survival strategy should be applied in conditions of critical economic security and requires taking actions to bring the enterprise out of the crisis. Ways to strengthen the economic security of an industrial enterprise in each functional component have been determined: financial based on financial flow management, property and risk insurance, formation of a reserve fund and other measures; personnel, consisting of administrative (recruitment and selection of personnel), economic (material stimulation) and social-psychological (moral stimulation) methods of personnel management of the enterprise; provision of the technical and technological component involves the planning of technologies for the production of current and prospective product items, technical and technological modernization of production and other measures; production and sales by ensuring a smooth production process, optimizing costs, conquering new sales markets and other measures.

Keywords: economic security; enterprise development; components of economic security; strengthening economic security; development strategies

Вступ. Підприємства це не лише будівлі, засоби виробництва, робоча сила тощо, а це ще й працюючий організм, який здійснює свою діяльність на свій страх та ризик. Підприємства є частиною системи зв'язків та відносин у певному навколишньому середовищі. Процес розвитку суб'єкта господарювання не має лінійного характеру, траєкторія його життєвого циклу проходить певні стадії і тільки здатність підприємства протистояти загрозам дозволить вивести траєкторію розвитку на новий відтворювальний цикл. Саме тому рівень економічної безпеки (ЕБ) підприємства базується на здатності ефективно запобігати загрозам та усувати збитки від негативних впливів на різні аспекти економічної безпеки.

Аналіз стану питання. Непередбачуваність господарської діяльності, відсутність реакції на вплив внутрішніх та зовнішніх загроз можуть призвести до небажаних наслідків і навіть до

банкрутства підприємства. Ця обставина вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи забезпечення економічної безпеки. Вона має бути побудована таким чином, щоб можна було оперативної і з мінімальними витратами нівелювати загрози, що виникають, а також підтримувати сталий і ефективний розвиток. Визначення факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, здійснення запобіжних заходів, виявлення напрямів зміцнення безпеки є важливими завданнями в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів управління економічною безпекою промислового підприємства, а саме виявлення можливостей її зміцнення з метою забезпечення його розвитку.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання забезпечення економічної безпеки на рівні

підприємства є відносно новими для науки. При цьому їм присвячено достатню кількість наукових праць. Варто виділити праці [1-6] як А.В. Козаченко, Г.М. Коптевої, Н.С. Краснокутської, С.В. Філіппової, Л.О.Волощук, С.О. Черкасової. Водночас, питання виявлення конкретних можливостей для зміцнення ЕБ підприємств саме з метою забезпечення їхнього розвитку залишається менш дослідженим.

Викладення основного матеріалу дослідження.

На стан економічної безпеки впливає багато чинників. Чинник це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси [1]. У разі несвоєчасного чи неправильного регулювання фактора, він може перерости у загрозу.

Під «загрозою» розуміється «сукупність факторів та умов, що створюють небезпеку для нормального функціонування об'єктів економіки відповідно до їхніх цілей та завдань» [2]. Загроза – це джерело небезпеки, яке може завдати шкоди активам [3].

Загрози економічної безпеки можуть призвести до негативних наслідків у вигляді порушення фінансової стійкості та платоспроможності, зниження обсягів виробництва, рентабельності та інші погіршення діяльності підприємства, які можуть спричинити втрати робочих місць, скорочення надходження податків до бюджету тощо, що зумовлює необхідність урахування факторів та загроз економічної безпеки підприємства.

Чинники можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за охопленням дією (загальні та специфічні), за характером дії (об'єктивні та суб'єктивні) та ін. Найбільшого поширення в науці набуло виділення факторів залежно від сфери їх виникнення: внутрішні та зовнішні фактори.

Економічна безпека промислового підприємства визначається сучасним характером, орієнтацією та спрямованістю зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на нього. При цьому дослідження причин банкрутства компаній у розвинених країнах показує, що «банкрутство пов'язане на 1/3 із зовнішніми і на 2/3 з внутрішніми факторами» [4].

Для підтримки своєї діяльності, для «виживання» в умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Зовнішні чинники є зміни у навколишньому середовищі, які можуть у той чи інший спосіб негативно вплинути на діяльність підприємства, з його економічну безпеку. До основних зовнішніх факторів належать: економічні, політико-правові, соціальні, ринкові, технологічні, природні та інші.

Внутрішні чинники пов'язані безпосередньо з господарською діяльністю промислового підприємства, з його персоналу. Основними внутрішніми чинниками є: управлінські, фінансові,

трудові, виробничі, маркетингові, правові, інформаційні, технологічні та інші. Слід зазначити, що не обмежуватися переліченими зовнішніми та внутрішніми факторами, оскільки для кожного підприємства вони індивідуальні та залежать від його масштабу, галузевих особливостей, сфери діяльності. Виявлення та ідентифікація факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства – одне з найважливіших завдань її забезпечення. Для отримання найвищого рівня економічної безпеки підприємству необхідно забезпечувати максимальний рівень безпеки основних функціональних складових.

Отже, діяльність промислового підприємства знаходиться під впливом численних чинників. Окреме підприємство неспроможне вплинути на зовнішнє середовище. Підприємство може і має враховувати всі внутрішні чинники, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати його негативний вплив. Для цього необхідно нарощувати конкурентоспроможність підприємства, його економічну безпеку. Зміцнення ЕБ промислового підприємства досягається завдяки вдосконаленню управління.

Постійна оцінка рівня ЕБ промислового підприємства дозволяє визначати, чи рухається воно в потрібному напрямку та які заходи потрібно запроваджувати для досягнення поставленої мети. Автори [2-4] виділяють три важливі напрями таких заходів: вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства; визначення напрямів зміцнення економічної безпеки підприємства; підтримка з боку держави – включає заходи, які реалізуються на державному рівні.

Вважаємо, що на третій напрям заходів менеджером на промисловому підприємстві вплинути складніше, тому розглянемо перші два.

Як було вже доведено вище, рівень ЕБ промислового підприємства визначається станом її функціональних складових. У процесі розробки методичного підходу до оцінки ЕБ промислового підприємства, нами було виділено 4 рівні безпеки.

При високому рівні ЕБ промислове підприємство має здійснювати свою діяльність у рамках розробленої стратегії, за прийнятим шляхом розвитку. При рівні ЕБ нижче високого, підприємству слід переглянути прийняту стратегію та прийняти ту, яка б забезпечила перехід від нижчого рівня до вищого.

У контексті забезпечення ЕБ промислового підприємства, пропонуємо виділяти чотири типи стратегій залежно від рівня економічної безпеки, детальніше на рис.1.

Згідно рис. розглянемо ситуації, коли рівень економічної безпеки у промислового підприємства високий, середній, низький та критичний – для кожного підприємства рекомендовано реалізовувати різні стратегії.

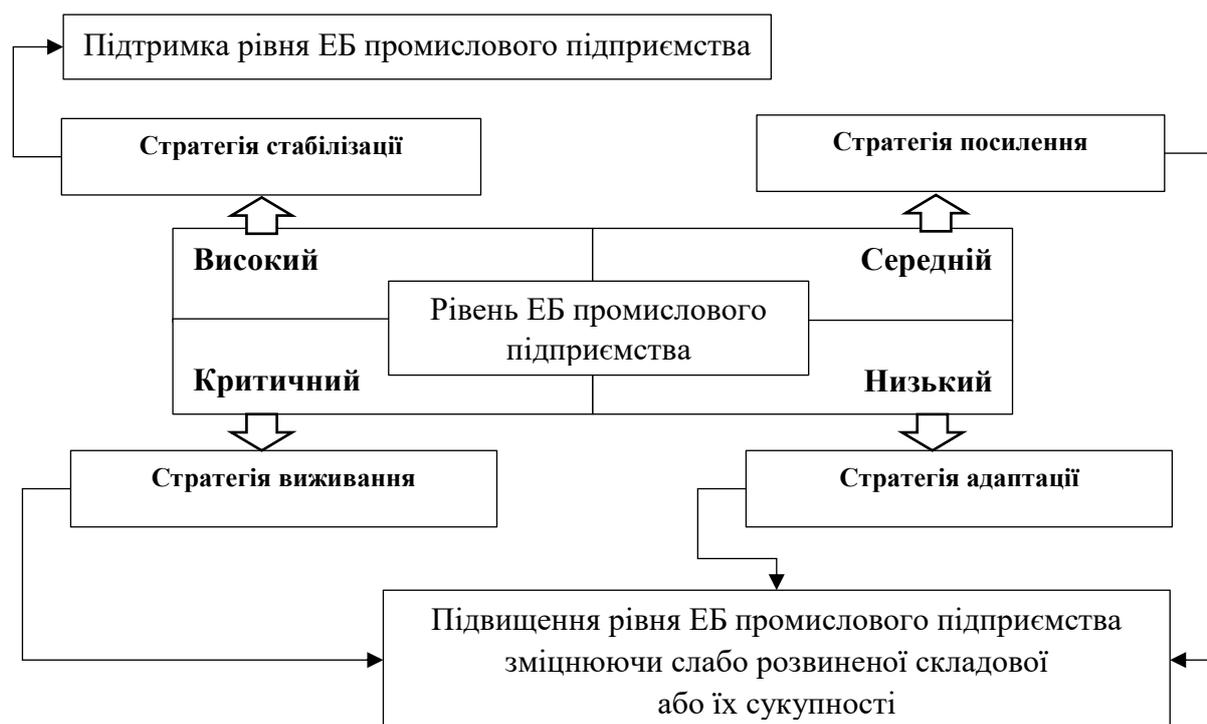


Рис. – Визначення стратегії зміцнення ЕБ промислового підприємства в залежності від її рівня (розроблено авторами на основі [1-6])

Так для промислового підприємства із високим рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію стабілізації. Стратегія стабілізації спрямована на підтримку існуючого стану, моніторинг загроз і забезпечення подальшого покращення показників діяльності промислового підприємства та на його розвиток.

У разі погіршення однієї з функціональних складових, знижується рівень ЕБ промислового підприємства, тому важливий їх повний контроль. Для промислового підприємства із середнім рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію посилення. Стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливої складової економічної безпеки підприємства – техніко-технологічної складової, а також нарощування його економічного потенціалу загалом. У разі ефективного застосування даної стратегії, рівень економічної безпеки підприємства зростає від середнього до високого. Якщо керівництвом підприємства не буде вжито заходів щодо підвищення економічної безпеки, вона може залишитися на цьому рівні або навіть знизитися.

Для промислового підприємства із низьким рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію адаптації. Стратегія адаптації застосовується в умовах низької економічної безпеки. Вона спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності.

Коли рівень ЕБ критичний, промислове підприємство має реалізувати стратегію виживання. Вона вимагає прийняття швидких, скоординованих дій, своєчасних рішень щодо покращення обстановки, щодо зміни в діяльності підприємства та виведення його із кризи.

Для зміцнення техніко-технологічної складової ЕБ промислового підприємства рекомендовано:

- забезпечення конкурентоспроможності технологій застосовуваних на підприємстві;
- моніторинг розвитку ринку високих технологій та дій конкурентів;
- планування технологічного розвитку підприємства;
- раціональне та повніше використання обладнання підприємства;
- продаж або утилізація морально та фізично застарілого обладнання;
- оновлення та модернізація технічного оснащення підприємства;
- бюджетування НДДКР;
- впровадження інноваційних технологій виробництва та ін.

Зміцнення фінансової складової ЕБ промислового підприємства передбачає:

- проведення ефективного фінансового управління;
- управління фінансовими потоками;
- контроль за використанням коштів;
- моніторинг відповідності активів та пасивів за термінами та сумами;
- управління валютними ризиками;

- оптимізація обсягів власного та позикового капіталу;
- регулювання структури позикового капіталу;
- планування довгострокових інвестицій;
- визначення прибутковості інвестиційних проектів;
- управління інвестиційними ризиками;
- оптимізація періодів окупності реалізованих інвестиційних проектів;
- формування резервного фонду (самострахування);
- страхування майна та ризиків та ін.

Основні напрями зміцнення виробничо-збутової складової ЕБ промислового підприємства полягають:

- максимізації виручки за рахунок розширення асортименту продукції, збільшення частки присутності на старих ринках та освоєння нових;
- підвищення якості продукції;
- оптимізації постійних та змінних витрат;
- регулювання товарно-матеріальних запасів;
- дотримання екологічних параметрів продукції;
- участь у виставках, ярмарках;
- контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- контроль графіка погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- орієнтування на більшу кількість клієнтів для зменшення ризику несплати;
- запровадження додаткових пільг при достроковій оплаті (в т.ч. і цінкові);
- застосування дисконтних програм та розумного використання такої форми залучення клієнтів як комерційний кредит;
- моніторинг фінансового стану контрагентів та ін.

Основними напрямками для зміцнення кадрової складової ЕБ промислового підприємства є:

- планування потреб у кадрових ресурсах;
- якісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу;
- оцінка результативності діяльності персоналу;
- забезпечення ефективності внутрішньо-організаційних комунікацій;
- забезпечення приросту заробітної плати працівників підприємства у звітному період над заробітною платою в базисному періоді;
- застосування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами;
- моральне стимулювання персоналу;
- покращення умов праці;
- підвищення кваліфікації виробничого та управлінського персоналу;
- збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- організація системи навчання;
- професійні стажування за кордоном;
- заохочення винахідницької та раціоналізаторської активності співробітників;

- створення «скриньок довіри», через які інформація про зловживання службовими повноваженнями може доходити безпосередньо керівнику та або іншим стейкхолдерам;
- контроль лояльності та вилучення вербування персоналу і т.п.

Висновки. На основі проведеного дослідження У контексті забезпечення ЕБ промислового підприємства виділено чотири типи стратегій:

- стратегія стабілізації застосовується в умовах високої економічної безпеки;
- стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливою складової економічної безпеки;
- стратегія адаптації (за низького рівня безпеки) спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності;
- стратегія виживання застосовується в умовах критичної економічної безпеки та вимагає прийняття дій щодо виведення підприємства з кризи.

Визначено шляхи зміцнення ЕБ промислового підприємства по кожній функціональній складовій:

- фінансової на основі управління фінансовими потоками, страхування майна та ризиків, формування резервного фонду та інших заходів;
- кадрової, що складається з адміністративних (підбір та відбір персоналу), економічних (матеріальне стимулювання) та соціально-психологічних (моральне стимулювання) методів управління персоналом підприємства;
- забезпечення техніко-технологічної складової передбачає планування технологій для виробництва поточних та перспективних товарних позицій, техніко-технологічну модернізацію виробництва та інші заходи;
- виробничо-збутової за допомогою забезпечення безперебійного процесу виробництва, оптимізації витрат, завоювання нових ринків збуту та інших заходів.

Список літератури

1. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. К.: НІСД, 2015. 348 с.
2. Козаченко А.В. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення : монографія / А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, А. Н. Лещенко. К.: Лібра, 2013. 280 с.
3. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19.
4. Валіков В.П., Македон В.В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1 (10). С. 12–22
5. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.
6. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія / С.В. Філіппова, Л.О. Волошук, С.О. Черкасова / під заг. ред. С.В. Філіппової. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
7. Krasnokutskaya N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. Volume 5. Issue 6. 2019. pp. 91–103.
8. Фощій М.Д., Фощій П.М., Мірошніченко Я.О. Оцінка економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник*

Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2023. №4. С18-22.

References (transliterated)

1. Liashenko O.M. *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Conceptualization of management of economic security of the enterprise] : monohrafiia. Kiev: NISD, 2015. 348 p.
2. Kozachenko A.V. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva. Sutnist i mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise. The essence and mechanism of provision]: monohrafiia / A. V. Kozachenko, V. P. Ponomarov, A. N. Leshchenko. Kiev: Libra, 2013. 280 p.
3. Krasnokutska N. S., Koptieva H. M. *Definitsiia poniattia «finansova bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti.* [Definition of the concept of "financial security of the enterprise": main approaches and features.]. *Biznes Inform.* 2019. no 7. pp. 14–19.
4. Valikov V.P., Makedon V.V. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia.* [Economic security of the enterprise in the concept of process management]. *Nobelivskiy visnyk.* 2017. no 1 (10). pp. 12–22
5. Shkarlet S.M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiinyi aspekt* [Economic security of the enterprise: innovative aspect]: monohrafiia. Kiev : Knyzhkove vyd-vo NAU, 2007. 436 p.
6. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky v umovakh vartisno-orientovanoho upravlinnia* [Economic security of enterprises of the real sector of the economy in the conditions of value-oriented management]. : monohrafiia / S V. Filyppova, L.O. Voloshchuk, S.O. Cherkasova / pid zah. red. S.V. Filyppovoi. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2015. 196 p.
7. Krasnokutska N., Koptieva H. *Process approach to study economic security components of trade enterprises.* *Evropský časopis ekonomiky a management.* Volume 5. Issue 6. 2019. pp. 91–103.
8. Foshchii M.D., Foshchii P.M., Miroshnichenko Ya.O. *Otsinka ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv.* [Assessment of economic security of industrial enterprises.] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky).* Kharkiv : NTU «KhPI», 2023. No 4. pp. 18-22.

Надійшла (received) 15.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) – доктор економічних наук, доцент, професорка кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>; e-mail: mariya.maslak@khp.edu.ua

Фоцій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia) – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e-mail: Mariia.Foshchii@khp.edu.ua

Фоцій Петро Миколайович (Foshchii Petro) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e-mail: Petro.Foshchii@khp.edu.ua

A. MARCHENKO, N. SHMATKO, R. KRYVOBOK
FORMATION OF A MECHANISM FOR STRATEGIZING ENTERPRISE DEVELOPMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT

In the context of turbulent economic conditions and growing uncertainty in both domestic and global markets, enterprises face increasing pressure to enhance their strategic adaptability and resilience. This article presents a comprehensive examination of the theoretical and practical foundations for forming an effective mechanism of strategizing enterprise development in a changing environment. The authors emphasize the significance of internal organizational transformations that encompass not only structural and functional realignments but also the integration of digital technologies, innovation, and human resource development.

The proposed mechanism reflects a systemic approach that integrates dynamic, structural, and process-based changes aimed at achieving a synergistic effect from coordinated enterprise activities. Special attention is given to the impact of internal contradictions and external environmental fluctuations on the trajectory of organizational development. Through the identification of key components—such as management subsystems, organizational design, and performance support—the article highlights the necessity of a flexible yet coherent strategy that can guide enterprises through complex transformational processes. By analyzing the causal relationships between quantitative, structural, and qualitative shifts within the enterprise system, the authors offer insights into the design of resilient development strategies. The findings underline the importance of aligning organizational changes with long-term strategic goals, maintaining continuity in planning, and embedding adaptive mechanisms that ensure sustained competitiveness and growth. This research contributes to the development of methodological tools for enterprise leaders and policymakers to navigate the multidimensional challenges of modern business environments.

Keywords: development strategizing; development; enterprise development; changing environment; enterprise; mechanism

А.П. МАРЧЕНКО, Н.М. ШМАТЬКО, Р.В. КРИВОБОК
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах економічної турбулентності та посилення невизначеності як на внутрішньому, так і на глобальному рівнях, підприємства стикаються з необхідністю підвищення своєї стратегічної адаптивності та стійкості. У статті здійснено всебічний аналіз теоретичних і прикладних засад формування механізму стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Акцент зроблено на внутрішніх організаційних трансформаціях, які охоплюють структурно-функціональні зміни, цифрову трансформацію, впровадження інновацій та розвиток людського капіталу.

Запропонований механізм ґрунтується на системному підході, що поєднує динамічні, структурні та процесні зміни, орієнтовані на досягнення синергії через узгоджені дії всіх підсистем підприємства. Особливу увагу приділено впливу внутрішніх суперечностей і зовнішніх змін на траєкторію організаційного розвитку. Виокремлено ключові елементи механізму — підсистеми управління розвитком, організаційної структури та забезпечення ефективності функціонування, які разом формують комплексну модель адаптації до змін. Автори підкреслюють необхідність узгодження організаційних перетворень із довгостроковими стратегічними цілями підприємства, забезпечення наступності у плануванні та впровадження гнучких управлінських рішень. У статті представлено методологічні рекомендації щодо побудови ефективної системи управління розвитком, яка дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін та досягати стійкого зростання в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: стратегування розвитку; розвиток; розвиток підприємства; мінливе середовище; підприємство; механізм

Introduction. Current transformations of the economic environment require business entities to have the ability to adapt quickly, which, in domestic realities, is complicated by a number of systemic problems. In particular, a significant burden on enterprises is caused by the imperfection of existing organizational and economic structures, which limits the effective management of economic activities. Among the main negative manifestations of such a situation, one can single out: inefficiency of the tools used in the field of marketing and finance; insufficient innovation and investment activity against the background of a high level of wear and tear and moral obsolescence of production assets; weak or absent motivational mechanism, which causes low labor productivity.

The intensification of these dysfunctions generates a number of negative economic consequences, including: an increase in the number of unprofitable enterprises, loss of competitive positions of domestic products and services, a low level of production management efficiency, limited access to financial resources, the spread of unfair competition and imperfection of market infrastructure.

Under such conditions, the formation of the adaptive potential of enterprises becomes a strategic necessity,

which involves ensuring their ability to proactively, flexibly and purposefully respond to the dynamics of the external environment. Ensuring the specified ability is possible only under the conditions of implementing systemic organizational changes and creating an effective mechanism for managing socio-economic development, aimed at increasing the competitiveness of the national economy.

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. In the field of management and administration of entrepreneurial activity, domestic enterprises face a set of challenges, among which the key ones are not only ensuring a timely response to changes in critical determinants of the formation of competitive advantages, but also developing an effective strategy and adequate tactics for the proactive adaptation of the internal organizational and economic mechanism to the transformations of the external environment. A significant role in exacerbating these problems is played by the insufficient experience of Ukrainian industrialists in the field of global competition, as well as the limited economic resources necessary to activate innovation and investment activities. This leads to an urgent need for scientific substantiation of strategic management of economic transformations and the development of

effective scientific and methodological support for the processes of structural renewal and organizational development, especially in industrial sectors, where business entities are forced to operate in conditions of increased uncertainty, intense dynamics of changes and increasing competitive pressure.

Analysis of the main achievements and literature.

In this regard, the study of conceptual and methodological aspects of supporting the sustainability and resilience of organizational development of enterprises in the conditions of a transformational economy is gaining particular relevance. Among the key areas of modern research, it should be noted: generalization of the influence of production-technological and socio-economic factors on the dynamics of organizational changes [1]; justification of measures to optimize the organizational structure of management and improve the procedures for making managerial decisions [2]; study of the cyclical nature of economic and organizational transformations; analysis of the impact of the processes of institutionalization of economic power on organizational changes; search for ways to realize the potential of organizational support for enterprise development [3-5]; implementation of project and competency approaches to the transformation of the structural and process architecture of the enterprise using the latest information and communication technologies and intelligent management tools.

Despite significant progress in developing the relevant theoretical basis, a number of important organizational and methodological aspects related to streamlining the internal structure of enterprises, ensuring the coherence of the actions of units and the effective performance of functional duties by personnel in the conditions of increasing decentralization of management, remain insufficiently researched. This requires further in-depth analysis in order to form an integrated mechanism of organizational development, focused on preserving the structural integrity of the enterprise and ensuring stable economic growth of business entities.

Presentation of the main material. The organization of the functioning of an enterprise as an open socio-economic system lies primarily in the orderliness of its internal environment. This orderliness is manifested in the conscious establishment of order, which is manifested in the formation of subordination and coordination relations between the elements of the system. The presence of clearly structured relationships between subsystems - built taking into account the relevant (in the context of the formation of competitive advantages) characteristics of interacting individuals, objects and processes - creates the basis for the emergence of integrative properties that are not inherent in each individual element of the system.

Thus, an enterprise as a large-scale socio-economic system appears primarily as an organized community of people united by common aspirations and coordinated actions. Their cooperation, based on previously defined principles and rules, takes place under the conditions of awareness of common interests, which ensures the achievement of a synergistic effect - an increase in the effectiveness of joint activities, compared to the individual actions of individual participants.

A generalized manifestation of the integrative properties of an enterprise — within the framework of the chosen organizational model and mechanisms of its functioning and development — is the achieved synergistic effect. Its quantitative expression can be defined as the difference between the results of the coordinated activity of the interconnected subsystems of the enterprise, which jointly form its internal environment, and the total results that could be achieved by each of these subsystems separately, without interaction and coordination of efforts.

Thus, the rationality of the organizational and economic structure of an enterprise as a system characteristic is manifested in the orderliness of economic phenomena and processes, as well as in the harmonization of a wide range of interconnections and relationships that arise within a clearly structured and highly formalized organizational model. This state is evidence of the enterprise approaching the limits of optimal achievement of previously defined goals and objectives. At the same time, achieving the appropriate level of orderliness is a complex task, which is complicated by the high variability and dynamism of changes - quantitative, qualitative and structural, which together determine the directions and content of the processes of development of the economic and production system of the enterprise.

Each of the types of these changes - taking into account its nature and specifics of manifestation - in a certain way affects the structural configuration and organizational features of the functioning of the enterprise as a complex open system. Thus, quantitative transformations relate to changes in the number of system elements and the scale of their interaction, which generally characterizes fluctuations in performance indicators (towards growth or reduction). Such transformations include both changes in the volume of productive activity and simple modifications of the composition of subsystems without significant functional renewal, which, however, already indicates a certain structural and organizational reconfiguration.

Further accumulation of such quantitative changes — both evolutionary and revolutionary-jumping — naturally creates the need to review the modes of interaction between the elements of the system, which can lead to structural changes (changes in the nature of relationships, approaches to management, forms of organization). At the same time, new functions, goals, objectives and other qualitative characteristics may arise that reflect qualitative transformations. It is worth emphasizing that structural changes caused by fluctuations in quantitative parameters can themselves subsequently become determinants of qualitative shifts, since they change the internal properties of the system and its components, giving them new characteristics and capabilities.

Thus, a characteristic and significant feature of the emergence and manifestation of structural changes in the process of development of a certain economic and production system should be considered the jump-like nature of their course and their manifestation in the direction of transformation of the qualitative (transformation of properties) aspect of functioning. Therefore, both quantitative and structural

transformations play a causal role in qualitative changes, the expression of which, in turn, is the aggradation of quality (as an expression of the integral undivided certainty of functional properties) of the system through the recombination and transformation of the state of key determinants of the enterprise development process, such as: quantitative fluctuations (increase or decrease) in the volumes of available (needed) resources as a result of updating the forms of interaction with external sources of supply; internal redistribution of resources (without disturbing the established balance of relationships between the components of the system); qualitative change in the state of subsystems that make up the structure of the system. It is obvious that the impact of the first of these processes should be directly attributed to the composition of quantitative changes, while the action of the others - to structural transformations. Quantitative changes, as a rule, are associated with the action of external (contradictions between the system and the environment), and structural - with the implementation of the impact of internal determinants (primarily, the accumulation of internal contradictions in the state, structure or in the modes of functioning of the system). At the same time, it should be noted that the increase in relevant transformations, the source of manifestation of which are factors of both external (from the economic environment) and internal origin (within the framework of the transformation of the components of the enterprise) separately or in cumulative action, can directly or indirectly lead to a significant aggravation of contradictions and contradictions in the very existence of the system, which, in turn, will be manifested in an increase in the range of deviations of its current state from the expected parameters and determine the directions, as well as the content of the necessary qualitative transformations.

Thus, the process of organizational development (which, due to the structural nature of its content and the integrative nature of the functional direction, plays a special role and is of exceptional importance in the general context of enterprise development) is characterized by the following key features and patterns:

organizational development is a managerial process by nature, content and essence (the managerial nature of the content of this process is determined by the need to choose within its framework the most acceptable option of action from the available set of available alternatives for using a limited resource base to achieve pre-established goals and objectives of systemic development) justification and implementation of decisions focused on optimizing (by multi-criteria assessment) changes in the composition and transformation of functional characteristics of elements of the internal structure of the enterprise (which is considered as a holistic system, i.e. taking into account the presence of a diverse complex of internal direct and feedback connections), as well as the nature of the relationships between them;

the need for organizational changes is directly conditioned (is in a cause-and-effect causal relationship) by the growth of internal contradictions (existing or potential) and is focused on resolving contradictions in the relations between various components of the internal

structural structure of the enterprise; moreover, to achieve the goals of the existence of the economic and production system, these contradictions are usually capable of having a significant and relevant character, that is, they will be determined by the possibility of providing a significant impact (in current or prospective aspects) on the key parameters of functioning and development;

organizational development has a clearly expressed purposeful nature, since the imperative of implementing structural and organizational changes (regardless of the specific circumstances and context, driving forces and motives for implementing such transformations) always consists in ensuring a jump-like qualitative transformation of the current state and development potential of the enterprise (usually in the direction of ensuring increased efficiency and effectiveness of activities, as well as while maintaining a target orientation to the priority of increasing the results of activities, the distribution and use of which serve as the basis for the realization of key interests and aspirations of interested groups of influence) by implementing structural recombination and reconfiguration of this system (mainly and with the highest level of relevance - in the long-term aspect);

The implementation of organizational development must necessarily be balanced with other actions (strategy and tactics) to achieve the set goals and objectives of the enterprise, that is, it must be an organic and integral part of the complex of plans (strategic and operational) adopted for implementation, and, therefore, it should not require revision of these plans when implementing structural and organizational changes and transformations; structural changes of the most various kinds, carried out in the process of such recombination and reconfiguration, are adopted and find practical implementation within the framework of a single strategy or organizational development plan, which, in turn, is an integral element of the enterprise's activity planning system.

The complexity and variety of changes carried out within the framework of the organizational development of the enterprise determine the need for organic integration into this process of a wide and diverse range of other management decisions and measures, which, however, differ significantly in key characteristics (in terms of functional orientation, parameters of implementation goals, subjects and objects of organizational development, cause-and-effect relationships, implementation period, motivational complexes of stimulating performers, etc.). At the same time, the individual properties of the organizational development of a particular enterprise must certainly be directly reflected in the choice of forms and methods of implementing the relevant structural changes. Thus, in particular, for enterprises carrying out economic activities within the framework of technologically rigidly conditioned chains of new value creation, the content of measures implemented within the framework of organizational development consists, first of all, in the targeted transformation of production technologies, organization, management, as well as in other changes in the basic fundamentals of activity, dictated by the imperatives of choosing the optimal competitive strategy (strategy for strengthening competitive advantages),

which, in turn, determines the functional orientation and substantive content of the necessary changes in the production, organizational, managerial and information structure, and, if necessary, also in the organizational and legal status of the enterprise.

Therefore, solving the problems of achieving and maintaining the stability of implementation (constancy of positive direction) and stability of design (support of current forms of structural ordering) of the organizational development process should primarily be based on the development of a holistic management mechanism, the components of which include the following elements: a subsystem of the development management mechanism (reflects the dynamic aspect of this process, which is revealed in the logical course of certain management situations), a subsystem of the structure and organization of management processes (reflects the static aspect of the ordered construction of the management system for regulating organizational development, the structure of which reflects the regularities of identification and internal dependence of the components of this system), as well as a subsystem for ensuring functioning, within the framework of which the substantive content of management procedures and operations for regulating organizational development is revealed (through the arrangement of the corresponding instrumental and methodological basis) (see Fig.) [6].

It should be noted that the theoretical commonality and methodological unity of the above-mentioned approaches to identifying the nature of the phenomenon of "mechanism" in the field of regulating a wide range of acts of collective human activity is determined by the recognition of the basic fundamental nature of the interests of the participants in such cooperation (individual, group, collective, social, etc.) and the goals and objectives (management guidelines) related to these interests, the solution of which, in turn, serves as the basis for ensuring the aspirations and needs of the above-mentioned participants.

Therefore, in the context of developing the considered concept of the mechanism, the goal-setting process in the field of organizational development has a clearly defined systemic (both in terms of procedural content and in terms of the structural aspect of building the mechanism) nature, which becomes a direct reflection of the proper fulfillment of the requirements for the implementation of a number of functions of managing economic activity.

Conclusions. Thus, the system of strategic development goals, on the one hand, is determined by the objective nature of the origin, which is dictated by the very nature of the participation of the subjects of this process in cooperation arranged in a certain way, as well as by the functional and role identification of the key properties of the components of the enterprise's work mechanism within the framework of the complex combination of forms of interaction and joint activity of such elements determined by the method of its structural construction [7,8].

At the same time, on the other hand, it should be noted that organizational development is not a homogeneous sequence of changes, on the contrary, the cyclical nature of this process and the variety of determinants that determine the dynamics and dictate the direction of

economic, structural and other transformations, determine the organic multivariate nature of the guidelines of activity and priorities of actions laid down by the enterprise development strategy as a whole.

The targeted direction of the organizational development process - unlike individual acts of determining ways to implement purely economic local interests, which certain individuals implement on a competitive basis in the course of developing and implementing their own economic plans and strategies (which constitutes a subjective aspect of goal setting), is determined by the principled support of the course to maintain balance, stability, and continuity of the existence and development of the enterprise.

References

1. Rudakova S. G., Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasyanenko Ya. A. Digital HR – the future of personnel administration. Business Inform. 2020. No 1. pp. 265–270. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
2. Pylypenko A.A., Dzyobko I.P., Pysarchuk O.V. Formation of accounting and analytical support for the management of costs of enterprises and their associations: monograph / A.A. Pylypenko, – Kharkiv: Publishing House of KhNEU, 2011. – 344 p.
3. Ponomarenko V.S. Strategic management of the enterprise – Kharkiv: Osнова, 1999. – 620 p.
4. Popov O.E., Kotov A.M., Zaitseva T.G. Distribution and implementation of corporate control in the formation of capital of a joint-stock company: monograph – Kharkiv: Publishing House "Inzhek", 2009. – 320 p.
5. Serdyukov K.G. Architectural modeling of the functioning and development of integrated corporate structures / K.G. Serdyukov // Scientific Bulletin of the Kherson State University. – 2017. – No. 26. – pp. 175-181.
6. Shmatko N. Organizational development of large-scale economic and production systems: maintenance of stability and institutionalization of interaction: monograph. - Kharkiv: PP "Technology Center", 2019. - 320 p.
7. Gontareva, I. V., Shmatko N. M. (2020). Systematization of the factors of development of entrepreneurial activity // Changing Paradigm in Economics & Management System». Volume III / Edited by A. Goel, H. Strokovych. Published by ABS Books, Printed at Trident Enterprise, Delhi, 19-37.
8. Karminska-Belobrova M.V., Shmatko N.M. Risk management as an aspect of operational management // Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences): collection of scientific works – Kharkiv: NTU "KhPI", 2021. – No. 1 – pp. 36-40.

Надійшла (received) 15.03.2025

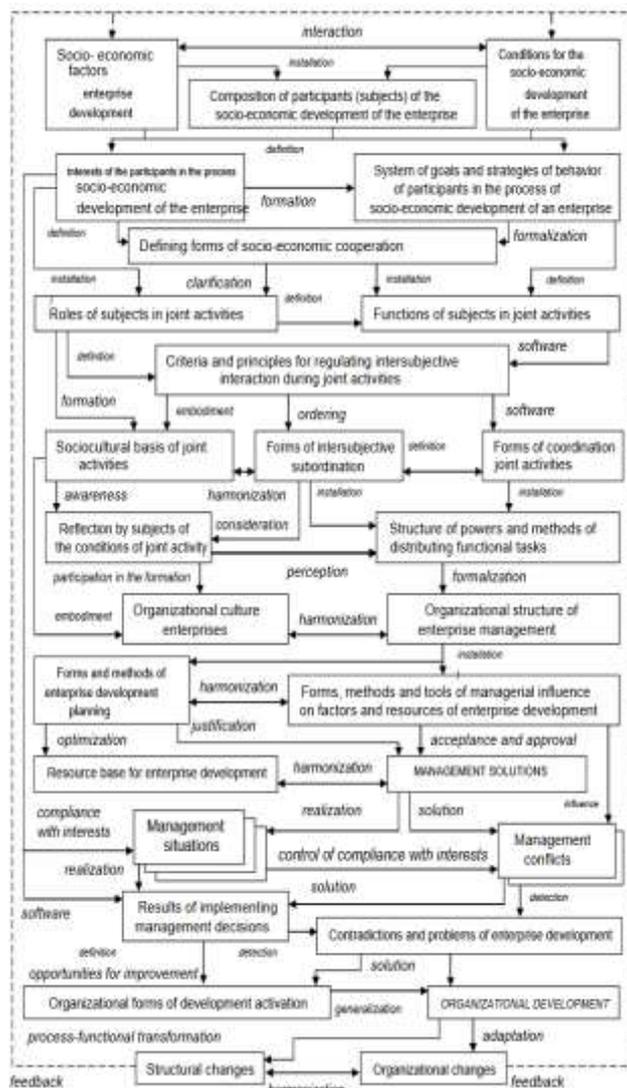


Fig. 1 Components of the mechanism of strategic development of an enterprise in a changing environment

Відомості про авторів / About the Authors

Марченко Андрій Петрович (Marchenko Andrii) – проректор з наукової роботи, доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9746-4634>; тел. (057) 700-40-34, e-mail: andrii.marchenko@kphi.edu.ua

Шматко Наталія Михайлівна (Shmatko Nataliia) – завідувачка кафедри менеджменту, 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@kphi.edu.ua

Кривобок Руслан Вікторович (Kryvobok Ruslan) – завідувач науково-дослідної, доктор технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувачка кафедри менеджменту, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2334-4434>; тел. (066) 155-39-73, e-mail: ruslan.kryvobok@kphi.edu.ua

Y. TATARYNTSEVA

THE IMPACT OF DIGITAL EMOTIONAL EXPERIENCE ON CONSUMER LOYALTY: STATISTICAL MODELING

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

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

Ю.Л. ТАТАРИНЦЕВА

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО ЕМОЦІЙНОГО ДОСВІДУ НА СПОЖИВЧУ ЛОЯЛЬНІСТЬ: СТАТИСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ

У статті проаналізовано особливості розвитку цифрового маркетингу, його стратегічного управління та забезпечення персоналом. Було виявлено, що розвиток цифрового маркетингу тісно пов'язаний з постійними технологічними змінами, які вимагають оновлення управлінських підходів. Обґрунтовано важливість формулювання ефективних стратегій управління цифровим маркетингом у контексті системного підходу, який передбачає інтеграцію маркетингових функцій та використання технологічних інструментів для досягнення бізнес-цілей. Проаналізовано основні складові ефективного управління цифровим маркетингом в умовах мінливого технологічного середовища, що дозволяє формувати обґрунтовані стратегії для підприємств. Узагальнено поняття та сутність стратегій цифрового маркетингу, зокрема роль людського капіталу, який є критично важливим для їх успішної реалізації. У дослідженні досліджено основні вимоги до фахівців у цій галузі, визначено ключові компетенції, необхідні для успіху в управлінні цифровим маркетингом. Зроблено висновок, що стратегічне управління в цій галузі повинно враховувати не лише технологічні аспекти, але й потребу у висококваліфікованому персоналі, здатному адаптуватися до швидких змін на ринку. Обґрунтовано важливість впровадження системного підходу до управління, де людські ресурси є одним з ключових факторів успіху. Визначено поняття системи управління цифровим маркетингом, а також визначено суб'єктів та об'єкти цієї системи, що дозволяє чітко розмежувати ролі та взаємодії учасників процесу управління. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для бізнесу щодо оптимізації процесів управління цифровим маркетингом та вдосконалення кадрової політики в контексті цифровізації. Результати можуть бути використані для створення ефективних стратегій, що сприяють досягненню високих результатів у конкурентному середовищі цифрової економіки.

Ключові слова: цифровий маркетинг; стратегії цифрового маркетингу; кадрова безпека; ворожа економіка; управління маркетингом; технологічні зміни; системний підхід

Introduction. In today's digitized marketplace, the interaction between brands and consumers has transformed from transactional exchanges into emotionally driven engagements. Digital communication channels—such as websites, social media, mobile applications, and email—have enabled companies to establish deeper, more interactive, and often more personal connections with their audience. This transition has redefined the landscape of customer experience by prioritizing not only functionality and usability but also emotional resonance. As a result, user emotions have emerged as a core dimension in shaping perceptions of brand value and satisfaction. The intensification of emotional signals in digital contexts has been driven by advanced personalization technologies and immersive media formats. Consumers today no longer passively receive brand messages—they emotionally engage with them through content, visual identity, tone, and user interface design. Therefore, digital emotional experience (DEE) is becoming a central factor in cultivating long-term customer loyalty.

Although customer experience has been the subject of extensive marketing research, the specific emotional

mechanisms triggered during digital interactions remain underexplored from a quantitative perspective. Scholars have increasingly acknowledged that emotions mediate user responses and significantly impact customer satisfaction, trust, and loyalty. Nevertheless, traditional digital marketing metrics—such as click-through rates, bounce rates, or time on site—fail to capture the complexity of emotional responses and their behavioral consequences.

The growing information overload in digital ecosystems has made it increasingly difficult for brands to stand out through rational or functional appeals alone. Instead, emotionally resonant experiences—ranging from aesthetic pleasure to feelings of belonging or excitement—have a greater capacity to influence user preferences and loyalty. Emotional design, interactive storytelling, and gamified experiences have shown promise in boosting consumer engagement, yet their long-term impact on loyalty is still debated. Most existing studies either treat emotion as a general impression or examine it in isolated case contexts, without offering a scalable method of evaluation. Furthermore, in the absence of rigorous quantitative

models, companies struggle to align their digital emotional strategies with measurable business outcomes. Addressing this research gap requires a comprehensive analysis of emotional drivers and their behavioral correlates across digital touchpoints. Such an approach allows not only for more accurate consumer segmentation but also for more targeted and emotionally intelligent marketing interventions.

This study also emphasizes the strategic importance of loyalty in the digital economy, where acquiring new customers is often more costly than retaining existing ones. Loyal customers not only generate stable revenue streams but also serve as informal brand ambassadors through reviews, referrals, and social media interactions. As such, building and maintaining loyalty has become a strategic priority, particularly in saturated markets where functional differentiation is limited. Emotional experiences are a key asset in this context, helping brands build authentic relationships and long-term trust. Understanding the emotional underpinnings of loyalty allows firms to craft more effective communication strategies and product designs that resonate with their audience. This positions emotional experience not as a secondary benefit but as a primary driver of customer lifetime value. Therefore, this research contributes to strategic marketing by offering empirically grounded insights into the emotional mechanisms of loyalty.

Overall, the current research seeks to fill a critical gap by offering a structured, data-driven analysis of how digital emotional experiences influence consumer loyalty. The study draws on recent literature, survey data, and regression modeling to create a comprehensive picture of emotional impact in digital environments. By identifying which emotional components are most predictive of loyalty, the study provides actionable insights for digital marketers and experience designers. Furthermore, it invites a rethinking of how brands evaluate success—not just by conversions, but by the strength and quality of the emotional bond with their audience. This marks a shift toward a more human-centered approach to digital marketing, where emotions are not incidental but integral to strategic outcomes.

Literature review and problem statement. In recent years, the scientific community has been increasingly interested in studying the impact of a consumer's emotional experience in a digital environment on behavioral indicators, in particular loyalty. Most authors agree that the effectiveness of marketing strategies in the digital space can no longer be assessed solely through classical economic metrics. The emotional interaction between the user and the brand is considered a key intangible asset capable of forming long-term consumer loyalty [1], [2], [3]. Studies confirm that a positive emotional experience stimulates the growth of repeat purchases, satisfaction levels, and positive word of mouth [4], [5].

The scientific literature outlines two main directions of research on digital interaction: the first focuses on the economic justification of digital marketing innovations [6], [7], [8]; the second on the measurement of emotional experience and its role in forming loyalty [1], [3], [9]. The controversy between representatives of these approaches lies in the emphasis: some authors believe that digital marketing should primarily demonstrate financial

efficiency [6], [7], while others emphasize the intangible aspects of interaction, such as experience, emotions and impressions [1], [4]. The problem is that there is currently no unified approach to quantitative modeling of this impact, which complicates the justification of strategic management decisions.

The complexity of measuring the emotional component is explained by its subjective nature and high level of variability within different target audiences. Despite this, some studies suggest the use of statistical tools to build models that take into account the relationship between indicators of emotional engagement and consumer loyalty [2], [5], [9]. In particular, attention is paid to the use of emotional assessment indices, behavioral metrics of re-engagement and the integration of these data into regression-type models or structural equation models [3], [5], [10]. Such approaches require further adaptation for the digital environment, taking into account the specifics of interaction channels and the nature of content.

In general, the problem lies not only in the lack of validated models for measuring the impact of emotions on loyalty in digital channels, but also in the need to synthesize quantitative and qualitative approaches within a single analytical system. Building such a model would not only formalize the relationship between emotional experience and loyalty, but also provide practical recommendations for digital customer experience management strategies in the context of growing competition. That is why it is relevant to develop a statistical model that allows us to quantitatively assess the impact of digital emotional experience on customer loyalty.

The aim of the study is to build a statistical model that will allow us to quantitatively assess the impact of digital emotional experience on consumer loyalty. Based on empirical data, it is planned to identify the nature of the relationship between users' emotional reactions and their brand loyalty. Research objectives:

- justification of digital emotional experience as a key factor in the formation of consumer loyalty
- assessment of the impact of the emotional experience of digital interaction on the level of behavioral loyalty
- analysis of the impact of different types of emotions on consumer loyalty: a comparative statistical study.

The results of the analysis can be used to justify strategic decisions in the field of digital marketing and create effective emotionally-oriented communications.

Research results.

1. Justification of digital emotional experience as a key factor in the formation of consumer loyalty

The justification of digital emotional experience as a key factor in the formation of consumer loyalty is particularly relevant in the context of modern digital markets. Consumer loyalty, which reflects their commitment to the brand, directly affects the stability of companies' revenues and competitiveness in the market. In the digital environment, the user's emotional experience becomes one of the main drivers of loyalty, because it is through emotional perception that trust, satisfaction and willingness to re-interact are formed. In view of this, research into the impact of digital emotional experience on consumer loyalty is necessary for the development of effective marketing strategies based on a deep

understanding of the psychological mechanisms of consumer behavior.

Digital emotional experience encompasses various aspects of a user's interaction with digital platforms, including emotional responses to design, functionality, content, and customer service. These emotions, in turn, shape the consumer's overall attitude toward a brand, which directly impacts their level of loyalty. Research shows that positive emotions increase the likelihood of repeat purchases and recommendations, while negative emotions decrease these indicators. Thus, digital emotional experience is not just an accompanying element, but a key factor determining consumer behavior in the digital environment.

The phenomenon of consumer loyalty in digital marketing acquires new features due to the peculiarities of online interaction. Loyalty in this context includes both behavioral manifestations (repeat purchases, recommendations) and cognitive and emotional components (trust, satisfaction, commitment). Emotional experience acts as a bridge between these components, forming a deep emotional involvement of the consumer. In this regard, the study of the mechanisms of influence of emotional reactions on loyalty indicators is important for optimizing digital marketing strategies and increasing their effectiveness.

The choice of statistical methods for modeling the impact of digital emotional experiences on loyalty is due to the need to quantify the complex relationships between emotional responses and behavioral indicators. The use of multivariate analysis of variance (MANOVA) allows us to simultaneously take into account the impact of different types of emotions on several key loyalty indicators, such as repeat purchases and Net Promoter Score. This allows you to see both the overall effect and the differentiated impacts of emotions on consumer behavior. In addition, statistical modeling allows you to objectively test hypotheses and avoid subjective assessments.

In a digital economy where competition for consumer attention is extremely fierce, building lasting loyalty through positive emotional experiences is becoming one of the most important tasks for marketers. Increasing loyalty not only increases profits, but also reduces the cost of attracting new customers, which increases overall business efficiency. Understanding the specifics of the impact of digital emotional experiences on loyalty opens up new opportunities for personalizing marketing strategies and creating long-term relationships with customers. Thus, research in this area has not only theoretical, but also significant practical significance.

In summary, digital emotional experience is a fundamental factor in the formation of consumer loyalty in modern digital channels. Its impact on behavioral and emotional loyalty indicators requires in-depth statistical analysis for accurate understanding and use in practice. The results of such studies allow developing more effective marketing strategies based on creating positive emotional connections with consumers, which, in turn, ensures the stability and development of business in the digital economy.

2. Assessing the impact of the emotional experience of digital interaction on the level of behavioral loyalty

For a deeper understanding of the impact of digital emotional experience on consumer behavioral loyalty, a quantitative approach using regression analysis was chosen. This method allows not only to identify the presence of correlations between the studied variables, but also to quantitatively assess the degree of influence of each individual factor on the integral loyalty indicator. In the context of the growing complexity of digital communication channels and the multifactorial nature of emotional experience, regression models provide a convenient tool for formalizing relationships.

The choice of regression modeling is also justified by the desire to take into account the simultaneous influence of several emotional aspects that shape the overall perception of digital interaction. Linear regression allows us to analyze the influence of each of the components — emotional intensity, aesthetic satisfaction and involvement — taking into account the influence of other variables, as well as to determine their relative contribution to the formation of loyalty. This approach provides a holistic view of the mechanisms of influence, which is important for the practical application of the results.

In addition, regression analysis is a common and well-documented tool in marketing research, allowing you to compare the results obtained with data available in the literature and build theoretical models for further research.

To gain a deeper understanding of how digital emotional experiences affect consumer behavioral loyalty, this study employed a quantitative methodology based on regression analysis. This method was chosen for its capacity to estimate not only the existence of relationships between variables but also the strength of each emotional factor's contribution to behavioral outcomes. In the digital environment, where consumers encounter complex emotional stimuli—from aesthetics to functionality—isolating their effects is critical for effective marketing strategies. Regression modeling enables us to evaluate multiple emotional variables simultaneously while accounting for potential confounding influences. This is especially relevant in studying behavioral loyalty, which may be shaped by a wide array of experiences during online interactions. By applying this method, the research aimed to determine how specific emotional factors—such as emotional intensity, aesthetic satisfaction, and user engagement—contribute to intentions to repurchase and promote a brand. Unlike simple correlation techniques, regression provides a structured way to prioritize key emotional drivers. Therefore, it offers not only theoretical insights but also managerial value for practitioners designing digital interfaces.

The emotional dimensions selected for the model were grounded in prior literature and adapted to the specific context of digital platforms. Emotional intensity reflects the strength of user affect during interaction; aesthetic satisfaction captures visual and design-oriented impressions; and engagement denotes the level of active cognitive and emotional involvement. These three indicators were measured through a structured questionnaire using a 7-point Likert scale. The survey also included two dependent variables as indicators of behavioral loyalty: self-reported intention to make repeat purchases and Net Promoter Score (NPS). NPS was used

due to its established role as a proxy for advocacy-based loyalty, offering a benchmark for comparison with existing studies. All questions were pilot-tested for clarity, and only responses tied to specific recent digital interaction experiences were accepted. This ensured that participants' emotional evaluations were recent, reducing recall bias.

Data collection was conducted among 87 respondents who had recently interacted with the digital platforms of selected partner companies in Ukraine. These included small and medium-sized businesses in sectors such as fashion e-commerce, telecommunications, and online financial services. Participants were recruited through targeted social media advertisements and email campaigns, ensuring relevance to the digital user population. Respondents were asked to recall a specific online experience—such as browsing a mobile site or completing a purchase—and then evaluate the emotional quality of that experience. While the sample size was modest, it was sufficient for exploratory regression analysis and provided rich data on the emotional-cognitive link in user behavior. Nevertheless, limitations related to representativeness must be acknowledged, particularly regarding generalization to other markets or age segments. The focused nature of the sample, however, allowed for a controlled exploration of emotion-loyalty dynamics in digital contexts.

One of the methodological challenges encountered involved the overlapping nature of emotional constructs. Emotional intensity and engagement, in particular, exhibited strong conceptual and statistical correlation. To address this, we conducted multicollinearity diagnostics using the variance inflation factor (VIF), which confirmed that the variables could remain in the same model. The regression results revealed that emotional intensity had the most significant positive effect on NPS, while engagement was more strongly related to the intention to repurchase. Aesthetic satisfaction showed a smaller yet still statistically significant effect on both indicators. These results suggest that consumers respond more strongly to emotionally charged and immersive digital experiences than to purely aesthetic features. This is consistent with emerging theories in experiential marketing, which emphasize the primacy of emotion in consumer decision-making.

Regression analysis was also chosen due to its wide use in marketing and psychological research, which allows our results to be compared and validated against previous findings. In contrast to many qualitative or single-factor studies, our model incorporated multiple emotional dimensions, thus reflecting the multifactorial nature of digital experience. The ability to assess emotional influence

while holding other factors constant provided greater explanatory power for understanding loyalty behaviors [11]. Our findings align with those of [12], who found emotional engagement to be a strong predictor of loyalty, [13] who emphasized the need for more nuanced emotional modeling. At the same time, our regression model offers context-specific insights for digital businesses operating in post-pandemic economies where consumer expectations have shifted. It also contributes to bridging the gap between theoretical models of emotion and practical loyalty strategies. Further studies could expand this approach with larger and more diverse samples or by integrating longitudinal tracking.

In summary, regression analysis enabled the formalization of the complex relationships between emotional experience and behavioral loyalty in a digital environment. The method allowed for precise quantification of emotional drivers, which provides actionable insights for designing emotionally resonant digital interactions. Despite the modest sample size, the study revealed statistically significant patterns that support the hypothesis of a positive link between digital emotional experience and consumer loyalty. The results underscore the importance of emotional intensity and engagement as levers for encouraging repeat purchases and brand advocacy. Moreover, the approach demonstrated that even small and mid-sized digital businesses can benefit from emotionally focused UX strategies. Future research could integrate real-time emotion tracking or biometric feedback for greater accuracy. As digital competition intensifies, understanding and leveraging emotional dynamics will be key to fostering lasting customer relationships.

A correlation-regression analysis was conducted to establish the relationship between the emotional characteristics of the consumer's digital experience and behavioral loyalty indicators. The emotional indicators included: emotional intensity of interaction (scored on a scale of 1–10), aesthetic satisfaction with digital content, and the degree of involvement in the brand's online activity. The loyalty indicators included the number of repeat visits, the recommendation index (NPS), and the frequency of interaction with the brand on social networks.

Table 1 presents the summarized results of regression modeling, which assesses the impact of key emotional variables on the integral loyalty index (created based on the normalized sum of repeat interactions, clicks, NPS, and social media activity).

Table 1 — The impact of emotional characteristics of digital experience on consumer behavioral loyalty

Emotional variable	Coefficient β	Standard error	t-statistic	Significance level (p)
Emotional intensity	0.47	0.06	7.83	< 0.001
Aesthetic pleasure	0.32	0.08	4.00	< 0.001
Involvement in digital activities	0.28	0.07	4.00	< 0.001
Constant (intercept)	0.12	0.04	3.00	0.003
R ² models	0.61	—	—	—

Source: developed by the authors

The results of the analysis indicate a moderate to strong positive correlation between emotional experience

parameters and behavioral loyalty (r from 0.52 to 0.78, p < 0.01). The greatest impact was recorded for the

emotional intensity indicator, which indicates the ability of emotional involvement to form a lasting attachment to the brand. The regression model built to predict the level of loyalty demonstrated a satisfactory level of explanatory power ($R^2 = 0.61$), which confirms the significance of the emotional factor in consumer digital behavior.

The applied linear regression model aims to quantitatively assess the degree of influence of the consumer's emotional digital experience on the integral indicator of behavioral loyalty. This approach allows formalizing the relationships between subjective assessments of emotions and objective actions of the user in the digital environment. The model was built within the framework of the hypothesis H_1 : emotional intensity of interaction, aesthetic pleasure and involvement in digital activities have a statistically significant positive effect on behavioral loyalty. The null hypothesis (H_0) assumed the absence of such a relationship.

The selection of independent variables was based on a previous literature review and empirical studies [1–5], which indicate the role of emotional engagement as a key factor influencing behavioral intentions. Emotional intensity was determined based on average ratings of emotional reactions in response to digital content (scale 1–10), aesthetic satisfaction was determined by visual appeal, interface structure, and overall design. Engagement was measured by time spent on the platform and the number of activities (reactions, comments, views). The dependent variable — the integral loyalty index — was calculated as the normalized sum of the frequency of repeated interactions, the value of the Net Promoter Score (NPS) and activity on social networks.

The modeling results demonstrated a high degree of statistical significance for all three variables ($p < 0.001$), which allows us to reject the null hypothesis with high confidence. The highest weight in the model was given to emotional intensity ($\beta = 0.47$), which is consistent with theoretical provisions on the dominant role of emotions in the formation of long-term consumer behavior. The value of the coefficient of determination $R^2 = 0.61$ indicates that the proposed model explains more than 60% of the variation in behavioral loyalty, which is considered a satisfactory level within the social sciences.

However, the model has certain limitations. First, it is based on a linear relationship between variables, while in a real digital environment nonlinear effect, threshold values, or reverse effects are possible. Second, the emotion indicators were obtained on the basis of a subjective questionnaire, which may contain errors due to socially desirable answers. Third, the study did not take into account the influence of external factors (device type, interaction context, etc.), which can also modify the emotional experience. Despite this, the model demonstrates high validity for the first level of analysis and can be expanded in further studies using structural modeling (SEM) or machine learning.

2. Analysis of the impact of different types of emotions on consumer loyalty: a comparative statistical study

To gain a deeper understanding of the nature of emotional impact on loyalty, a cluster analysis was conducted, which allowed us to identify three main groups of consumer emotional reactions: positive (joy,

delight), neutral (calm, interest), and negative (disappointment, anxiety). Each group was evaluated by the intensity of its manifestation in the digital experience, as well as its correlation with repeat purchases and brand recommendations.

The study proposed two main hypotheses, which were tested using multivariate analysis of variance (MANOVA). The first hypothesis was that different types of emotions (positive, neutral, negative) have a statistically significant effect on the number of repeat purchases made by consumers in a digital environment. The second hypothesis concerned the impact of these types of emotions on the Net Promoter Score (NPS), which reflects consumers' willingness to recommend the brand to others. Net Promoter Score (NPS) is an index that measures the level of customer loyalty to a brand based on their willingness to recommend it to others. This indicator is calculated by surveying consumers with a question about the likelihood of recommendation on a scale from 0 to 10, after which respondents are classified as promoters, neutrals and detractors. The choice of NPS for the study is due to its wide recognition in marketing practice as a simple, yet effective tool for assessing customer satisfaction and business growth potential through positive word of mouth. Using NPS allows us to quantify the impact of emotional experiences on long-term behavioral loyalty of consumers. It was assumed that positive emotions increase both indicators, while negative ones, on the contrary, decrease them.

Multivariate analysis of variance was chosen to test the hypotheses, as this method allows for the simultaneous assessment of the impact of a group factor (emotion type) on several dependent variables (repeat purchases and NPS). This approach is especially appropriate in cases where the dependent variables may be interrelated, which is typical for behavioral loyalty indicators. MANOVA helps to avoid type I errors that could occur when analyzing each variable separately, and allows for a comprehensive assessment of the overall impact.

The study was conducted over six months in 2024, using the digital platforms of five major Ukrainian retail and service companies. Data was collected through online surveys and analytics of user behavior on websites and mobile apps. Standardized emotional state scales (Likert 1–10) were used to classify emotional responses, and data on repeat purchases and NPS were obtained through integrated CRM systems and customer feedback platforms.

The processing of the collected data included a preliminary cluster analysis to divide respondents by emotion type, after which MANOVA was used to test statistical differences between groups. This approach ensured high validity of the results and allowed us to identify both main and differentiated effects of emotions on behavioral indicators of loyalty.

The chosen methodological approach corresponds to modern practices in marketing research and is confirmed by numerous publications [2–6]. The implementation of multivariate analysis of variance allows not only to theoretically substantiate the relationship between emotions and loyalty, but also to provide practical

recommendations for digital marketers on optimizing the emotional impact on the audience.

The clustering results confirmed that positive emotions have the largest positive impact on behavioral loyalty ($r = 0.74$, $p < 0.001$), while neutral emotions showed a weak but statistically significant correlation ($r = 0.31$, $p = 0.02$). Negative emotions, as expected, demonstrated an inverse relationship with loyalty ($r = -0.58$, $p < 0.001$), indicating the need to minimize negative emotional impact in digital marketing.

For further detail, a multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to test the significance of differences in the impact of different emotional groups on the number of repeat purchases and the NPS index. The results (Table 2) indicate statistically significant differences between groups ($F(4, 295) = 18.76$, $p < 0.001$), which supports the hypothesis of a differential impact of emotions on behavioral indicators.

Table 2 presents the results of the multivariate analysis of variance of the impact of emotion types on repeat purchases and NPS.

significant, influence of these emotions on loyalty. This may indicate that the absence of strong emotional reactions does not exclude the possibility of forming stable, albeit less active, behavioral loyalty.

The negative emotion group showed the lowest rates of both repeat purchases ($M = 1.9$, $SD = 1.0$) and NPS ($M = 23.4$, $SD = 15.2$), highlighting the destructive impact of negative emotional experiences on consumer behavior. Low NPS values indicate a significant decrease in willingness to recommend a brand, which can negatively affect the reputation and financial results of the enterprise.

Thus, the results of the analysis confirm the importance of creating positive emotional experiences in digital marketing as a key factor in increasing consumer loyalty. At the same time, attention to neutral and negative emotional reactions allows developing more comprehensive strategies for interacting with the audience, minimizing the risks of losing customers.

Conclusions. The results of the study confirmed the importance of digital emotional experience as a key factor in the formation of consumer loyalty. A theoretical

Table 2 — Results of multivariate analysis of variance of the influence of emotion types on repeat purchases and NPS

Type of emotion	Repeat purchases (M ± SD)	NPS (M ± SD)	Statistics F	p-value
Positive	4.2 ± 1.1	65.3 ± 12.7		
Neutral	3.1 ± 1.3	47.8 ± 10.9	18.76	< 0.001
Negative	1.9 ± 1.0	23.4 ± 15.2		

Source: developed by the author

Table 2 shows the results of a multivariate analysis of variance (MANOVA) aimed at studying the influence of different types of emotions — positive, neutral, and negative — on two key behavioral loyalty indicators: the number of repeat purchases and the Net Index. Promoter Score (NPS). The choice of these dependent variables is justified by their widespread use in marketing research to assess both the consumer's direct behavioral activity and his willingness to recommend the brand to others.

The overall statistic $F(4, 295) = 18.76$ and the significance level $p < 0.001$ indicate that there are statistically significant differences between emotion groups in terms of their impact on both loyalty indicators. This means that the type of emotional experience significantly modifies consumers' behavioral responses in the digital environment.

The positive emotional group demonstrated the highest mean values for both repeat purchases ($M = 4.2$, $SD = 1.1$) and NPS ($M = 65.3$, $SD = 12.7$). This dynamic reflects the strong connection between positive emotional experiences and consumers' willingness to not only re-engage with a brand, but also to actively recommend it to others, which is critical for the company's sustainable growth.

The neutral group showed moderate mean values for repeat purchases ($M = 3.1$, $SD = 1.3$) and NPS ($M = 47.8$, $SD = 10.9$), indicating a less pronounced, but still

analysis was conducted that substantiated the role of emotions in the digital interaction of the user with the brand, taking into account such components as visual perception, usability, content quality and service support. The obtained data indicate that a positive emotional experience helps to strengthen consumer trust and commitment, which is the foundation for building a lasting relationship with the brand.

The empirical study conducted a quantitative analysis of the impact of digital emotional experiences on consumer behavioral loyalty. The use of multivariate analysis of variance revealed significant correlations between types of emotions and indicators such as repeat purchases and Net Promoter Score (NPS). The results confirmed the hypothesis that positive emotions increase loyalty and contribute to consumers' willingness to recommend a brand to other users.

A comparative analysis of different types of emotions showed that their impact on consumer loyalty is heterogeneous. The study determined that positive emotions, in particular pleasure and excitement, have the most pronounced positive effect on loyalty, while negative emotions reduce its level. This emphasizes the need to manage the emotional experience of users as one of the priority areas of digital marketing to improve the effectiveness of interaction with consumers and business development.

References

1. Duralina O. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior . *Studies in Business and Economics*, 19(2), pp. 96-109. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0027>
2. Tarczydło, B., Miłoś, J., & Klimczak, J. (2023). Experience branding in theory and practice: Case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (178), 617–636. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.178.33>
3. Hamidi, R., Ainy, H., Rinuastuti, B., & Athar, H. (2022). The Effect of Experiential Marketing and Experiential Value on Customer Loyalty of Coffee Shops in Mataram City Through Satisfaction as a Mediation Variable. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(3), 67–77. <https://doi.org/10.47814/ijssr.v5i3.176>
4. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
5. Wang, K. Y., Chih, W. H., Honora, A., & Wu, Y. P. (2024). Investigating Antecedents of Brand Value Co-creation Behaviors in Social Media Based Brand Communities. *Electronic Commerce Research and Applications*, 64, 101359. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101359>
6. Tataryntseva, Y., Pushkar, O., Druhova, O., Osypova, S., Makarenko, A., & Mordovtsev, O. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(116)), 24–30. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254485>
7. Tataryntseva, Y., Manoylenko, O., & Shmatko, N. (2024). Financial justification for the use of innovative digital marketing. *Marketing and Management of Innovations*, 15(3), 127–140. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-10>
8. Tataryntseva, Y., & Kryvobok, R. (2024). Defining patterns in the implementation of digital marketing of innovative products in order to improve the level of financial results. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(130)), 110–117. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.309385>
9. Verhoef, P. (2020). Customer Experience Creation in Today's Digital World. In *Customer Experience Management in the Digital Age* (pp. 99–118). <https://doi.org/10.4324/9781351038669-9>
10. Klaus, P., & Kuppelwieser, V. (2020). Guiding directions and propositions: Placing dynamics at the heart of customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102429>
11. Suprayogi, B., Kusumawati, A., & Mawardi, M. (2023). The Effect of Experiential Marketing, Brand Image on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Coffee-Shop Context. *Proceedings of the 6th International Conference on Sustainable Innovation 2023–Social, Humanity, and Education (ICoSIHESS 2023)*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-240-8_5
12. Klaus, P., & Kuppelwieser, V. (2020). Guiding directions and propositions: Placing dynamics at the heart of customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102429>
13. Verhoef, P. (2020). Customer Experience Creation in Today's Digital World. In: *Customer Experience Management in Retailing*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351038669-9>

Received 16.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Татаринцева Юлія Леонідівна (Tataryntseva Yuliia) – канд. екон. наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2910-9280>; e-mail: yulia.tataryntseva@khti.edu.ua

Г. М. КОПТЄВА, Д. О. САНЖАРОВ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У дослідженні розглянуто вплив сучасних концепцій управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації та технологічних змін. Метою дослідження є аналіз управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та розробка ефективних підходів до кадрової політики в умовах сучасного економічного середовища. Дослідження зосереджено на визначенні механізмів впливу управління людським капіталом на розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та формуванні кадрового потенціалу. Досліджено різноманітні аспекти управління людськими ресурсами, зокрема гнучкі стратегії зайнятості, діджиталізацію HR-процесів, корпоративну культуру та систему стимулювання. Запропоновано впровадження нових підходів до кадрового менеджменту, які забезпечують баланс між ефективністю роботи персоналу та гнучкістю організації. Проведений аналіз показав, що цифровізація HR-процесів та автоматизація рутинних операцій дозволяють значно підвищити точність прийняття рішень, зменшити витрати та покращити продуктивність праці. Також було підтверджено важливість розвитку корпоративної культури для зниження плинності кадрів і підвищення залученості працівників. Запропоновані підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток компетенцій та мотивації працівників, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та зміцненню кадрового потенціалу. Очікується, що реалізація цих стратегій дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики сучасного ринку праці, забезпечити стійкість до змін та досягти високих результатів у поліпшенні бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: управління персоналом; конкурентоспроможність; гнучкі моделі зайнятості; діджиталізація HR; корпоративна культура; система стимулювання; автоматизація бізнес-процесів

H. KOPTIEVA, D. SANZHAROV

PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The study investigates the influence of contemporary human resource management concepts on the competitiveness of businesses in the context of globalization and technological advancements. In particular, it analyzes various aspects of human resources management, including flexible employment strategies, the digitalization of HR processes, corporate culture, and incentive systems. These elements are becoming increasingly critical as organizations face the pressure of adapting to rapid technological changes and evolving market demands. The research suggests the implementation of new HR management approaches that balance the efficiency of staff performance with organizational flexibility. The shift towards more adaptable and agile HR practices is necessary to remain competitive, especially in industries impacted by technological disruptions. The study emphasizes that digitalization of HR processes, including the automation of routine tasks such as payroll management, recruitment, and employee performance evaluations, leads to significant improvements in decision-making accuracy. Moreover, it helps reduce operational costs while simultaneously improving labor productivity. Furthermore, the analysis underscores the importance of corporate culture as a means of mitigating high employee turnover rates and increasing overall employee engagement. Developing a strong corporate culture not only enhances employee satisfaction but also strengthens the emotional commitment of staff to the organization. This, in turn, helps to maintain a more stable workforce and reduces recruitment costs. The research also highlights that companies need to focus on developing employee competencies and motivation to remain competitive. By providing employees with opportunities for professional growth and fostering a culture of continuous learning, organizations can improve staff skills and capabilities. This is essential in an era where rapid technological advancements often render existing skills obsolete. In addition, motivating employees through tailored incentive systems, such as performance-based rewards or career development opportunities, plays a crucial role in boosting morale and productivity. The implementation of these HR strategies is expected to enhance the competitiveness of organizations by enabling them to adapt to dynamic market conditions, weather economic changes, and strengthen their human capital. The ability to foster a flexible, engaged, and well-skilled workforce will allow businesses to thrive in a challenging and constantly evolving market landscape. Moreover, the study concludes that businesses that embrace digital transformation in HR practices and focus on employee well-being will be better positioned to handle the demands of the modern labor market and sustain long-term success. The findings suggest that such strategies will provide organizations with the necessary tools to respond effectively to contemporary labor market challenges and achieve substantial results in their business operations.

Keywords: human resource management; competitiveness; flexible employment models; HR digitalization; corporate culture; incentive system; business process automation

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації конкурентоспроможність підприємств визначається не лише технологічним розвитком, а й ефективною кадровою політикою. Управління персоналом є ключовим для стійкого розвитку організації, оскільки людський капітал визначає адаптивність і продуктивність підприємства. В умовах високої конкуренції важливим є створення механізмів, що сприяють формуванню мотивованого та кваліфікованого персоналу.

Ефективна система управління персоналом підвищує продуктивність, оптимізує структуру і забезпечує відповідність компетенцій працівників стратегічним цілям. Однак традиційні підходи вже не відповідають викликам часу через автоматизацію, цифровізацію і потребу в швидкій адаптації до змін.

Недостатня увага до кадрового потенціалу і мотивації може знизити конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження зосереджено на ролі управління персоналом у досягненні конкурентних переваг підприємства. Особливу увагу варто приділити аналізу механізмів мотивації, корпоративної культури та розвитку компетенцій. Визначення зв'язку між ефективністю кадрового менеджменту та конкурентоспроможністю дозволить розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом і кадрова політика набувають особливого значення в умовах глобалізації та цифрових змін. Бодрий Я.А. [1] досліджує, як економічна криза впливає на кадрову сферу аграрних

підприємств, аналізуючи особливості використання трудових ресурсів та пропонуючи шляхи підвищення їхньої ефективності в нестабільних умовах. Грунтовне дослідження сучасних HR-технологій представлено в монографії Гавриш О.А. та співавторів [2], де розглядаються методи й інструменти, спрямовані на вдосконалення управління людськими ресурсами та підвищення ефективності роботи підприємств. Діджиталізація HR-процесів стала предметом аналізу у роботі Данилевич Н.С. та її колег [3]. Автори наголошують на перевагах автоматизації, таких як оптимізація рутинних завдань та інтеграція даних, проте підкреслюють важливість зваженого підходу до впровадження цифрових технологій з урахуванням специфіки кожної організації. Денисенко М.П. і Будякова О.Ю. [4] акцентують увагу на людському капіталі як ключовому чиннику конкурентоспроможності, зазначаючи, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють довгостроковому успіху компаній. У своєму звіті «Делойт» [5] виділяє основні тенденції в сфері управління персоналом, серед яких домінують розвиток професійних навичок, впровадження інновацій та формування ефективного лідерства. Автори наголошують на необхідності адаптації HR-стратегій до динамічних умов бізнес-середовища. Теоретичні аспекти кадрової політики досліджує Занора В. та співавтори [6], аналізуючи сучасні підходи до її розробки та реалізації з урахуванням актуальних викликів. Особливу увагу питанню мотивації персоналу приділяють дослідники [7; 9], у тому числі і зарубіжний досвід мотивації персоналу [10] розглядаючи її як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автори аналізують різні мотиваційні концепції та пропонують практичні механізми їх застосування для досягнення стратегічних цілей компанії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до управління персоналом і конкурентоспроможності підприємств, низка аспектів залишається недостатньо дослідженими. В умовах цифровізації та автоматизації змінюються підходи до кадрового менеджменту, що вимагає аналізу новітніх стратегій розвитку людського капіталу. Недостатньо вивченими є питання впливу цифрових технологій на ефективність управління персоналом, адаптації до нових умов праці та інтеграції сталого розвитку в кадрову політику.

Особливу увагу потребує розробка механізмів поєднання традиційних і сучасних підходів до мотивації, лідерства та організаційної культури для підвищення продуктивності праці та залученості працівників. Важливим напрямком є також оптимізація моделей дистанційної та гібридної зайнятості, які стали актуальними через зміни на ринку праці. Необхідно також дослідити фактори, які впливають на рівень залученості працівників та їхні навички та компетенції.

Невирішеними залишаються питання впливу соціальної відповідальності бізнесу на кадрову політику та її зв'язок із конкурентними перевагами [11; 12]. Важливим є дослідження персоніфікованого

підходу до управління талантами та створення інтегрованих систем навчання, що забезпечують стійкість організації в умовах турбулентності. Виявлення цих аспектів дозволить сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою дослідження є аналіз управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та розробка ефективних підходів до кадрової політики в умовах сучасного економічного середовища. Дослідження зосереджено на визначенні механізмів впливу управління людським капіталом на розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та формуванні кадрового потенціалу. В роботі розглянуто сучасні концепції управління персоналом, оцінено вплив мотиваційних механізмів, корпоративної культури та цифрових технологій на ефективність підприємства, а також досліджено адаптаційні стратегії підприємств до змін ринку праці. Результати сприятимуть розробці рекомендацій щодо вдосконалення політики управління персоналом, що дозволить підприємствам підвищувати конкурентоспроможність і стійкість на мінливому ринку.

Методологічною та інформаційною основою дослідження є праці вчених та наукові видання. Для досягнення мети використовуються методи теоретичного узагальнення та аналізу.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та впровадження інноваційних підходів до управління. Одним із ключових факторів, що визначає довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства, є ефективне управління персоналом. Людський капітал є основним ресурсом організації, від якого залежить продуктивність праці, якість прийнятих управлінських рішень, рівень інноваційності та здатність компанії до стратегічного розвитку [13]. В умовах стрімкого розвитку технологій, цифровізації бізнес-процесів та змін у структурі зайнятості постає необхідність пошуку нових моделей кадрового менеджменту, що забезпечують баланс між ефективністю роботи персоналу та гнучкістю організації.

Традиційні підходи до управління персоналом, що базуються на жорстких ієрархічних структурах та стандартних мотиваційних механізмах, поступово поступаються місцем гнучким моделям організації праці, що орієнтовані на розвиток компетенцій працівників, їхню самореалізацію та високий рівень залученості. В умовах зростаючої конкуренції підприємства змушені впроваджувати нові підходи до формування кадрової політики, які враховують такі аспекти, як: персоналізоване управління талантами, розвиток корпоративної культури, застосування цифрових технологій у сфері HR та побудова стійких систем мотивації. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми адаптації працівників до

динамічних змін у робочому середовищі, а також інструменти підвищення продуктивності та ефективності роботи.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише рівнем технологічного розвитку та фінансовими показниками, а й здатністю організації створювати сприятливі умови для роботи персоналу, розвивати його професійний потенціал та забезпечувати високу якість внутрішніх бізнес-процесів. Управління людськими ресурсами стає важливим елементом стратегічного управління, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи його інноваційний потенціал, імідж на ринку праці, клієнтоорієнтованість і здатність до адаптації в умовах нестабільності [1, с. 119].

Останні дослідження у сфері кадрового менеджменту показують, що підприємства, які активно інвестують у розвиток персоналу, створюють комфортні умови праці, впроваджують сучасні методи управління талантами та корпоративного навчання, мають значні конкурентні переваги порівняно з організаціями, що використовують традиційні підходи. При цьому особливої уваги заслуговують питання цифровізації HR-процесів, автоматизації рутинних операцій, запровадження дистанційних та гібридних моделей роботи, що набули поширення в останні роки.

Управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки ефективність трудових ресурсів безпосередньо впливає на стратегічний розвиток та

працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Вплив сучасних мотиваційних механізмів та корпоративної культури на продуктивність праці є одним із центральних аспектів досліджень у сфері менеджменту. Зокрема, ефективна система стимулювання дозволяє підвищити залученість персоналу, знизити рівень плинності кадрів та сформуванати лояльність до підприємства [2, с. 217].

Оцінка ролі цифрових технологій у процесах управління персоналом демонструє зростаюче значення автоматизації та штучного інтелекту в управлінні трудовими ресурсами. Використання інформаційних систем дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати процеси підбору та адаптації персоналу, а також вдосконалити системи контролю та оцінки ефективності працівників. Інноваційні технології змінюють традиційні моделі роботи, створюючи передумови для віддаленої зайнятості, використання гнучких графіків та переходу до нових форматів професійної діяльності.

Важливим завданням у сфері управління персоналом залишається розробка адаптаційних стратегій підприємств до нових викликів ринку праці. Глобалізація, економічні кризи та демографічні зміни вимагають від компаній підвищеної гнучкості в управлінні трудовими ресурсами. Оптимізація кадрової політики передбачає аналіз потреб працівників, створення сприятливих умов для професійного зростання та забезпечення балансу між особистими та професійними інтересами співробітників.

Таблиця 1 – Вплив сучасних концепцій управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства

Концепція управління	Основні характеристики	Вплив на ефективність підприємства
Гнучке управління	Використання адаптивних стратегій зайнятості	Підвищення продуктивності та задоволеності працівників
Діджиталізація HR	Автоматизація процесів підбору та розвитку персоналу	Скорочення витрат та підвищення точності прийняття рішень
Корпоративна культура	Формування єдиних цінностей та місії підприємства	Збільшення рівня залученості працівників
Система стимулювання	Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів

Джерело: складено авторами

позиціонування компанії на ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності, технологічних змін та трансформації ринку праці питання оптимізації кадрової політики набуває особливої актуальності. Управління людськими ресурсами є не лише інструментом забезпечення виробничого процесу, а й фактором створення стійких конкурентних переваг через розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та формування ефективної корпоративної культури [9; 11].

Сучасні концепції управління персоналом орієнтовані на адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах посилення конкуренції важливою складовою кадрової політики стає стратегічне планування трудових ресурсів, яке передбачає впровадження гнучких моделей зайнятості, розвиток цифрових навичок та залучення

На основі проведеного аналізу джерел [3, с. 153; 9, с. 35] та узагальнення наявного досвіду та власних міркувань досліджено вплив сучасних концепцій управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства (табл.1).

Оновлений підхід до управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Комплексний аналіз сучасних концепцій кадрового менеджменту підтвердив, що ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на стратегічний розвиток організацій, продуктивність праці та здатність адаптуватися до нових викликів.

Результати дослідження продемонстрували, що застосування гнучких стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам досягати вищого

рівня продуктивності та задоволеності працівників, що сприяє зміцненню їх ринкових позицій. Діджиталізація HR-процесів забезпечує автоматизацію рутинних завдань, скорочення витрат та підвищення точності прийняття рішень, що значно покращує ефективність роботи підприємства. Корпоративна культура відіграє визначальну роль у формуванні стійкої організаційної ідентичності, підвищенні рівня залученості працівників та зменшенні плинності кадрів. Дієва система стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, сприяє збільшенню продуктивності праці та формуванню довгострокової кадрової стратегії [4, с. 99].

Дослідження впливу цифрових технологій та автоматизації на управління персоналом підтвердило їхню значущість для оптимізації процесів підбору, навчання та оцінки працівників. Важливим аспектом є впровадження інноваційних моделей розвитку людського капіталу, що забезпечують професійне зростання персоналу та зміцнюють кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, удосконалення політики управління персоналом на основі сучасних концепцій та технологічних інструментів є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані підходи сприятимуть створенню ефективної системи кадрового менеджменту, що забезпечить стійкість підприємств до ринкових змін, зростання продуктивності праці та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів.

Підвищення продуктивності праці є стратегічним завданням підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність та стійкість у динамічному ринковому середовищі [5]. Аналіз ключових факторів, що сприяють зростанню ефективності роботи персоналу, дозволив визначити пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики (табл. 2).

зацікавленості працівників. Використання матеріальних і нематеріальних методів заохочення сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, що є важливим чинником стабільності та розвитку підприємства. Оптимальне поєднання фінансових і нефінансових стимулів дозволяє формувати лояльність персоналу та забезпечувати високу продуктивність праці [9].

Організація робочого середовища є ще одним важливим аспектом управління персоналом, який безпосередньо впливає на ефективність працівників. Комфортні умови праці, сприятливий психологічний клімат та ергономічна організація робочих місць сприяють підвищенню ефективності діяльності персоналу та зниженню рівня професійного вигорання.

Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, що значно скорочує витрати часу на виконання завдань і підвищує продуктивність праці. Автоматизація рутинних процесів, застосування сучасного програмного забезпечення для управління персоналом та використання аналітичних інструментів сприяють прискоренню ухвалення рішень та покращенню координації роботи співробітників.

Загалом, поєднання зазначених факторів створює комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці. Використання сучасних методів навчання, стимулювання, організації робочого середовища та цифровізації кадрових процесів дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність роботи, а й формувати стійку конкурентну позицію на ринку.

Адаптація підприємств до змін ринку праці є ключовим чинником забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності [7, с. 140]. Динамічний розвиток економічного середовища, технологічні інновації та трансформація моделей зайнятості потребують впровадження ефективних стратегій

Таблиця 2 – Ключові фактори підвищення продуктивності праці

Фактор	Вплив на персонал	Очікуваний результат
Навчання та підвищення кваліфікації	Розширення професійних компетенцій	Зростання продуктивності
Система стимулювання	Збільшення мотивації та зацікавленості працівників	Зменшення рівня плинності кадрів
Організація робочого середовища	Створення комфортних умов праці	Підвищення ефективності праці
Використання цифрових технологій	Оптимізація робочих процесів	Скорочення витрат часу на виконання завдань

Джерело: складено авторами

Навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим інструментом розвитку людського капіталу. Розширення професійних компетенцій сприяє зростанню продуктивності, підвищенню рівня виконання завдань та загальному покращенню якості роботи. Інвестиції в освіту персоналу є довгостроковим активом, що формує конкурентні переваги підприємства [6, с. 2].

Ефективна система стимулювання відіграє вирішальну роль у підвищенні рівня мотивації та

управління персоналом. Отже, у табл. 3 запропоновано стратегії адаптації підприємств до змін ринку праці.

Диверсифікація зайнятості сприяє оптимізації використання трудових ресурсів завдяки впровадженню гнучких графіків роботи та можливості дистанційної зайнятості. Такі заходи дозволяють підприємствам залучати висококваліфікованих фахівців, знижувати рівень витрат на утримання персоналу та покращувати

баланс між робочими і особистими зобов'язаннями працівників.

Гнучкість зайнятості стає важливим інструментом підтримки продуктивності у сучасному робочому середовищі.

управління персоналом. Виявлено, що впровадження гнучких стратегій управління, цифровізації HR-процесів, розвитку корпоративної культури та мотиваційних механізмів значно підвищує ефективність роботи персоналу та знижує плинність

Таблиця 3 – Стратегії адаптації підприємств до змін ринку праці

Стратегія	Основні заходи	Очікуваний ефект
Диверсифікація зайнятості	Гнучкі графіки, віддалена робота	Оптимізація використання трудових ресурсів
Інвестиції в навчання	Корпоративні курси, підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності персоналу
Технологічна трансформація	Автоматизація HR-процесів, використання ШІ	Підвищення ефективності управління персоналом
Зміцнення корпоративної культури	Підвищення залученості, командна робота	Формування лояльності персоналу

Джерело: складено авторами

Інвестиції в навчання забезпечують зростання професійної компетентності персоналу та підвищення ефективності виконання завдань. Корпоративні курси, тренінги та програми підвищення кваліфікації сприяють розвитку необхідних навичок, що відповідають актуальним вимогам ринку.

Такий підхід дозволяє підприємствам гнучко реагувати на нові виклики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності працівників.

Технологічна трансформація процесів управління персоналом є важливим напрямом адаптації до цифрової епохи. Автоматизація HR-процесів, використання штучного інтелекту для аналізу продуктивності та підбору кадрів дозволяють знижувати операційні витрати та підвищувати ефективність кадрової політики. Застосування цифрових рішень сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню загальної продуктивності організації [8, с. 97].

Зміцнення корпоративної культури є невід'ємною частиною стратегій адаптації підприємств. Формування єдиних цінностей, сприяння командній роботі та підвищення рівня залученості працівників сприяють створенню стабільного внутрішнього середовища. Лояльність персоналу до компанії сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, що позитивно впливає на довгострокову ефективність організації.

Комплексне впровадження зазначених стратегій дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до нових умов ринку праці, а й активно використовувати їх для зміцнення власних конкурентних позицій. Поєднання технологічних інновацій, кадрового розвитку та організаційної культури створює сприятливі умови для стабільного зростання та підвищення ефективності управління персоналом.

Висновки. Ефективне управління людськими ресурсами є одним із основних чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах сучасної глобалізації та високої конкуренції. Проаналізовано важливість адаптації кадрової політики до змінюваного ринкового середовища, підвищення продуктивності праці, а також роль сучасних технологій у вдосконаленні

кадрів.

Запропоновано вдосконалення політики управління персоналом через застосування інноваційних методів, таких як персоналізоване управління талантами, розширене використання цифрових технологій для автоматизації HR-процесів, а також побудова ефективних систем мотивації та стимулювання, що орієнтовані на самореалізацію працівників та розвиток їх компетенцій. Такі підходи дозволяють підвищити рівень залученості працівників та зміцнити корпоративну культуру, що, в свою чергу, забезпечує стабільний розвиток підприємства на конкурентному ринку.

Виходячи з проведеного дослідження, підприємствам варто орієнтуватися на постійне вдосконалення своїх управлінських практик і механізмів мотивації і стимулювання працівників, активно інтегруючи нові технології та гнучкі моделі управління, аби забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Тільки через стратегічне планування та інвестування в людські ресурси підприємства зможуть адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити свою стійкість в бізнес-середовищі.

Список літератури

- Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116–121. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/20.pdf.
- Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
- Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147-156. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147.
- Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_4_4.
- Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>. (дата звернення: 13.02.2025).
- Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис.

- Економіка та суспільство*, 2022. №38. С. 1-6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>.
7. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. № 45. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>. (дата звернення: 13.02.2025)
 8. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. №2. С. 95-101. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28028>. (дата звернення: 13.02.2025)
 9. Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: економічні науки*. 2023. №4, 33–38. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
 10. Колобердянюк І. І., Дубина О. Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. №3. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_25. (дата звернення: 13.02.2025)
 11. Коптева, Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2023, № 6, С. 34–37. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34>.
 12. Nashchekina O. M., Koptieva H. M., Tymoshenkov I. V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, №1, pp. 73–78. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.73>.
 13. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A., Chernyak D. (2022). Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.26>.
- enterprises]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*. no 4. pp. 11–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_4_4. [in Ukrainian].
5. Epokha navychok, innovatsii ta sylnykh lideriv: kompaniia «Deloit» nazvala HR-trendy 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>. (accessed: 13.02.2025). [in Ukrainian].
 6. Zanova V., Zachosova N., Pokovba D. (2022). Upravlinnia kadrovoiu politykoiu subiekta hospodariuvannia: teoretychnyi bazys [Managing the HR policy of a business entity: theoretical basis]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*. no 38. pp. 1-6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>. [in Ukrainian].
 7. Zastavniuk L. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*. no 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>. [in Ukrainian].
 8. Ivanchenko V.V., Kryvda O.V. (2018). Ekonomichna efektyvnist rozvytku personalu pidpriemstva [Economic efficiency of enterprise personnel development]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii "Ekonomichni nauky"* [Bulletin of Cherkasy University. Series "Economic Sciences"]. no 2. pp. 95-101. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28028>. (accessed: 13.02.2025). [in Ukrainian].
 9. Tkachenko K., Koptieva H. (2023). Motyvatsiia ta stymuliuвання pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Serii: ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. 2023. no 4, 33–38. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>. [in Ukrainian].
 10. Koloberdianko I. I., Dubyna O. Yu. (2018). Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh diialnosti transnatsionalnykh korporatsii [Foreign experience in motivating personnel in the context of the activities of transnational corporations]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences]. no 3. pp. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_25. (accessed: 13.02.2025). [in Ukrainian].
 11. Koptieva, H.M. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instytut rozvytku biznesu [Corporate social responsibility as a business development institution.]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)], no.6, pp. 34–37. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34> [in Ukrainian].
 12. Nashchekina O. M., Koptieva H. M., Tymoshenkov I. V. (2023) The impact of CSR on financial performance: controversial empirical evidence and reasons behind it. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no.1, pp. 73–78. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.73>. [in English].
 13. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A., Chernyak D. (2022). "Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises," *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.26>. [in English].

Надійшла (received) 16.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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

Санжаров Дмитро Олександрович (Sanzharov Dmitro) – магістрант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кафедра менеджменту; м. Харків, Україна; e-mail: dmytro.sanzharov@emmb.khpi.edu.ua

С.М. ШЕПЕЛЕНКО, Є.Ф. БАНЄВ, А.І. СЛАСТЯНИКОВА
ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ КАПІТАЛУ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ ЯК ФУНДАМЕНТ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто основні теоретичні підходи до емерджентності, а також розвиток складних систем у соціально-економічному контексті та методологію їх дослідження.

Проаналізовано основи синергетики, системного підходу і теорії складних систем як методологічних основ для дослідження емерджентних економічних явищ. Розширена та науково обґрунтована теоретико-методологічна основа емерджентності в економіці, яка поглиблює аналіз, уточнює поняття та вводить наукові підходи, що можуть лягти в основу дослідження.

Розглянуто емерджентні характеристики капіталу в постіндустріальній економіці. Досліджено трансформацію традиційних форм в нові форми, такі як інтелектуальний, соціальний і репутаційний капітал. Сучасний капітал демонструє емерджентну природу, оскільки нові його форми виникають не як наслідок прямої еволюції, а внаслідок взаємодії багатьох агентів у складному середовищі. Інтелектуальний, соціальний і репутаційний капітал виступають ключовими детермінантами нової економіки, що не можуть бути пояснені в рамках класичних теорій.

Розглянуто основні теоретичні підходи до емерджентності, а також розвиток складних систем у соціально-економічних контекстах і методологію їх дослідження. Проаналізовано основи синергетики, системного підходу і теорії складних систем як методологічних основ для дослідження емерджентних економічних явищ. Розширена та науково обґрунтована теоретико-методологічна основа емерджентності в економіці, яка поглиблює аналіз, уточнює поняття та вводить наукові підходи, що можуть лягти в основу дослідження.

Інституціональна економіка також розглядає процес формування нових норм, правил та організацій як результат еволюційної емерджентності, зумовленої множинністю взаємодій між суб'єктами. В результаті цього процесу виникають нові інститути, які адаптуються до складної економічної динаміки та сприяють формуванню інноваційного середовища. Досліджено економічну природу походження емерджентних моделей інноваційного розвитку. Показано, що ці моделі ґрунтуються на інтеграції знань, технологій та капіталу, що створює нові умови для стійкого зростання та адаптивності економіки.

Ключові слова: емерджентність, капітал, технології, інновації, нова економіка

S. SHEPELENKO, Y. BANIEV, A. SLASTYANIKOVA
EMERGENT CITY OF CAPITAL, TECHNOLOGIES AND INNOVATION AS THE FOUNDATION OF THE NEW ECONOMY

The article considers the main theoretical approaches to emergence, as well as the development of complex systems in a socio-economic context and the methodology for their research.

The basics of synergetics, the systems approach and the theory of complex systems as methodological foundations for the study of emergent economic phenomena are analyzed. The theoretical and methodological basis of emergence in economics is expanded and scientifically substantiated, which deepens the analysis, clarifies the concept and introduces scientific approaches that can form the basis of the study.

The emergent characteristics of capital in the post-industrial economy are considered. The transformation of traditional forms into new forms, such as intellectual, social and reputational capital, is investigated. Modern capital demonstrates an emergent nature, since its new forms arise not as a result of direct evolution, but as a result of the interaction of many agents in a complex environment. Intellectual, social and reputational capital are key determinants of the new economy that cannot be explained within the framework of classical theories.

The main theoretical approaches to emergence are considered, as well as the development of complex systems in socio-economic contexts and the methodology for their research. The foundations of synergetics, the systems approach and the theory of complex systems as methodological foundations for the study of emergent economic phenomena are analyzed. The theoretical and methodological basis of emergence in economics is expanded and scientifically substantiated, which deepens the analysis, clarifies the concept and introduces scientific approaches that can form the basis of research. Institutional economics also considers the process of forming new norms, rules and organizations as a result of evolutionary emergence, caused by the multiplicity of interactions between subjects. As a result of this process, new institutions arise that adapt to complex economic dynamics and contribute to the formation of an innovative environment. The economic nature of the origin of emergent models of innovative development is studied. It is shown that these models are based on the integration of knowledge, technology and capital, which creates new conditions for sustainable growth and adaptability of the economy.

Keywords: emergence, capital, technology, innovation, new economy

Вступ. Актуальність теми, що досліджує емерджентність капіталу, технологій та інновацій, зумовлена кількома важливими тенденціями, які мають вплив на глобальний розвиток економіки в сучасному світі. Це єдиний комплекс, який дозволяє пояснити, як нові економічні реалії в умовах технологічних і соціальних трансформацій виводять економіку на нові рівні розвитку, створюючи умови для створення інноваційних моделей організації виробництва, торгівлі та капіталовкладень.

Емерджентність у соціально-економічних системах дозволяє вивести економічний розвиток за межі класичних економічних теорій. Традиційні моделі капіталу, інвестицій та інновацій вже не здатні в повному обсязі охопити та передбачити ці зміни.

Емерджентні процеси дають можливість краще зрозуміти, як технології (особливо цифрові) та інновації можуть значно трансформувати традиційні уявлення про капітал. Система, в якій капітал, технології та інновації взаємодіють не лінійно, а через складні механізми саморегуляції та взаємозалежності, відкриває нові перспективи для економічного зростання та стійкості

Вивченню питання емерджентності капіталу, технологій та інновацій присвячено низку наукових праць вітчизняних вчених-економістів [1-6].

Мета статті полягає в аналізі емерджентних властивостей капіталу, технологій та інновацій як фундаменту нової економіки, що ґрунтується на складних взаємозв'язках і взаємодіях між цими

елементами. Визначення емерджентних процесів у економічних системах допоможе розкрити нові механізми трансформації економічної реальності, особливо в умовах цифровізації, глобалізації та прискорених технологічних змін.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується безпрецедентними змінами, що зумовлені новими технологіями. Оцифровка всіх аспектів життєдіяльності, застосування штучного інтелекту, роботизація виробництва, блокчейн та інші інноваційні технології не просто змінюють індустрію, а створюють нові бізнес-моделі і навіть нові економічні категорії, такі як цифровий капітал, інтелектуальний капітал. Важливо зрозуміти, як ці технології взаємодіють з традиційними економічними процесами і як вони утворюють нові емерджентні структури, що можуть мати суттєвий вплив на національні та глобальні економіки.

Сучасний світ переживає період надшвидкої глобалізації, яка охоплює всі сфери життя – від економіки до культури. У таких умовах важливими є не лише зовнішні фактори (наприклад, політична та економічна нестабільність, зміна клімату), але й внутрішні механізми, які дозволяють адаптуватися до цих швидких змін. Емерджентність дає можливість гнучко реагувати на ці зміни, розуміти складні динаміки, які відбуваються на ринку праці, у сфері капіталовкладень та технологічних інновацій, прогнозувати нові тенденції та можливості для розвитку [5-6]. Вдосконалення методик прогнозування загроз для поглиблення прогнозування ризиків через використання штучного інтелекту, великих даних та інших передових технологій для більш точної ідентифікації потенційних кризових сценаріїв; інтеграція сучасних технологій, шляхом розробки і впровадження новітніх автоматизованих систем моніторингу й управління енергетичними ресурсами; адаптація стратегій до глобальних змін, шляхом розробки гнучких підходів до управління дозволять розробити більш адаптивні й ефективні стратегії управління енергетичною безпекою в умовах мінливого глобального середовища [7].

Сьогодні існує необхідність нових підходів до управління економікою. Емерджентність економічних процесів актуальна в умовах потреби адаптації традиційних моделей управління до нових реалій. Класичні моделі, засновані на лінійних процесах і передбачуваних результатах, не завжди здатні впоратися з сучасними викликами, коли економіка стає набагато складнішою, а результат будь-якої дії може бути непередбачуваним. Важливим аспектом є розуміння, як ці емерджентні зміни формують нові підходи до управління бізнесом, інвестиціями, ринками і навіть державними політиками.

Інновації стали не просто важливою складовою економічного розвитку, а своєрідним «двигуном» економічних і технологічних змін. Інноваційні процеси, які виникають як наслідок емерджентних взаємодій капіталу та технологій, створюють нові можливості для інвестування, оптимізації виробництва та створення додаткової вартості. Розкриття

механізмів емерджентності в контексті інновацій дозволить поглибити розуміння процесів інноваційної динаміки, побудувати ефективні моделі для розвитку нових секторів економіки.

Перехід до нової економіки вимагає принципово нових підходів до розуміння капіталу, технологій та інновацій. Емерджентність дозволяє краще розкрити складні механізми взаємодії між різними економічними агентами та сферами. Новий тип економіки, який ґрунтується на знаннях, інноваціях, технологіях і високій гнучкості, вже відображає нові процеси, що виникають на стику цих трьох компонентів. Ідея емерджентності, як методологічна основа, потребує інтеграції знань з різних наук – економіки, технології, соціології, психології, інженерії та інших [1-3]. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти, як комплексні взаємодії між різними сферами діяльності приводять до нових економічних моделей і сценаріїв розвитку.

Для досягнення цієї мети в рамках дослідження вирішуватимуться такі завдання: теоретико-методологічні основи емерджентності в економіці; емерджентність капіталу в умовах нової економіки; технології як емерджентний фактор економічних трансформацій; інновації як джерело емерджентності в економіці; підходи щодо моделювання економічних трансформацій крізь призму емерджентності. Це дозволить не тільки узагальнити наявні теоретичні напрацювання, але й створити нову парадигму для розуміння сучасної економіки через призму емерджентних процесів, та визначити теоретико-методологічні основи емерджентності в економіці.

Термін емерджентність (від англ. emergence) використовується для позначення властивостей системи, які не можуть бути зведені до властивостей її окремих елементів. У філософії науки та системному аналізі це поняття означає виникнення якісно нових явищ або структур внаслідок взаємодії елементів складної системи. Тобто, емерджентність відображає інтеграційні ефекти, які проявляються лише на рівні цілісної системи.

Емерджентність є ключовою характеристикою складних адаптивних систем, які властиві соціальним, економічним і технологічним структурам. У економічному контексті емерджентні явища - це нові економічні структури, моделі поведінки, які виникають у результаті нелінійних взаємодій між капіталом, технологіями, знаннями, інноваціями та соціальними агентами.

Концепція емерджентності має міждисциплінарну природу й ґрунтується на кількох теоретичних напрямках, які представлено на рис 1.

Соціально-економічні системи є складними відкритими системами, що постійно змінюються під впливом численних чинників: технологічних інновацій, політичних рішень, культурних трансформацій. Їх характерними рисами є: багаторівневність (мікро-, мезо-, макроекономіка), множинність агентів, зворотні зв'язки, адаптивність, нелінійність розвитку.

Емерджентні явища у таких системах включають появу: нових ринкових форматів (гіг-економіка,



Рис. 1 - Міждисциплінарна природа концепції емерджентності

платформи шерингу); нових форм капіталу (інтелектуального, соціального, символічного); нестандартних організаційних структур (мережіві організації, децентралізовані автономні організації); нових економічних механізмів (краудфандинг, токенизація тощо).

Оскільки емерджентні процеси є складними, нелінійними та слабо передбачуваними, їх дослідження вимагає поєднання різних методологічних підходів (рис. 2).

Впровадження концепції емерджентності в економічну науку означає перегляд класичних уявлень про лінійність, стабільність і рівновагу [2]. Натомість акцент зміщується на: нестійкість і динамізм систем; необхідність адаптивного управління; розвиток через нерівномірні, багатовекторні процеси; постійне оновлення стратегій на основі зворотного зв'язку.

Емерджентність в економіці може проявлятися у різних формах, які умовно можна класифікувати за кількома критеріями (рис. 3).

Крім того, емерджентність стає не лише теоретичним поняттям, а й практичним інструментом для аналізу та управління сучасними економіками в умовах цифровізації, гіперзв'язності та інноваційного прориву.

Модель емерджентних процесів у сучасній економіці показана на рис. 4, що включає наступні блоки:

- вхідні фактори: три основні чинники (капітал, технології, інновації) як драйвери системної динаміки;
- система взаємодії: адаптивна економіка, де виникають нові властивості;
- емерджентні явища: макроекономічні та інституційні наслідки;
- зворотний зв'язок: нові механізми адаптації, що впливають на початкові фактори.

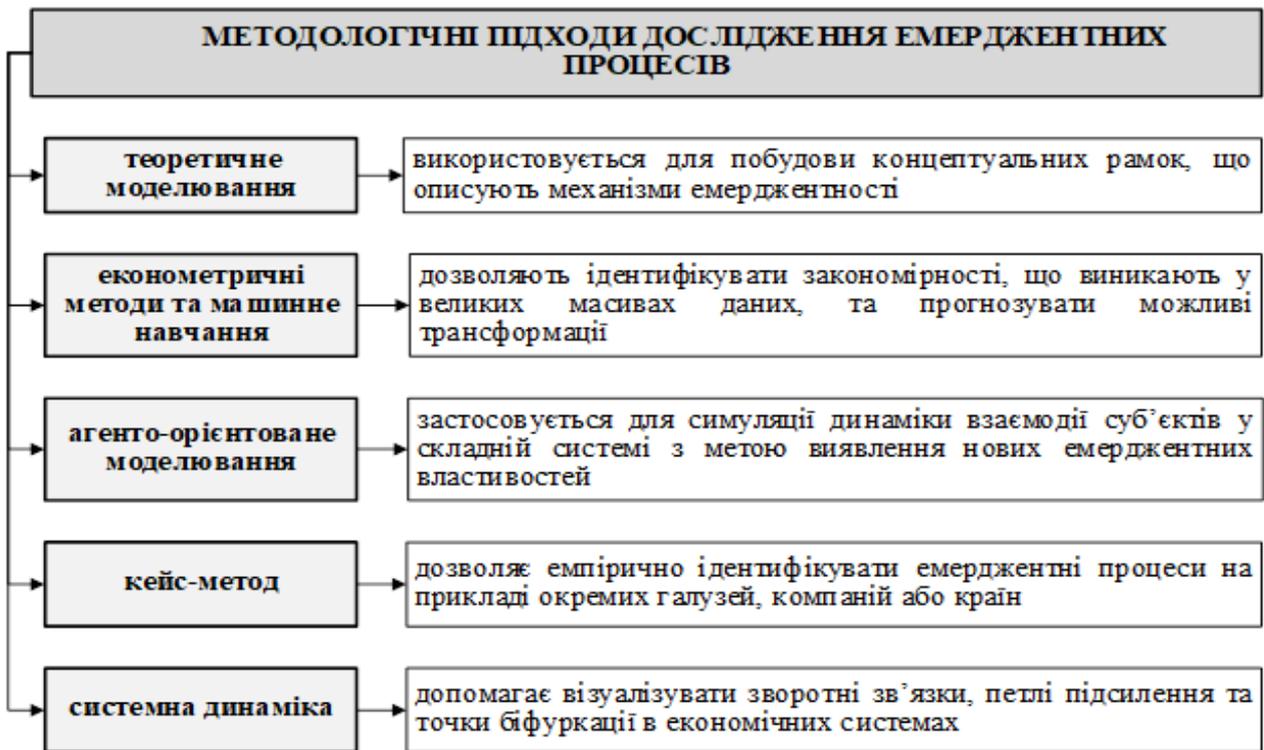


Рис. 2 - Методологічні підходи дослідження емерджентних процесів

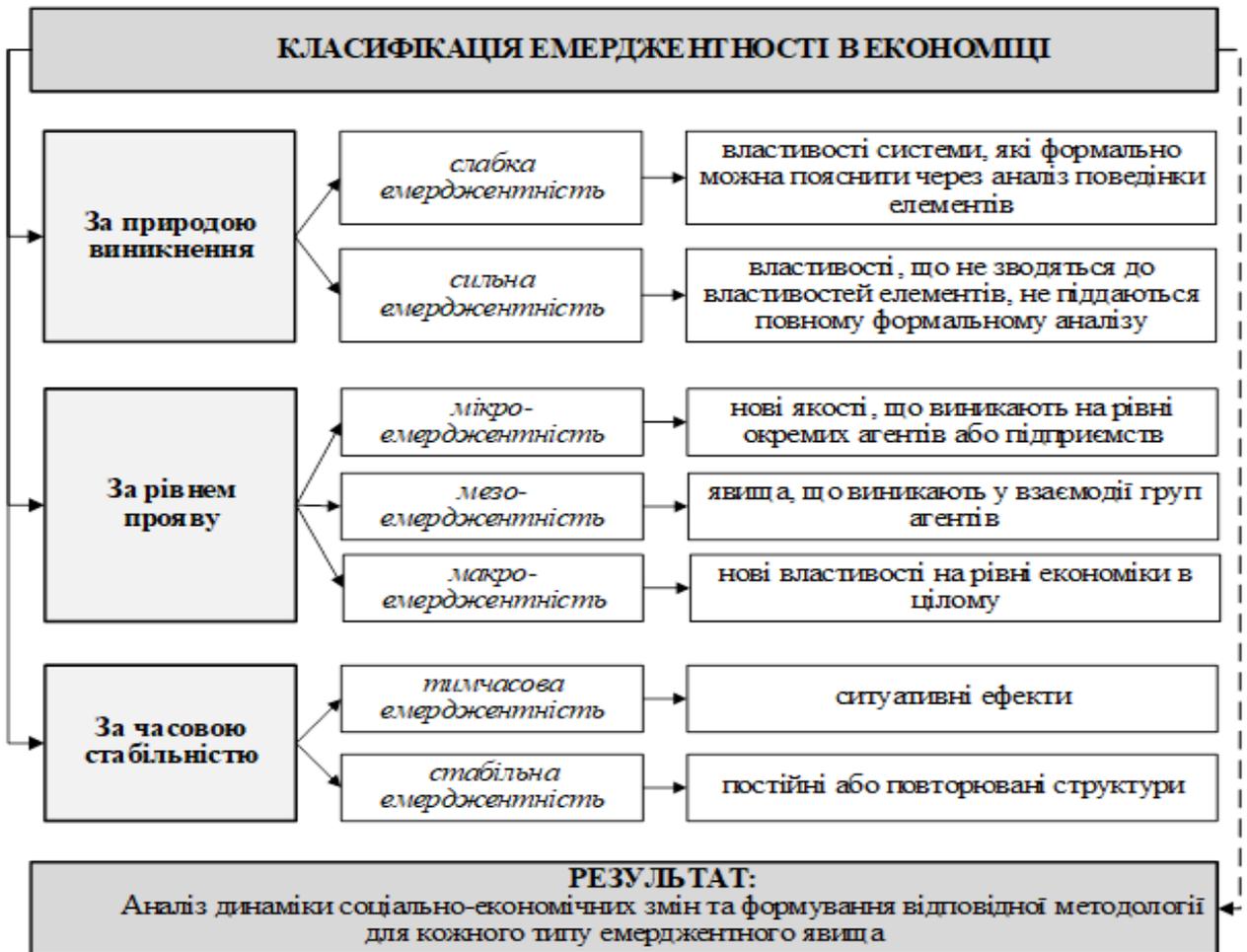


Рис. 3 - Класифікація емерджентності в економіці

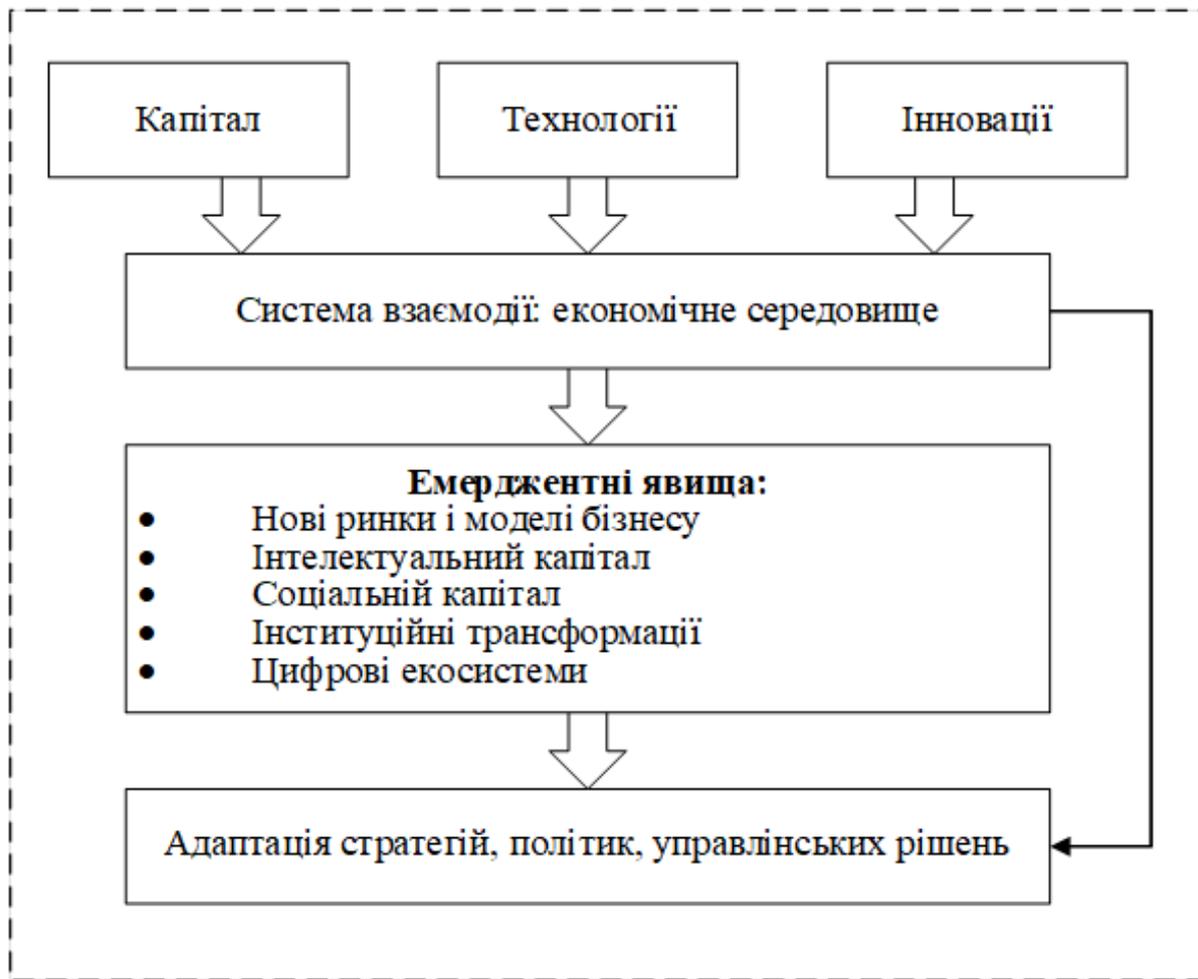


Рис. 4 - Модель емерджентних процесів у сучасній економіці

Проаналізовано основи синергетики, системного підходу і теорії складних систем як методологічних основ для дослідження емерджентних економічних явищ. Розширена та науково обґрунтована теоретико-методологічна основа емерджентності в економіці, яка поглиблює аналіз, уточнює поняття та вводить наукові підходи, що можуть лягти в основу дослідження.

В означеному контексті доцільно вивчати питання, які пов'язані з емерджентністю капіталу в умовах нової економіки. У традиційній економічній парадигмі капітал розглядався переважно в його матеріальному (фізичному) або фінансовому вимірі. Проте із переходом до постіндустріальної, а згодом – цифрової економіки, виникає потреба в переосмисленні самої сутності капіталу.

Сучасна економічна реальність демонструє появу нових форм капіталу, які не зводяться до класичних категорій і мають ознаки емерджентності - нових системних якостей, що виникають із взаємодії елементів в умовах складного середовища.

Фінансовий капітал (грошовий ресурс) та матеріальний капітал (засоби виробництва, нерухомість тощо) залишаються важливими елементами економічної системи. Однак їх функціональна роль змінюється в умовах цифрової економіки: зростає роль швидкості обігу фінансового капіталу, що набуває рис високочастотної динаміки;

фізичний капітал дедалі частіше комплементарний, а не домінуючий щодо нематеріальних ресурсів (наприклад, сервери як інфраструктура для штучного інтелекту). Ці зміни є не просто еволюцією, а якісною трансформацією, яка закладає основу для нових форм капіталу, що не можуть бути редуковані до класичних визначень.

Інтелектуальний капітал - це сукупність знань, навичок, патентів, ноу-хау, а також організаційних структур і брендів, що формують потенціал створення нової вартості. Його емерджентна природа проявляється через: когерентну взаємодію знань, яка створює ефекти синергії; виникнення мереж знань, які не зводяться до простого додавання індивідуального людського капіталу; динамічну взаємодію між людьми, алгоритмами та організаційною культурою.

Соціальний капітал є результатом мережних зв'язків, довіри, норм і цінностей, що визначають здатність до колективної дії; застосування блокчейн-технологій, які перетворюють довіру в технічну інфраструктуру.

Репутаційний капітал формується як узагальнене уявлення про цінність індивіда або організації в очах інших учасників економіки. Його емерджентність обумовлена: агрегацією динамічних оцінок (відгуки, рейтинги, цифрові сліди); автономним розвитком у децентралізованих середовищах; впливом на ринкову

вартість без прямої участі фінансового чи матеріального капіталу.

У новій економіці різні форми капіталу не функціонують ізольовано, а утворюють високоадаптивні гібридні системи, що еволюціонують за законами складної динаміки: інтелектуальний капітал генерує інновації, які через соціальний капітал поширюються в мережах; репутаційний капітал виступає каталізатором мобілізації фінансових ресурсів у венчурному фінансуванні; виникає новий тип вартості, що не має прямого еквівалента у класичній економічній теорії (наприклад, вартість ком'юніті або впливу). Ця взаємодія є нелінійною, адаптивною і чутливою до контексту, що підтверджує емерджентну природу сучасного капіталу.

Таким чином, для вивчення емерджентних форм капіталу необхідне використання інтердисциплінарних методів, таких як: системна динаміка (моделювання взаємозалежностей між формами капіталу); мережевий аналіз - дослідження топології взаємодій у соціальних та економічних мережах; економетрія складних систем (виявлення прихованих закономірностей у великих обсягах даних); кейс-методи (порівняльний аналіз емерджентних економічних моделей на прикладах інноваційних екосистем).

Вивчення емерджентності капіталу вимагає використання інтегративної методології, орієнтованої на динамічні, нелінійні та багаторівневі процеси. Розуміння цих процесів є критично важливим для формування ефективних стратегій розвитку, інноваційної політики та управління в умовах глибоких трансформацій економічного ландшафту.

Список літератури

- 1 Prokhorova V., Kovalenko O., Bozhanova O., Zakharchyn H. The paradigm of emergent qualities of education management as a scientific and technological platform for sustainable development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. DOI 10.1088/1755-1315/1150/1/012014
- 2 Гурочкіна В.В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 336 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf
- 3 Гурочкіна, В. В., Менчинська, О. М. Моніторинг емерджентних властивостей розвитку промислових підприємств за умов посилення інтеграційних процесів. Вісник Хмельницького

національного університету. Економічні науки, 2020, (1), С. 178-187.

- 4 Гурочкіна, В. В.; Менчинська, О. М. Емерджентна динаміка розвитку економіки України через призму міжнародних рейтингів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 14-25.
- 5 Попов, С., Тарновський, В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-14)
- 6 Чумак О. В., Нагорна І. В. Емерджентність економічної та облікової політики в управлінні фінансовою стійкістю підприємства. Економічний простір, 2018, (140), 145-157. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/165993>
- 7 ГОРАЛЬ, Л. (2024). Стратегічні аспекти управління енергетичною безпекою промислових підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 404-411. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61>

References (transliterated)

1. Prokhorova V., Kovalenko O., Bozhanova O., Zakharchyn H. The paradigm of emergent qualities of education management as a scientific and technological platform for sustainable development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. DOI 10.1088/1755-1315/1150/1/012014
2. Hurochkina V.V. Mekhanizmy rozvytku promyslovykh pidpriemstv v emerdzhentnii ekonomitsi : monohrafiia. Khmelnytskyi: KhNU, 2020. 336 s. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf
3. Hurochkina, V. V., Menchynska, O. M. Monitoryng emerdzhentnykh vlastyvostei rozvytku promyslovykh pidpriemstv za umov posylennia intehratsiinykh protsesiv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2020, (1), S. 178-187.
4. Hurochkina, V. V.; Menchynska, O. M. Emerdzhentna dynamika rozvytku ekonomiky Ukrainy cherez pryзму mizhnarodnykh reitynhiv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2020. № 2. S. 14-25.
5. Popov, S., Tarnovskyi, V. Emerdzhentnist menedzhmentu yak kluchova paradyhma v orhanizatsiynomu upravlinni. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika, 2024, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-14)
6. Chumak O. V., Nahorna I. V. Emerdzhentnist ekonomichnoi ta oblikovoi polityky v upravlinni finansovoiu stiikisti pidpriemstva. Ekonomichni prostir, 2018, (140), 145-157. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/165993>
7. HORAL, L. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh minlyvosti zovnishnoho seredovyscha. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 404-411. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61>

Надійшла (received) 16.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Шепеленко Світлана Миколаївна (Shepelenko Svitlana) – доктор економічних наук, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>; e-mail: svitlana7388@gmail.com

Банєв Євген Федорович (Baniyev Yevhen) – кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9414-3501>; e-mail: banev@ukr.net

Сластьянікова Анжеліка Ігорівна (Slastyanikova Anzhelika) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>; e-mail: a.slastianykova@karazin.ua

M.V.СЕМІКІНА, С.С.НІСФОЯН

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Стаття присвячена розробці теоретико-методичних засад вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат та підвищення професійної компетентності фахівців. Розкрито сутність логістичного менеджменту. Визначено та обґрунтовано фактори його розвитку на початку ХХІ століття: розповсюдження електронної комерції; глобалізація логістичних мереж; розвиток інформаційних технологій; підвищення вимог споживачів; увага до екологічності; акцент на гнучкості та швидкості реагування. Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти управління витратами, зокрема: концепції розвитку логістичного менеджменту; концепції оптимізації витрат; підходи до класифікації логістичних витрат; методи обліку та аналізу; концепції оптимізації витрат; вплив факторів на витрати. Розкрито існуючі підходи до професійного розвитку логістичних кадрів, формування ключових компетенцій в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Виявлено та систематизовано основні проблеми логістичного менеджменту в Україні, які особливо загострилися в умовах воєнних дій. Серед них: розрізненість ланцюгів поставок, неефективне управління запасами, високі транспортні витрати, недостатній рівень цифровізації та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення логістичного менеджменту, що включають інтеграцію цифрових платформ, впровадження сучасних концепцій управління запасами та транспортом, перехід до «зеленої» логістики, автоматизацію складів та розвиток професійної компетентності персоналу через навчання роботі з новітніми технологіями та європейськими стандартами та інші. Для поліпшення логістичного менеджменту рекомендовано підвищувати професійну компетентність фахівців торговельних компаній за рахунок: навчання менеджерів роботі з інтегрованими системами SCM, тренінгів з прогнозування попиту та управління запасами, підготовки фахівців з аналітики транспортних процесів, курсів з екологічних стандартів ЄС, партнерства із закладами вищої освіти для створення практико-орієнтованих програм, навчання роботі з IoT, Big Data, блокчейн-технологіями, тренінгів з антикризового управління та адаптації до змін.

Доведено, що інтеграція оптимізації витрат і розвитку професійної компетентності стає необхідним елементом успішного функціонування логістичних систем сучасних підприємств. Для торговельного підприємництва це супроводжується формуванням низки переваг, зокрема дозволяє забезпечити: економічні вигоди та конкурентоспроможність торговельних компаній; підвищення якості обслуговування клієнтів; професійний розвиток персоналу та впровадження інновацій; адаптацію торговельної компанії, її логістики до сучасних викликів. Визначено, що для підвищення ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств України в умовах економічної нестабільності, євроінтеграції та післявоєнного відновлення критично важливим є інтегрований підхід, що поєднує впровадження стратегій оптимізації витрат з системним розвитком професійної компетентності логістичних фахівців, здатних ефективно застосовувати сучасні технології та адаптуватися до нових викликів.

Ключові слова: логістичний менеджмент, управління витратами, професійний розвиток, оптимізація, стратегії, професійні компетентності, логістичні фахівці, інтегрований підхід.

M.V.SEMYKINA, S.S.NISFOYAN

LOGISTICS MANAGEMENT IN TRADE ENTREPRENEURSHIP: FROM COST OPTIMIZATION TO PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT

The article is dedicated to developing theoretical and methodological foundations for improving logistics management in the context of cost optimization and enhancing the professional competence of specialists.

Based on the generalization and development of scientific thought, logistics management is proposed to be interpreted as a comprehensive process of planning, organizing, managing, and controlling the flow of materials, information, and finances from the point of origin to the point of consumption with the aim of satisfying consumer needs in the most efficient and economical way. The essence of logistics management is explored, and the factors driving its development in the early 21st century are identified and substantiated: the proliferation of e-commerce; globalization of logistics networks; advancements in information technologies; rising consumer demands; focus on sustainability; and emphasis on flexibility and rapid response.

Theoretical and practical aspects of cost management are analyzed, including: concepts of logistics management development; cost optimization frameworks; approaches to classifying logistics costs; accounting and analysis methods; the impact of external factors on costs; and strategies for cost reduction. Existing approaches to the professional development of logistics personnel, the formation of key competencies in the context of digital transformation and European integration, are also examined. The shortcomings of domestic practices in personnel professional development within the logistics sector have been identified. Such development often boils down to formal upskilling and retraining programs that frequently fail to keep pace with rapid changes in the logistics industry and market demands. There's often a lack of a systemic approach to identifying training needs, developing individual career paths, and evaluating the effectiveness of the training provided. A significant portion of the training focuses on theoretical knowledge, while practical skills, especially concerning the implementation of modern technologies and cost optimization in logistics management, remain underdeveloped.

The study identifies and systematizes key challenges facing logistics management in Ukraine, which have intensified during wartime. These include fragmented supply chains, inefficient inventory management, high transportation costs, insufficient digitalization, and a shortage of qualified personnel. Directions for improving logistics management are proposed, such as integrating digital platforms, adopting modern inventory and transportation management concepts, transitioning to "green" logistics, warehouse automation, and enhancing staff competence through training in cutting-edge technologies and EU standards. To strengthen logistics management, recommendations emphasize upskilling professionals in trade companies via: training managers in integrated SCM systems, demand forecasting and inventory management workshops, analytics for transport processes, EU environmental standards courses, partnerships with universities to develop practice-oriented programs, training in IoT, Big Data, blockchain technologies, and crisis management.

The research highlights a critical contradiction between Ukrainian trade enterprises' urgent need to optimize logistics costs and the insufficient professional competence of specialists to implement innovative approaches effectively, particularly in the context of European integration and postwar recovery. Statistical evidence confirms that the existing deficit in logistics management expertise leads to inefficient resource allocation and increased operational risks.

During wartime, the primary task for logistics management is ensuring supply chain resilience through measures such as diversifying suppliers, developing alternative routes (accounting for security risks), collaborating with reliable carriers, creating strategic reserves of critical goods, and utilizing real-time cargo tracking technologies, GPS monitoring, and Transportation Management Systems (TMS).

Postwar logistics priorities include rebuilding infrastructure, establishing new logistics networks, strategic demand forecasting aligned with shifting consumer behavior, revising logistics strategies to align with European integration, and attracting foreign investment. Cost optimization and

professional development of logistics personnel remain central to sustaining trade enterprises. The study demonstrates that integrating cost optimization with professional competence development is essential for the successful functioning of modern logistics systems. For trade enterprises, this synergy yields economic benefits, competitive advantage, improved customer service, innovation adoption, and adaptability to contemporary challenges. In conclusion, enhancing the efficiency of Ukrainian trade enterprises' logistics systems amid economic instability, European integration, and postwar recovery requires an integrated approach that combines cost optimization strategies with systematic development of logistics professionals' competencies. These professionals must be equipped to leverage modern technologies and adapt to emerging challenges.

Keywords: logistics management, cost management, professional development, optimization, strategies, professional competencies, logistics specialists, integrated approach.

Постановка завдання. Сучасний етап розвитку логістичного менеджменту у торговельному підприємстві України характеризується наявністю протиріччя між необхідністю оптимізації витрат в умовах нестабільної економіки та недостатнім рівнем професійної компетентності фахівців, здатних ефективно впроваджувати інноваційні підходи. Це протиріччя особливо актуалізується в контексті відновлення економіки після воєнних дій та інтеграції України до ЄС, що вимагатиме не лише зниження операційних витрат та оптимізації ланцюгів поставок, а й адаптації до європейських стандартів логістики та впровадження цифрових технологій. Окремо постає завдання щодо створення системи безперервного професійного розвитку, яка б відповідала міжнародним вимогам та сприяла впровадженню європейських стандартів логістики в українських підприємствах.

Актуальність дослідження проблем логістичного менеджменту в Україні посилюється сукупністю чинників на глобальному та національному рівнях. Інтеграція України до ЄС вимагає від вітчизняних підприємств адаптації до європейських стандартів у сфері логістики, включаючи екологічні вимоги та цифровізацію, що є неможливим без наявності висококваліфікованих кадрів. Крім того, активна цифрова трансформація логістики потребує від фахівців нових навичок, що виходять за межі традиційних освітніх програм. Можна передбачити, що в умовах післявоєнного відновлення економіки, ефективна логістика буде відігравати вирішальну роль у відбудові інфраструктури, забезпеченні постачання гуманітарних вантажів та відновленні експортного потенціалу, де оптимізація витрат стане ключовим фактором прискорення цих процесів. Тому дослідження синергії між оптимізацією логістичних витрат і розвитком професійної компетентності є соціально та економічно значущим, оскільки слугує основою формування стійкої та конкурентоздатної логістичної системи в Україні, а без підготовки менеджерів, здатних поєднувати економічну ефективність з інноваціями, будь-які реформи в логістиці матимуть обмежений та тимчасовий характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростаючу увагу науковців та практиків до проблематики логістичного менеджменту. Цьому напрямку присвячують свої праці Ільченко Т., Сохецька А., Яременко О., Кравець О., Воронко О. та ін. [2, 5, 12, 14]. Напрями адаптації логістики до сучасних викликів вивчають Васильців Н., Олифіренко Ю., Сидоренко Г., Суценко Р., Ільченко Н. та інші [1, 8, 9, 13], аспекти логістичних витрат – Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. [7], інновації та діджиталізацію в

логістичному бізнесі – Каламан О., Кравець О. [3, 6], компетентнісні аспекти – Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Орлова А. та ін. [4, 10], формування логістичних стратегій – П'ятницька Г., Шевчун М. та ін. [11]. Водночас залишається недостатньо розробленим комплексний підхід, який би інтегрував завдання логістичних стратегій з розвитком професійних компетенцій фахівців.

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методичних засад вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат та підвищення професійної компетентності фахівців. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- на основі аналізу наукової думки визначити сутність логістичного менеджменту та визначальні фактори його розвитку на початку ХХІ ст.;
- дослідити теоретичні та практичні аспекти управління витратами в логістичних системах торговельного підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи до професійного розвитку фахівців у сфері логістичного менеджменту в Україні та за кордоном; визначити ключові компетенції, необхідні фахівцям логістичного менеджменту;
- виявити та систематизувати ключові проблеми сучасного логістичного менеджменту у сфері торговельного підприємства України;
- обґрунтувати напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення наукової думки [2, 5, 12, 14] щодо сутності логістичного менеджменту дозволяє трактувати його як комплексний процес планування, організації, управління та контролю потоку матеріалів, інформації та фінансів від точки походження до точки споживання з метою задоволення потреб споживачів найбільш ефективним та економічним способом.

На початку ХХІ століття логістичний менеджмент у торговельному підприємстві зазнав значних змін під впливом кількох ключових факторів, зокрема таких:

- *розповсюдження електронної комерції* (зростання онлайн-торгівлі призвело до необхідності обробки великої кількості дрібних замовлень, швидкої доставки до кінцевого споживача («остання миля»), розвитку складської інфраструктури для електронної комерції та інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажів);
- *глобалізація логістичних мереж* (розширення міжнародної торгівлі зумовило появу складніших ланцюгів поставок, управління міжкультурними

відмінностями, митними процедурами та міжнародними перевезеннями);

- *розвиток інформаційних технологій* (впровадження інтернету, мобільних технологій, хмарних сервісів та програмного забезпечення (TMS, WMS, ERP) забезпечило кращу видимість ланцюгів поставок, автоматизацію процесів, аналіз даних для прийняття рішень та покращення комунікації між учасниками);

- *підвищення вимог споживачів* (клієнти стали більш вимогливими до швидкості доставки, можливості відстеження замовлень, гнучкості умов доставки та повернення товарів);

- *увага до екологічності* (зросла важливість «зеленої» логістики, спрямованої на зменшення впливу на навколишнє середовище шляхом оптимізації маршрутів, використання екологічного транспорту та пакування);

- *акцент на гнучкості та швидкості реагування* (нестабільність ринків, економічні кризи, нові виклики вимагають від логістичних систем здатності швидко адаптуватися до змін та мінімізувати ризики).

Впливи цих факторів і тенденцій призвели до того, що логістичний менеджмент торговельних компаній став більш стратегічним, технологічно інтегрованим, орієнтованим на клієнта та стійким. Компанії почали розглядати логістику не як окрему функцію, а як важливу частину загальної стратегії бізнесу, що забезпечує конкурентні переваги. Одночасно зросла значимість оптимізації витрат в логістичних системах і роль професійної компетентності фахівців, здатних ефективно впроваджувати інноваційні підходи.

Таблиця 1 – Теоретичні і практичні аспекти управління витратами у сфері логістики

Теоретичні аспекти	Практичні аспекти
1. Концепції розвитку логістичного менеджменту (ґрунтуються на інтеграції ланцюгів поставок, ощадливий, гнучкий, екологічний та цифровий логістиці).	1. Застосування інформаційних технологій (передбачає використання цифрових інструментів і програм, таких як системи управління транспортом, складом, плануванням ресурсів підприємства та інтернет речей, для автоматизації процесів, контролю витрат і підтримки прийняття рішень).
2. Концепції оптимізації витрат (охоплюють повну вартість володіння, ABC-аналіз, постачання точно вчасно, крос-докінг та теорію обмежень для зменшення витрат і підвищення ефективності).	2. Оптимізація транспортних процесів (побудова ефективних маршрутів, консолідація вантажів, управління автопарком, використання телематики).
3. Підходи до класифікації логістичних витрат (передбачають визначення їх видів, таких як транспортні, складські, на управління запасами, адміністративні та інформаційні; аналіз їх структури та взаємозалежності).	3. Управління складськими витратами (оптимізація площ, автоматизація складських операцій, впровадження систем зберігання).
4. Методи обліку та аналізу включають позамовний, попроцесний і функціональний облік, а також такі інструменти, як ABC-аналіз, факторний аналіз та бенчмаркінг.	4. Закупівельна логістика та управління запасами (вибір постачальників, оптимізація замовлень, прогнозування попиту, запобігання дефіциту/надлишкам).
5. Концепції оптимізації витрат (включають ощадливу логістику, постачання точно вчасно, управління запасами постачальником, спільне планування та бережливе виробництво).	5. Аутсорсинг логістичних функцій (оцінка передачі окремих процесів стороннім компаніям для зниження витрат).
6. Вплив факторів на витрати (зовнішні (ринкова кон'юнктура, ціни на паливо, регуляторні вимоги) та внутрішні (організація логістики, технології) фактори).	6. «Зелена» логістика (використання екологічного транспорту, оптимізація пакування, зменшення відходів).
7. Моделі управління витратами в ланцюгах поставок (теоретичні моделі оптимізації витрат через інтеграцію з постачальниками та клієнтами).	7. Бенчмаркінг та аналіз кращих практик (адаптація досвіду лідерів галузі для покращення власних процесів).

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1-3, 5-7, 9, 11-14]

Для розуміння структури логістичних витрат вагоме значення має їх класифікація, тобто поділ витрат на: транспортні, складські, витрати на управління запасами, адміністративні та інформаційні. Аналіз їхньої структури та взаємозалежності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне управління витратами неможливе без використання відповідних методів обліку та аналізу, таких як позамовний, попроцесний та функціональний облік. Інструменти аналізу, включаючи АВС-аналіз, факторний аналіз та порівняльний аналіз з кращими практиками, дозволяють оцінити ефективність логістичних процесів та виявити резерви для зниження витрат.

На практиці теоретичні концепції втілюються через конкретні дії. Застосування інформаційних технологій, таких як системи управління транспортом (СУТ), складом (СУС), планування ресурсів підприємства (ПРП) та інтернет речей (ІР), забезпечує автоматизацію процесів, моніторинг витрат у реальному часі та підтримку прийняття рішень.

Оптимізація транспортних процесів включає побудову ефективних маршрутів, консолідацію вантажів, управління автопарком та використання телематичних систем для контролю та зниження витрат на паливо. **Управління складськими витратами** досягається шляхом оптимізації складських площ, автоматизації складських операцій та впровадження сучасних систем зберігання.

Ефективна закупівельна логістика та управління запасами передбачають вибір надійних постачальників, оптимізацію розмірів замовлень, точне прогнозування попиту та запобігання як дефіциту, так і надлишку товарів. **Аутсорсинг логістичних функцій**, таких як транспортування або складське зберігання, може бути вигідним рішенням для зниження витрат та концентрації на основних видах діяльності.

У контексті зростаючої екологічної свідомості важливого значення набуває «зелена» логістика, що передбачає використання екологічного транспорту, оптимізацію пакування та зменшення відходів. Нарешті, **бенчмаркінг та аналіз кращих практик** дозволяють компаніям адаптувати успішний досвід лідерів галузі для покращення власних логістичних процесів та оптимізації витрат.

Отже, сучасне управління витратами в логістиці торговельного підприємництва є комплексним процесом, що поєднує теоретичні знання з практичним застосуванням сучасних методів та технологій, що має враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні фактори впливу.

Для пошуку можливостей вдосконалення логістичного менеджменту важливу роль має вивчення стану професійної компетентності персоналу, зайнятого логістикою. Справедливо визнати, що у вітчизняній практиці професійний розвиток часто обмежується формальними програмами підвищення кваліфікації та перепідготовки, які не завжди встигають за швидкими змінами в логістичній галузі та потребами ринку. Часто бракує системного підходу до визначення потреб у навчанні, розробки

індивідуальних траєкторій розвитку та оцінки ефективності проведеного навчання. Значна частина навчання орієнтована на теоретичні знання, тоді як практичні навички, особливо в контексті впровадження сучасних технологій та оптимізації витрат логістичного менеджменту, залишаються недостатньо розвиненими.

За кордоном підходи до професійного розвитку в логістиці є більш різноманітними та комплексними [4, 10]. Вони включають не лише формальне навчання, але й неформальні методи, такі як менторство, коучинг, участь у професійних спільнотах та галузевих конференціях, а також програми обміну досвідом. Особлива увага приділяється розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills), включаючи комунікацію, лідерство, вміння працювати в команді та приймати рішення, які є критично важливими для ефективного управління логістичними процесами та оптимізації витрат. Зарубіжні компанії активно інвестують у створення корпоративних університетів та навчальних центрів, розробляють онлайн-курси та інтерактивні навчальні матеріали, що забезпечує гнучкість та доступність навчання для співробітників на різних рівнях. Важливим елементом є також сертифікація професійних компетенцій, яка підтверджує відповідність фахівців міжнародним стандартам та підвищує їхню конкурентоздатність на ринку праці.

Прогнозування ключових компетенцій, необхідних фахівцям логістичного менеджменту для ефективної оптимізації витрат в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, є окремим важливим завданням. Сучасні умови вимагають від логістичних менеджерів не лише глибоких знань в галузі управління ланцюгами поставок, транспортування, складування та управління запасами, але й володіння цифровими технологіями. До основних компетенцій належать навички роботи з системами управління транспортом (TMS), складом (WMS), планування ресурсів підприємства (ERP) та іншими інформаційними системами. Здатність аналізувати великі обсяги даних (Big Data) для виявлення закономірностей та прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації витрат стає дедалі важливішою.

В умовах євроінтеграції зростає значення знання європейських стандартів у сфері логістики, включаючи митне законодавство, правила перевезень, екологічні вимоги та стандарти якості. Фахівці повинні володіти іноземними мовами, мати навички міжнародної комунікації, розуміти особливості ведення бізнесу в європейському економічному просторі. Крім того, важливими є такі особистісні якості, як системне мислення, здатність до інновацій, комунікацій, до роботи в команді, вміння вирішувати складні проблеми, лідерські якості та навички управління змінами. Оптимізація витрат вимагає від менеджерів здатності ідентифікувати неефективні процеси, розробляти та впроваджувати заходи щодо їхнього вдосконалення, а також оцінювати економічну ефективність прийнятих рішень. Таким чином, сучасний фахівець з логістичного менеджменту повинен поєднувати глибокі професійні знання з цифровою грамотністю, розумінням міжнародних стандартів та розвиненими особистісними якостями.

Зауважимо, що в умовах сьогодення логістичний менеджмент у сфері торговельного підприємництва України загалом демонструє певні позитивні зрушення у своєму розвитку, не зважаючи на виклики та загрози [1, 8, 9, 13]. Спостерігається зростання інтересу підприємців до впровадження сучасних інформаційних технологій управління ланцюгами поставок, зокрема систем управління транспортом та систем управління складом. Активізується використання аутсорсингових логістичних послуг, що дозволяє компаніям концентруватися на основній діяльності та оптимізувати витрати. Крім того, зближення з європейськими стандартами стимулює бізнес до впровадження більш прозорих та ефективних логістичних процесів, а окремі компанії успішно інтегрують принципи сталого розвитку в свої ланцюги поставок.

Однак, ці позитивні тенденції поки що не є всеосяжними і часто стримуються наявними системними недоліками, які потребують комплексного вивчення для їх усунення. Зокрема сучасний логістичний менеджмент в Україні стикається з низкою ключових проблем, що ускладнюють оптимізацію витрат в умовах дефіциту професійної компетентності. Спостерігається протиріччя між гострою економічною необхідністю зниження витрат та недостатнім рівнем кваліфікації фахівців, є значними втрати через неефективну логістику (близько 12% ВВП за даними Державної служби статистики України, 2023 р.), при цьому лише третина менеджерів мають спеціалізовану освіту, що обмежує впровадження прогресивних методів управління.

Традиційні підходи до управління витратами часто ігнорують сучасні виклики, такі як цифровізація та ESG-стандарти, що потребує перепідготовки кадрів. Існує також фрагментація в управлінні, де стратегії оптимізації витрат та розвитку персоналу у більшості логістичних компаній розглядаються, як правило, відокремлено, що призводить до неефективних рішень та недооцінки синергії між інвестиціями в професійний розвиток та зменшенням витрат.

Поділяємо думку експертів [1, 8, 13], що український логістичний менеджмент є недостатньо адаптованим до умов нестабільної економіки та зовнішніх шоків. В умовах війни логістичний менеджмент у торговельному підприємстві України зіткнувся зі специфічними проблемами, включаючи руйнування інфраструктури та порушення традиційних ланцюгів поставок, ускладнення транспортних перевезень через безпекові ризики та логістичні обмеження, зростання витрат на транспортування та зберігання, втрату кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію, необхідність швидкої адаптації до змінних умов та пошуку альтернативних постачальників і маршрутів, а також забезпечення безпеки вантажів та персоналу в зонах бойових дій та на деокупованих територіях. Більшість стратегій оптимізації не враховують перманентні ризики, характерні для воєнного та посткризового періодів. Крім того, існує розрив між вимогами євроінтеграції та локальною практикою, зокрема у впровадженні «зелених» ланцюгів поставок (до цього готові лише 15% компаній, згідно зі звітом ЄБРР, 2023 р.). Нарешті,

професійний розвиток працівників логістичної сфери часто розглядається як другорядний інструмент: менеджери зосереджуються на формальних вимогах, а не на розвитку компетенцій, що безпосередньо впливає на витрати, дотепер відсутня системна оцінка впливу підвищення кваліфікації на економічну ефективність.

Отже, проблеми українського логістичного менеджменту полягають, передусім, у системній суперечності між економічними цілями логістичних стратегій і кадровими обмеженнями, що посилюється нестабільністю, євроінтеграційними викликами та воєнними загрозами. З огляду на недоліки професійного розвитку фахівців у логістичній сфері в Україні, стратегічним завданням є подолання розриву між потребою в ефективних логістичних рішеннях для подолання кризових явищ і недостатнім рівнем професійної підготовки менеджерів, здатних інтегрувати стратегії оптимізації логістичних витрат із сучасними методами управління. Вирішення цих завдань, на нашу думку, вимагає інтеграції стратегій оптимізації витрат у логістичному менеджменті з одночасним розвитком професійної компетентності фахівців, що має розглядатися в якості необхідної умови для підвищення ефективності роботи логістичних систем торговельних підприємств. Пояснюємо таку нашу позицію такими наступними аргументами.

По-перше, впровадження сучасних методів оптимізації витрат, таких як ощадлива логістика, управління запасами «точно вчасно» або використання передових інформаційних технологій, вимагає від логістичних працівників відповідних знань та навичок для їхнього ефективного застосування. Без належної кваліфікації персоналу навіть найсучасніші стратегії можуть виявитися неефективними або призвести до небажаних наслідків.

По-друге, розвиток професійної компетентності фахівців створює сприятливе підґрунтя для виявлення та впровадження нових можливостей оптимізації витрат. Кваліфіковані логісти з глибоким розумінням процесів, володінням аналітичними інструментами та знанням кращих практик здатні самостійно ініціювати та реалізовувати заходи, спрямовані на зменшення витрат на транспортування, складування, управління запасами та інші логістичні операції. Їхнє вміння аналізувати дані, виявляти неефективні ділянки та пропонувати інноваційні рішення є безцінним активом для підприємства.

По-третє, синергія між оптимізацією витрат та розвитком персоналу сприяє формуванню культури постійного вдосконалення логістичного менеджменту. Крім того, в умовах швидких технологічних змін та зростаючих вимог ринку, постійний розвиток професійної компетентності є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, інтеграція оптимізації витрат і розвитку професійної компетентності стає необхідним елементом успішного функціонування логістичних систем сучасних підприємств. Авторські пропозиції в цьому контексті відображає зміст таблиці 2.

Таблиця 2 – Напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців торговельних компаній

Проблеми логістичного менеджменту	Напрями оптимізації витрат	Напрями підвищення професійної компетентності	Приклади впровадження у торговельному підприємстві в Україні
Роздрібненість ланцюгів поставок	Інтеграція цифрових платформ (TMS, ERP) для координації	Навчання менеджерів роботи з інтегрованими системами SCM	«АТБ-Маркет»: впровадження ERP-системи для автоматизації ланцюга поставок від постачальників до магазинів.
Неефективне управління запасами	Впровадження ЛТ (поставки «точно вчасно»)	Тренінги з прогнозування попиту та управління запасами	«Фокстрот»: використання ЛТ для зниження запасів електроніки на складах.
Високі транспортні витрати	Оптимізація маршрутів за допомогою GPS та AI	Підготовка фахівців з аналітики транспортних процесів	«Еко-Лавка» оптимізує доставку свіжих продуктів, використовуючи GPS та AI для побудови ефективних маршрутів і одночасно розвиваючи компетенції своїх фахівців в аналітиці транспортних процесів.
Відсутність екологічних стандартів	Перехід на «зелену» логістику (екотранспорт, пакування)	Курси з екологічних стандартів ЄС та Life Cycle Assessment	«Варус»: перехід на екопакування та використання електромобілів для доставки.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Аутсорсинг окремих логістичних функцій	Партнерство з ВНЗ для створення практико-орієнтованих програм	«Rozetka»: співпраця з Київським політехнічним інститутом для розробки курсів з логістики.
Недостатній рівень цифровізації	Автоматизація складів (WMS, RFID)	Навчання роботі з IoT, Big Data, блокчейн-технологіями	«METRO Cash & Carry» (Україна): RFID-мітки для відстеження товарів на складі.
Вразливість до зовнішніх шоків (війна, кризи)	Розробка гнучких логістичних моделей (Agile Logistics)	Тренінги антикризового управління та адаптації до змін	«Сільпо»: створення резервних складів та альтернативних маршрутів під час війни.

Джерело: розроблено авторами

Для торговельного підприємства запровадження заходів за вказаними напрямками (таблиця 2) є надзвичайно важливою справою, оскільки супроводжується формуванням низки таких переваг:

1) *Економічні вигоди та конкурентоспроможність торговельних компаній:*

- зниження витрат (ефективний логістичний менеджмент безпосередньо впливає на зменшення операційних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням та розподілом товарів; оптимізовані маршрути, складські процеси та управління запасами призводять до значної економії коштів);

- підвищення прибутковості (зниження витрат автоматично збільшує прибутковість торговельного підприємства, роблячи його більш стійким та конкурентоздатним на ринку);

- ефективне використання ресурсів (оптимізація логістики допомагає уникнути зайвих запасів, неефективного використання транспорту та складських площ, що сприяє більш раціональному використанню всіх видів ресурсів).

2) *Підвищення якості обслуговування клієнтів:*

- швидкість та надійність доставки (вдосконалені логістичні процеси забезпечують швидшу та надійнішу доставку товарів до споживачів, що підвищує їхню задоволеність та лояльність);

- гнучкість та адаптивність (ефективний логістичний менеджмент дозволяє підприємству

швидко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та інші ринкові фактори, забезпечуючи необхідну гнучкість).

3) *Професійний розвиток персоналу та впровадження інновацій:*

- підвищення кваліфікації фахівців (навчання та розвиток професійної компетентності логістичних кадрів забезпечує наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно впроваджувати сучасні технології та методи управління);

- впровадження передових технологій (підготовлений персонал краще сприймає та використовує новітні технології, такі як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), радіочастотна ідентифікація (RFID), інтернет речей (IoT) та аналіз великих даних (Big Data), що значно підвищує ефективність логістики);

4) *Адаптація торговельної компанії, її логістики до сучасних викликів:*

- євроінтеграція (в умовах інтеграції України до ЄС, торговельні підприємства мають адаптуватися до європейських стандартів у сфері логістики, що вимагає відповідних знань та навичок від їхніх фахівців);

- нестабільність економіки та зовнішні шоки (розвиток гнучких логістичних моделей та підготовка фахівців до управління ризиками допомагає підприємствам краще справлятися з кризовими ситуаціями та зовнішніми впливами, такими як наслідки війни).

Отже, розроблені пропозиції щодо вдосконалення логістичного менеджменту є стратегічно важливими для торговельних підприємств, оскільки це безпосередньо впливатиме на їхню економічну ефективність, конкурентоспроможність, якість обслуговування клієнтів та здатність адаптуватися до сучасних умов і викликів. Інвестиції в оптимізацію логістики та розвиток професійної компетентності персоналу стануть запорукою сталого розвитку та успіху торговельного бізнесу. У нинішніх умовах воєнних дій та з огляду на майбутню відбудову економіки України після війни, ці питання набувають особливої гостроти. Оптимізація витрат стає не просто бажаною, а життєво необхідною умовою виживання та подальшого розвитку бізнесу. Водночас, рівень професійної компетентності фахівців логістичної сфери є ключовим фактором успішного впровадження будь-яких змін.

У контексті війни, першочерговим завданням для логістичного менеджменту є забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Це передбачає диверсифікацію джерел постачання, розбудову альтернативних маршрутів, у тому числі з урахуванням безпекових ризиків, а також налагодження тісних зв'язків з надійними перевізниками. Важливим є створення резервних запасів критично важливих товарів, особливо в регіонах, що знаходяться під загрозою або постраждали від бойових дій. Технології відстеження вантажів у реальному часі, використання GPS-моніторингу та систем управління транспортом (TMS) стають не тільки інструментами оптимізації, а й засобами забезпечення контролю та оперативного реагування на зміни ситуації.

Після закінчення війни на перший план вийдуть питання відновлення зруйнованої інфраструктури та налагодження нових логістичних зв'язків. У цей період особливої ваги набуватиме стратегічне планування та прогнозування попиту з урахуванням змін у споживчих настроях, відновленні економічної активності. Підприємствам необхідно буде переглянути свої логістичні стратегії, адаптувати їх до нових реалій та можливостей, які відкриються після війни, наприклад, завдяки євроінтеграційним процесам та потенційному залученню іноземних інвестицій. При цьому ключовим завданням залишатиметься оптимізація витрат торговельного підприємництва, що нерозривно пов'язана з ефективним управлінням запасами, складською логістикою та транспортуванням. Впровадження сучасних систем управління складом (WMS), автоматизація складських процесів, використання принципів ощадливого виробництва (Lean) у логістиці можуть суттєво скоротити витрати на зберігання, обробку та переміщення товарів. Раціоналізація транспортних маршрутів, консолідація вантажів, використання екологічно чистих видів транспорту не лише зменшать транспортні витрати, але й сприятимуть підвищенню екологічної відповідальності бізнесу. Провідну роль у всіх цих процесах відіграватимуть фахівці з логістики. Підвищення їхньої професійної компетентності слід вважати стратегічним пріоритетом.

Висновки. Шляхом аналізу наукової думки розкрито сутність логістичного менеджменту та визначальні фактори його розвитку на початку XXI ст. (глобалізація, цифровізація та ін.). В процесі аналізу визначено, що сучасне керування логістикою в торгівлі ґрунтується на поєднанні теоретичних концепцій розвитку та оптимізації логістичного менеджменту з конкретними практичними методами, спрямованими на зменшення витрат і підвищення ефективності. Ці процеси, у свою чергу, зумовлюють зростання практичної потреби у безперервному професійному розвитку фахівців.

Аналіз та систематизація проблем сучасного логістичного менеджменту в Україні засвідчила наявність значного протиріччя між гострою потребою торговельних підприємств України в оптимізації логістичних витрат і недостатнім рівнем професійної компетентності фахівців для ефективного впровадження інноваційних підходів, особливо в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Існуючий дефіцит професійних компетенцій у сфері логістичного менеджменту, підтверджений статистичними даними, призводить до неефективного використання ресурсів та зростання операційних ризиків.

Розроблено напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців, обґрунтовано їх доцільність як в сучасних умовах, так і на етапі післявоєнної розбудови економіки. Дослідженням доведено необхідність інтегрованого підходу, який розглядає розвиток професійної компетентності не як окрему функцію, а як ключовий інструмент оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності логістичної діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з детальним аналізом та розробкою логістичних стратегій.

Список літератури

1. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
3. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій в логістиці. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 75.
4. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
5. 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.
6. 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.
7. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
8. 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.
9. 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.
 10. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>
 11. П'ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
 12. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8-13.
 13. 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)
 14. Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. Т.1. С.240-244.
 5. Kravets' O.V., Voronko O. S. Sutnist' ta mistse lohistychnoy diyal'nosti v systemi upravlinnya pidpryyemstvom. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 68. S. 28-34.
 6. Kravets' O.V. Didzhytalizatsiya yak instrument lohistychnoho biznesu. *Marketynhovi stratehiyi, pidpryyemnytstvo i torhivlya: suchasnyy stan, napryamky rozvytku: pratsi mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, m. Kyiv, 20 kvitnya 2023 r. Kyiv, 2023. S. 219-221.
 7. Kulakova S., Kalemбет A., Podkopova D. Osoblyvosti formuvannya lohistychnykh vytrat pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu. *Finansovo-kredytnyi systemy: perspektyvy rozvytku*. 2023. # 1(8). S. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
 8. Lyalyuk A. Torhovel'ne pidpryyemnytstvo v Ukraini do i pid chas viyny: porivnyal'nyy aspekt. *Ekonomichnyy chasopys Volyn'skoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. 2022. #4. S. 94-102.
 9. Olyfiroenko Yu., Sydorenko H. Napryamy adaptatsiyi lohistychnoy diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv do umov voyennoho stanu. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*. 2023. # 4. S. 133-144.
 10. Profesiynny rozvytok personalu pidpryyemstv v systemi motyvatsiynoho menezhmentu: kolektyvna monohrfiya / M.V. Semykina, S.V. Dudko, A.A. Orlova ta in. *Kropyvnyts'kyu: KOD*, 2021. 440 s. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>
 11. P'yatnytska H., Shevchun M. Lohistychni stratehiyi v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiyi zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. #50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
 12. Sokhets'ka A.V. Lohistychnyy menezhment yak instrument zabezpechennya efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. 2020. Tom 31 (70). # 2. S. 8-13.
 13. Sushchenko R., Il'chenko N. Adaptatsiya lantsyuhiv postachannya do vyklykiv voyennoho stanu. *Tovary i rynky*. 2023. # 1 (45). S. 4-16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
 14. Yaremenko O. F. Osoblyvosti lohistyky za umov hlobalizatsiyi konkurentnoho seredovyscha *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2018. #3. T.1. S.240-244.

References (transliterated)

1. Vasylytsiv N. Transformatsiya ta adaptatsiya lohistyky do vyklykiv v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Il'chenko T. Lohistychnyy menezhment yak instrument optymizatsiyi potokovykh protsesiv. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Vyp. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
3. Kalaman O. V. Napryamy vprovadzhennya innovatsiy v lohistytsi. *Tavriys'kyu naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2020. # 4. S. 75.
4. Kolot A.M., Herasymenko O.O., Shevchenko A.S. Novi vyklyky dlya teorii ta praktyky lyuds'koho kapitalu v umovakh stanovlennya «industriyi 4.0»: kompetentnisnyy aspekt. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

Надійшла (received) 17.03.2025

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.

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 94-115-67, e-mail: nisfoyanans@gmail.com.

Я. А. МАКСИМЕНКО, Т. А. ДЯЧЕНКО, Т. В. ДАНЬКО

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню структури зовнішньої торгівлі України як напрямку удосконалення структури національної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. Метою даної статті є аналіз зовнішньої торгівлі, пошук шляхів її оптимізації як напрямку удосконалення структури національної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку України. Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, статистичний метод, узагальнення. Детально проаналізовано експорт і імпорт України, їх динаміку і товарну структуру. Виявлено недосконалість структури експорту й імпорту: в експорті низькотехнологічні товари становлять високу частку, причому за деякими товарними групами їх частка має тенденцію до зростання, високотехнологічні товари – низьку з тенденцією до зниження їх частки; в імпорті найбільшу частку становлять високотехнологічні товари з тенденцією до її зростання. Проаналізовано показники, що характеризують частку переробної промисловості у ВВП, показано тенденцію до зниження даного показника. Зазначено значущість подальшого розвитку переробної промисловості, збільшення її частки в ВВП і необхідність зниження питомої ваги сировини в загальному експорті як одного з напрямів вирішення цієї проблеми. Запропоновано рекомендації, спрямовані на оптимізацію зовнішньої торгівлі, удосконалення структури національної економіки для забезпечення сталого розвитку України, серед них: підвищення в експорті питомої ваги товарів з високою доданою вартістю, зниження питомої ваги товарів з низькою доданою вартістю, створення умов для більш повної реалізації експортного потенціалу, досягнення збалансованої структури виробництва, зниження залежності від постачальників імпортованих компонентів.

Ключові слова: зовнішня торгівля; експорт; імпорт; переробна промисловість; сталий розвиток; структура національної економіки

Ia. MAKSYMENKO, T. DIACHENKO, T. DANKO

OPTIMIZATION OF FOREIGN TRADE AS A DIRECTION FOR IMPROVING THE STRUCTURE OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

The article is devoted to the study of the structure of foreign trade of Ukraine as a direction of improving the structure of the national economy in the context of ensuring sustainable development. The purpose of this article is to analyze foreign trade, search for ways to optimize it as a direction of improving the structure of the national economy in the context of ensuring sustainable development of Ukraine. Research methods: analysis and synthesis, comparison, systematic approach, statistical method, generalization. The export and import of Ukraine, their dynamics and commodity structure have been analyzed in detail. The imperfection of the structure of exports and imports has been revealed: in exports, low-tech goods account for a high share, and for some commodity groups their share tends to grow, high-tech goods - low with a tendency to decrease their share; in imports, the largest share is made up of high-tech goods with a tendency to grow. The indicators characterizing the share of the processing industry in GDP have been analyzed, and a tendency to decrease this indicator is shown. The importance of further development of the processing industry, increasing its share in GDP and the need to reduce the share of raw materials in total exports as one of the directions for solving this problem have been noted. Recommendations have been proposed aimed at optimizing foreign trade, improving the structure of the national economy to ensure sustainable development of Ukraine, including: increasing the share of goods with high added value in exports, reducing the share of goods with low added value, creating conditions for a more complete realization of export potential, achieving a balanced production structure, reducing dependence on suppliers of imported components.

Keywords: foreign trade; export; import; processing industry; sustainable development; structure of the national economy

Вступ. Одним із пріоритетних завдань є забезпечення сталого розвитку України, реалізація якого пов'язана з удосконаленням структури національної економіки. Вирішення цього завдання залежить від ряду факторів, в тому числі структури зовнішньої торгівлі. Тому аналіз і пошук шляхів удосконалення структури зовнішньої торгівлі в контексті забезпечення сталого розвитку є вкрай актуальним.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналізу проблем економічного розвитку присвячені праці таких учених, як Бажал Ю. М., Гесць В. М., Гриценко А. А., Гуроров А. О., Федулова Л. І. В публікаціях акцентується увага на виявленні факторів впливу на економічний розвиток, упровадженні інновацій і забезпеченні інноваційного типу розвитку. Дослідження зовнішньої торгівлі, її ролі, інструментів регулювання здійснюють вчені Ануфрієва К. В., Губа М. О., Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П., Марченко В. М., Мельник Т. М., Нечаєв О. Л., Панасейко І. М., Пугачевська К. С. Не дивлячись на чисельні публікації з даної проблематики, питання забезпечення сталого

розвитку потребують подальших досліджень.

Мета статті. Метою даної статті є аналіз зовнішньої торгівлі, пошук шляхів її оптимізації як напрямку удосконалення структури національної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення сталого розвитку країни велике значення має ефективна структура національної економіки, досягнення якої значною мірою залежить від структури зовнішньої торгівлі.

Розглянемо зовнішню торгівлю України більш детально. Український експорт збільшувався до 2012 року, досягнувши значення 64427 млн дол., з 2013 року спостерігається негативна тенденція, з 2017 року спостерігається знову його збільшення до 46091 млн дол. у 2019 році, у 2020 році він дещо знизився, у 2021 році показник становив 63113 млн дол., а вже у 2023 році знову спостерігається зниження показника до 34678 млн дол. Імпорт також збільшувався до 2012 року, досягнувши 86273 млн дол., з 2013 року до 2015 року мав зворотну тенденцію, досягнувши значення 38875 млн дол., з 2016 року відновилося його

зростання до 60352 млн дол. у 2019 році, у 2020 році він дещо знизився, у 2021 році зріс до 69755 млн дол., у 2022 році знизився, а у 2023 році знову спостерігається збільшення показника до 63813 млн дол. [10].

Важливим є аналіз експорту й імпорту України за товарними групами. Динаміка товарної структури експорту України за 2010–2023 роки подана на рис. 1.

меншу частку в експорті: частка продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості коливалась від 8,5 % у 2010 році до 3,8 % у 2023 році, найвищий показник спостерігався в 2011 році – 9,7 %; деревина та вироби з неї – від 3,1 % у 2010 році до 5,0 % у 2023 році, промислові вироби – від 1,3 % у 2010 році до 1,6 % у 2023 році [10]. Аналіз товарного експорту свідчить про недосконалість його структури: низькотехнологічні товари становлять високу частку в

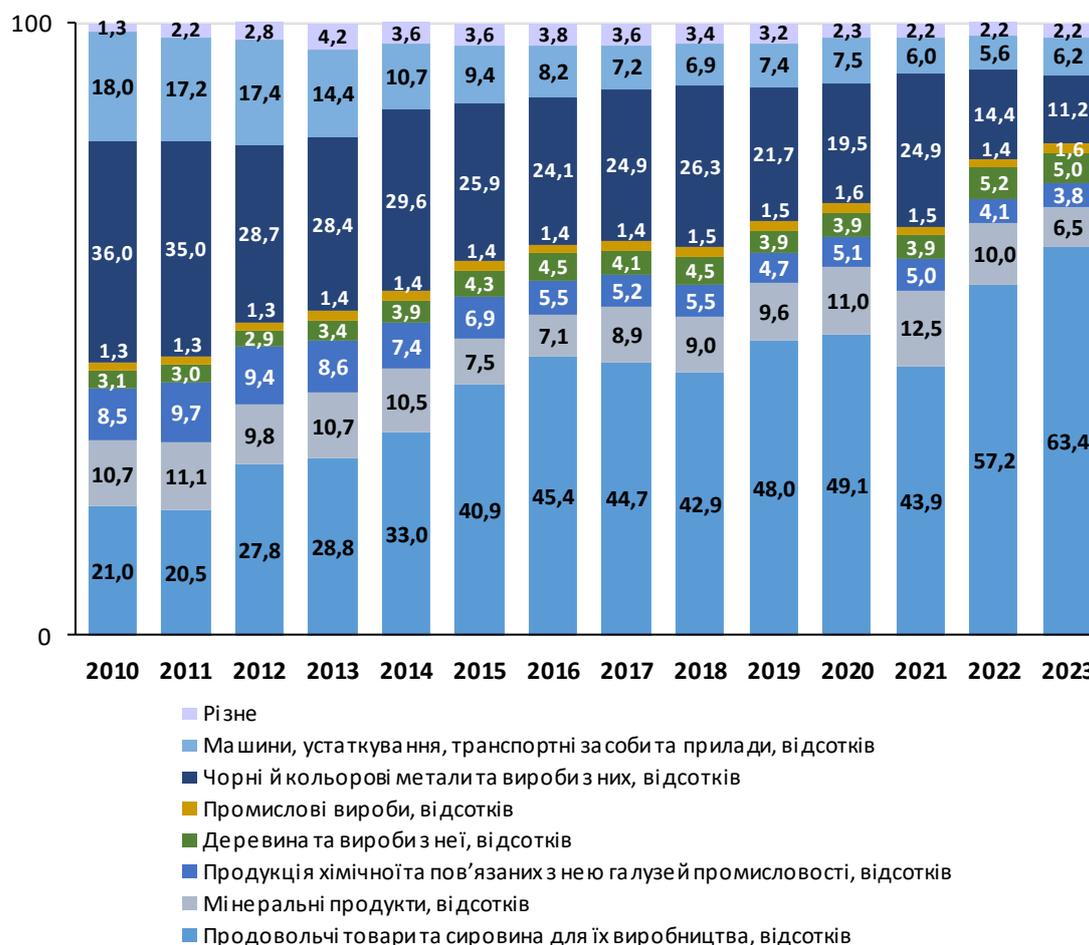


Рис. 1 - Структура експорту України за товарними групами

Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Високу частку в експорті становлять такі товарні групи: продовольчі товари та сировина для їх виробництва, цей показник коливався від 21,0 % від загального обсягу експорту в 2010 році до 63,4 % у 2023 році, у 2023 році його значення було максимальне; мінеральні продукти – від 10,7 % у 2010 році до 6,5 % у 2023 році, що є найнижчим значенням за досліджуваний період; чорні й кольорові метали та вироби з них – від 36,0 % у 2010 році (найвище значення) до 11,2 % у 2023 році (найнижче значення). Натомість частка машин, устаткування, транспортних засобів та приладів у 2010 році становила 18,0 %, у 2015 році – 9,4 %, у 2023 році тільки 6,2 % від загального обсягу. Інші товарні групи становлять

експорті, високотехнологічні товари – низьку; причому за деякими товарними групами частка низькотехнологічних товарів має тенденцію до зростання, частка високотехнологічних товарів – до зниження.

Динаміка товарної структури імпорту України за 2010–2023 роки подана на рис. 2.

Найбільшу частку в імпорті становлять машини, устаткування, транспортні засоби та прилади, причому цей показник значно зріс за досліджуваний період: коливався від 20,7 % у 2010 році до 19,3 % у 2015 році, з 2016 року спостерігається постійне зростання з 25,6 % у 2016 році до 33,5 % у 2020 році, у 2023 році цей показник становив 30,7 %. Також

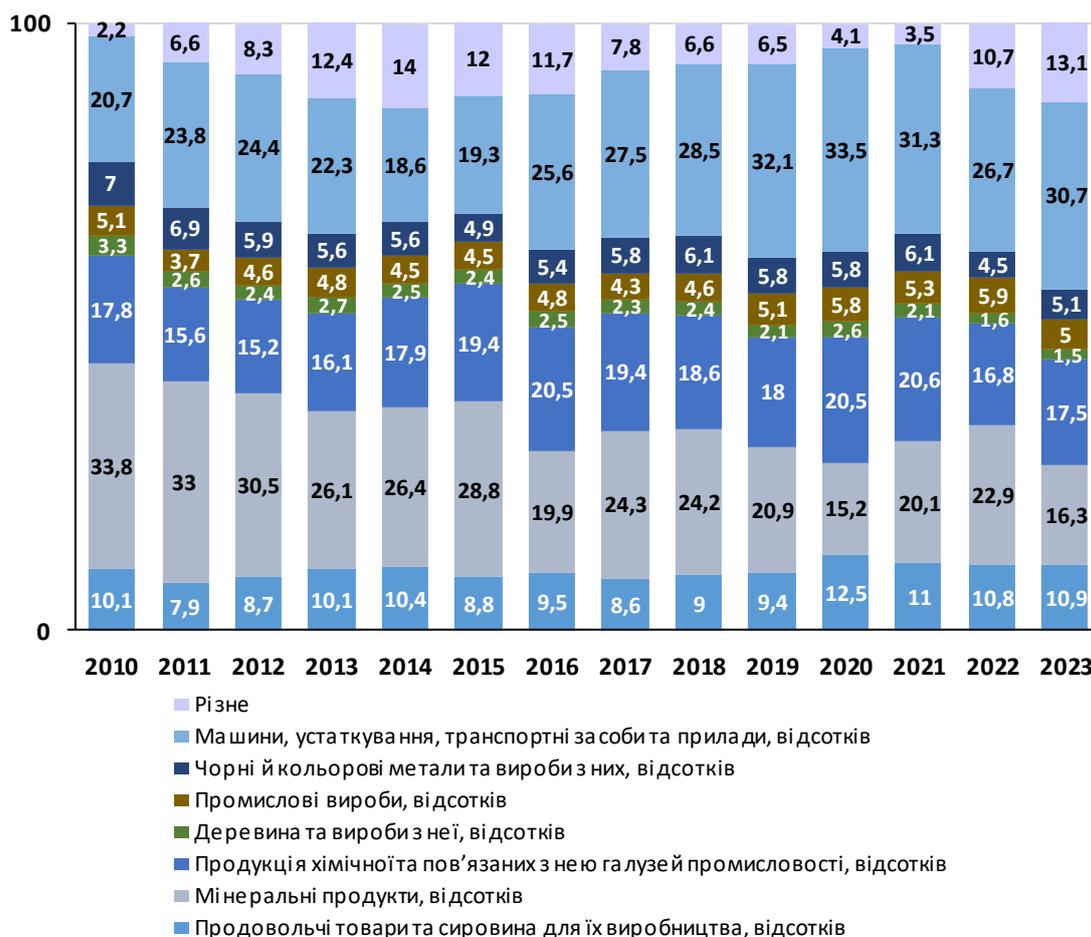


Рис. 2 - Структура імпорту України за товарними групами

Джерело: побудовано авторами на основі [10].

значну частку в імпорті становлять: продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, її частка коливалась від 17,8 % у 2010 році до 17,5 % у 2023 році, мінеральні продукти: цей показник значно знизився від 33,8 % у 2010 році до 16,3 % у 2023 році. Інші товарні групи становлять меншу частку в імпорті: продовольчі товари та сировина для їх виробництва, цей показник коливався від 10,1 % у 2010 році до 10,9 % у 2023 році; чорні й кольорові метали та вироби з них – від 7,0 % у 2010 році до 5,1 % у 2023 році; промислові вироби – від 5,1 % у 2010 до 5,0 % у 2023 році; деревина та вироби з неї – від 3,3 % у 2010 році до 1,5 % у 2023 році [10].

Аналізуючи товарну структуру імпорту, слід зазначити, що в імпорті найбільшу питому вагу становлять високотехнологічні товари і їх частка має тенденцію до збільшення. Інші товари мають значно нижчу питому вагу в імпорті, по деяких низькотехнологічних товарах (мінеральні продукти) частка суттєво знизилась.

Також слід відмітити переважання імпорту над експортом протягом всього досліджуваного періоду.

Висока питома вага в експорті низькотехнологічних, в імпорті високотехнологічних товарів негативно позначається на економічному розвитку.

На думку Гриценка А. А. в умовах «імпорту продукції більш високого технологічного рівня і збільшення експорту сировини... економічне зростання призводить до поглиблення диспропорцій, що неминує закінчується кризою, пусковим механізмом якого закономірно стає дефіцит платіжного балансу... При цьому базисною підставою є зростання дефіциту торгового балансу і поточного рахунку» [2].

Гриченко А. А. зазначає, що «економічна динаміка української економіки безпосередньо залежить від світової кон'юнктури цін на сировинні товари, від можливостей експорту і його співвідношення з імпортом» [2].

Автори Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. наголошують, що «зростання обсягів імпорту наукомісткої продукції з високою доданою вартістю формує загрози національній економічній безпеці» і як один з можливих шляхів стабілізації ситуації в економіці країни вбачають розвиток виробництв продукції, що конкурує з імпортовою [9].

Для подальшого економічного розвитку економіки України необхідно досягнення ефективної товарної структури експорту й імпорту, а також збалансованості торгового балансу.

Товарна структура експорту країни і співвідношення в ньому товарів різного ступеня обробки впливає на розвиток переробної промисловості. Збільшення частки в експорті сировини знижує частку переробної промисловості у ВВП. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту України за 2010–2022 роки подана в табл.

Таблиця – Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту України

Роки	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП (валова додана вартість) у фактичних цінах, млн. грн	1120585	1988544	2385367	2981227	3560302	3977198	4222026	5450849	5239114
Переробна промисловість (валова додана вартість) у фактичних цінах, млн. грн	146749	236692	291471	357160	410646	429084	426483	560527	398360
Переробна промисловість у фактичних цінах, відсотків	13,0	11,9	12,2	12,0	11,5	10,8	10,1	10,3	7,6

Джерело: побудовано авторами на основі [11, 12].

За даними Державної служби статистики України у 2010 році частка переробної промисловості у ВВП становила 13,0 %, у 2015 році вже 11,9 %, у 2016 дещо підвищилась – до 12,2 %, з 2017 року почалось зниження; в 2017 році показник становив 12,0 %, в 2018 році – 11,5 %, в 2019 році – 10,8 %, в 2020 році – 10,1 %, в 2021 році – 10,3 %, а в 2022 році відбулось зниження показника до 7,6 % [11, 12]. Наведені дані свідчать про те, що частка переробної промисловості у ВВП протягом останніх років має тенденцію до зниження. Тому необхідно запровадження системи заходів, спрямованих і на підвищення частки переробної промисловості у валовій доданій вартості, і на підвищення в структурі експорту частки продукції високотехнологічних секторів економіки як одних з ключових індикаторів забезпечення сталого розвитку України. Для цього необхідно створити сприятливі умови для розвитку виробництва з високою доданою вартістю, а також важливим напрямом реалізації цього завдання є оптимізація зовнішньої торгівлі. Для цього необхідно запровадження таких заходів.

По-перше, підвищення в експорті питомої ваги товарів з високою доданою вартістю, зниження питомої ваги товарів з низькою доданою вартістю [1, 8].

По-друге, створення умов для більш повної реалізації експортного потенціалу: ефективне використання всіх ресурсів, впровадження нових технологій, розвиток кадрового забезпечення наукового потенціалу [4, 6], зниження ступеня монополізації ринків тощо.

По-третє, створення сприятливого середовища для досягнення збалансованої структури виробництва, розвитку всіх галузей – від видобування сировини до створення кінцевого продукту [7].

По-четверте, зниження залежності від постачальників імпортованих компонентів.

По-п'яте, впровадження екосистемного підходу до розвитку зовнішньої торгівлі, як механізму інтеграції українських експортерів у глобальні ланцюги створення вартості, орієнтовані на досягнення Цілей сталого розвитку [5].

По-шосте, інституціональне забезпечення створення спільної цінності з мультинаціональними корпораціями з високими ESG-рейтингами з метою залучення інвестицій, технологічного трансферу,

обміну управлінськими практиками та формування спільних ініціатив у сфері розвитку сталих інновацій [3].

Запровадження даних заходів сприятиме удосконаленню структури зовнішньої торгівлі, національної економіки і забезпеченню сталого розвитку України.

Висновки. Забезпечення сталого розвитку тісно пов'язано з удосконаленням структури національної економіки. Важливу роль у вирішенні цього питання відіграє оптимізація структури зовнішньої торгівлі.

В результаті аналізу зовнішньої торгівлі України виявлено недосконалість її структури за товарними групами; запропоновано ряд заходів, спрямованих на вирішення цієї проблеми: підвищення в експорті питомої ваги високотехнологічних товарів, створення сприятливих умов для більш повної реалізації експортного потенціалу, досягнення збалансованої структури виробництва тощо.

Реалізація цих заходів сприятиме досягненню оптимальної структури зовнішньої торгівлі, збільшенню частки переробної промисловості у ВВП і, відповідно, удосконаленню структури національної економіки, забезпеченню сталого розвитку України.

Список літератури

1. Arkhiereiev S. Factors of export incomes formation and ways to increase currency incomes of Ukraine / S. Arkhiereiev, Ia. Maksymenko, T. Diachenko // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. – 2021. – vol. 2. – No. 37. – pp. 406-413, DOI:https://doi.org/10.18371/fcapter.v2i37.230325.
2. Гриценко А. А. Економіка України на шляху до інклюзивного розвитку / А. А. Гриценко // *Економіка і прогнозування*. – К. : Національна академія наук України. – 2016. – № 2. – с. 9 – 23.
3. Данько, Т. В. Концептуальні засади розвитку теорії міжнародного бізнесу в умовах підвищення глобальної технологічної динамічності. *Проблеми економіки*. 2022. №. 4. С. 201–213.
4. Дяченко Т. А. Вектор інтенсивного зростання економіки України: свідомий вибір та історичний досвід. *Вісник ХНАУ* :

- зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. – Харків : ХНАУ, 2018. № 1. С. 189-195.
5. Krasnokutska, N., Danko, T. Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective: Comparative CSR and Sustainability. Routledge, 2022. 16c.
 6. Максименко Я. А. Глобалізація як тенденція розвитку сучасної світової економіки / Я. А. Максименко, В. О. Кропива // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2020. – № 4. – С. 50 – 54.
 7. Максименко Я. А. Розвиток національної економіки під впливом загальносвітових тенденцій. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 26-31.
 8. Максименко Я. А., Дяченко Т. А. Інтеграція України до світової економічної системи *Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 1-7 грудня 2010 р.* – Донецьк : [ДонНУЕТ]. 2010. Т. 3. С. 286-288.
 9. Рудніченко С. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Глобалізація, імпортозаміщення та економічна безпека держави: взаємовплив і взаємозалежність // *Бізнес Інформ*. – 2018. – №4. – С. 26–32.
 10. Статистика зовнішнього сектора. Зовнішня торгівля товарами. Національний Банк України. 2024. веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_u.pdf.
 11. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту. Державна служба статистики України. 2022. веб-сайт. URL: https://ukr.stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2021_pdf
 12. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту. Державна служба статистики України. 2024. веб-сайт. URL: https://ukr.stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
- intensive growth of the Ukrainian economy: conscious choice and historical experience]. *Visnyk KhNAU : zb. nauk. pr. Ser.: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the KhNAU: collection of scientific papers Series: Economic Sciences]. – Kharkiv: KhNAU, 2018. no 1. pp. 189-195.
5. Krasnokutska, N., Danko, T. Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective: Comparative CSR and Sustainability. Routledge, 2022. 16c.
 6. Maksymenko Ya. A. Hlobalizatsiya yak tendentsiya rozvytku suchasnoyi svitovoyi ekonomiky [Globalization as a trend in the development of the modern world economy] / Ya. A. Maksymenko, V. O. Kropyva // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2020. – no 4. – pp. 50 – 54.
 7. Maksymenko Ya. A. Rozvytok natsional'noyi ekonomiky pid vplyvom zahal'nosvitovykh tendentsiy [Development of the national economy under the influence of global trends]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2019. no 3. pp. 26-31.
 8. Maksymenko Ya. A., Dyachenko T. A. Intehratsiya Ukrainy do svitovoyi ekonomichnoyi systemy [Ukraine's integration into the global economic system] *Ekonomika i upravlinnya v umovakh hlobalizatsiyi : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. conf., 1-7 hrudnya 2010 r* [Economics and management in the context of globalization: materials of the International Scientific and Practical Conference, December 1-7, 2010.]. – Donetsk : [DonNUET]. 2010. Vol. 3.pp. 286-288.
 9. Rudnichenko Ye. M., Havlovs'ka N. I., Havlovs'ka V. I. Hlobalizatsiya, importozamishchennya ta ekonomichna bezpeka derzhavy: vzayemovplyv i vzayemozalezhnist' [Globalization, import substitution and economic security of the state: mutual influence and interdependence] // *Biznes Inform* [Business Inform]. – 2018. – no 4. – pp. 26–32.
 10. Statystyka zovnishn'oho sektora. Zovnishnya torhivlya tovaramy. Natsional'nyy Bank Ukrainy [External sector statistics. Foreign trade in goods. National Bank of Ukraine]. 2024. veb-sayt. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_u.pdf.
 11. Struktura valovoyi dodanoyi vartosti za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti v obsyazi valovoho vnutrishn'oho produktu. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Structure of gross value added by types of economic activity in the volume of gross domestic product. State Statistics Service of Ukraine]. 2022. veb-sayt. URL: https://ukr.stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2021_pdf
 12. Struktura valovoyi dodanoyi vartosti za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti v obsyazi valovoho vnutrishn'oho produktu. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Structure of gross value added by types of economic activity in the volume of gross domestic product. State Statistics Service of Ukraine. 2024]. 2024. veb-sayt. URL: https://ukr.stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

References (transliterated)

1. Arkhiereiev S. Factors of export incomes formation and ways to increase currency incomes of Ukraine / S. Arkhiereiev, Ia. Maksymenko, T. Diachenko // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. – 2021. – Vol. 2. – no. 37. – pp. 406-413, DOI:<https://doi.org/10.18371/fcapyt.v2i37.230325>.
2. Hrytsenko A. A. Ekonomika Ukrainy na shlyakhu do inklyuzyvnogo rozvytku [Ukraine's economy on the path to inclusive development] // *Ekonomika i prohnozuvannya* [Economics and forecasting]. – Kiev: Natsional'na akademiya nauk Ukrainy. – 2016. – no 2. – pp. 9 – 23.
3. Danko, T. V. Kontseptualni zasady rozvytku teorii mizhnarodnoho biznesu v umovakh pidvyshchennia hlobalnoi tekhnologichnoi dynamichnosti [Conceptual foundations of the development of the theory of international business in the context of increasing global technological dynamism]. *Problemy ekonomiky* [Economic problems]. 2022. no. 4. pp. 201–213.
4. Dyachenko T. A. Vektor intensyvnogo zrostantnya ekonomiky Ukrainy: svidomyy vybir ta istorychnyy dosvid [Vector of

Надійшла (received) 18.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Максименко Яна Анатоліївна (Maksymenko Iana) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри загальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4712-533X>; e-mail: Iana.Maksymenko@khi.edu.ua

Дяченко Тетяна Анатоліївна (Diachenko Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри загальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6776-6778>; e-mail: Tetiana.Diachenko@khi.edu.ua

Данько Тарас Володимирович (Danko Taras) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», директор навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-826X>; e-mail: Taras.Danko@khi.edu.ua

О.О. ФАЛЬЧЕНКО, С.В. БРІК

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ, АУДИТУ І КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті приведена економічна сутність обліку, аудиту та контролю діяльності торговельного підприємства, оскільки різноманіття форм власності в сучасних умовах економіки торговельних підприємств вимагають альтернативних і різноманітних підходів до методики й техніки ведення обліку торговельної діяльності, що впливає на контроль і аудит діяльності торговельного підприємства. Визначено мету і завдання аудиту і контролю діяльності торговельного підприємства. Визначено аудиторських доказів при аудиті і контролю діяльності торговельного підприємства для складання фінансової звітності. Визначені етапи проведення аудиту. Надано особливості підготовчого етапу, на якому важлива увага приділяється системі внутрішнього контролю і аудиту. Визначені процедури щодо якості ведення та організації бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та її аудит на торговельному підприємстві. Надано положення щодо планування аудиту діяльності торговельного підприємства. Проведено дослідження нормативно-правової бази з регулювання обліку і аудиту на торговельних підприємствах. Обґрунтовано раціональні методи здійснення аудиту і контролю діяльності торговельного підприємства як ключової ознаки успішності функціонування торговельного підприємства. Доведено, що успішність діяльності торговельного підприємства залежить від вдосконалення внутрішньогосподарської діяльності та від рівня контролю та аудиту їх діяльності. Встановлено, що проведення аудиту за визначеною методикою надасть можливість врахувати особливості діяльності та облікової політики торговельної звітності, є необхідною умовою успішного функціонування торговельного підприємства. виявлено фактори, які впливають на організацію та ведення бухгалтерського обліку, обумовлює ритмічність, злагодженість і високу результативність роботи підприємства, на основі контролю і аудиту. Рекомендовано на основі проведеного дослідження заходи для ефективної організації обліку торговельного підприємства, аудиту і контролю з метою складання фінансової звітності для управлінських потреб. Зроблено висновок, що облік, аудит і контроль складання фінансової звітності, є необхідною умовою успішного функціонування торговельного підприємства.

Ключові слова: аудит; контроль; торговельне підприємство; етапи аудиту; фінансова звітність; баланс

O. FALCHENKO, S. BRIK

FEATURES OF ACCOUNTING, AUDIT AND CONTROL OF THE ACTIVITIES OF A TRADING ENTERPRISE

The article presents the economic essence of accounting, auditing and control of the activities of a commercial enterprise, since the variety of forms of ownership in modern economic conditions of commercial enterprises requires alternative and diverse approaches to the methodology and techniques of accounting for commercial activities, which affects the control and audit of the activities of a commercial enterprise. The purpose and objectives of auditing and controlling the activities of a commercial enterprise are determined. Audit evidence is determined in auditing and controlling the activities of a commercial enterprise for the preparation of financial statements. The stages of conducting an audit are determined. The features of the preparatory stage are given, at which important attention is paid to the internal control and audit system. The procedures for the quality of accounting and organization, preparation of financial statements and its audit at a commercial enterprise are determined. Provisions are provided for planning an audit of the activities of a commercial enterprise. A study of the regulatory and legal framework for regulating accounting and auditing at commercial enterprises is conducted. Rational methods for auditing and controlling the activities of a commercial enterprise as a key sign of the successful functioning of a commercial enterprise are substantiated. It is proved that the success of a commercial enterprise depends on the improvement of internal business activities and the level of control and audit of their activities. It is established that conducting an audit according to a certain methodology will make it possible to take into account the peculiarities of the activities and accounting policy of a commercial enterprise, which will ensure the formation of an objective audit opinion. Factors that influence the organization and maintenance of accounting, determine the rhythm, coherence and high efficiency of the enterprise's work, based on control and audit, are identified. Based on the research, measures are recommended for the effective organization of accounting of a commercial enterprise, audit and control in order to prepare financial statements for management needs. It is concluded that accounting, audit and control of the preparation of financial statements are a necessary condition for the successful functioning of a commercial enterprise.

Keywords: audit; control; commercial enterprise; audit stages; financial reporting; balance sheet

Вступ. Основою для здійснення безперервного процесу торгівлі торговельного підприємства є правильне ведення обліку товарів, контроль та аудит. Торговельна діяльність підприємств забезпечує безперервний процес руху активів у формі товарів від виробничих підприємств різних форм власності до безпосередніх споживачів. Для забезпечення діяльності торговельні підприємства здійснюють операції купівлі-продажу товарів, які є найбільш важливою і значною частиною активів підприємства. Основним завданням торговельного підприємства є найбільш повне і оптимальне забезпечення товарного асортименту для здійснення торговельних операцій як з оптовими, так і з роздрібними покупцями. Актуальним є обґрунтування проведення аудиту і контролю правильності ведення обліку надходження, збереження та реалізацію товарів, їх оформлення та своєчасне відображення у фінансовій звітності допомагає отримати більше прибутку. Важливою

умовою якісного аудиту і контролю є проведення аналізу товарів для прийняття подальших ефективних управлінських рішень.

Рекомендовано на основі проведеного дослідження заходи для формування етапів проведення аудиту торговельного підприємства. Правильна організація обліку, аудит і контроль на торговельному підприємстві має суттєве практичне значення, що і визначає напрям подальших досліджень.

Аналіз стану питання. Аналіз останніх публікацій з питань обліку, аудиту і контролю діяльності торговельного підприємства в обліково-аналітичному контексті дає можливість вважати, що відсутня єдина визначена методика аудиту і контролю фінансової звітності торговельного підприємства, не розроблена узагальнена система показників, які використовуються в аудиті і контролі діяльності торговельного підприємства. Темпи росту обсягу реалізації продукції, покращення її якості

безпосередньо впливають на обсяг витрат і прибуток торговельного підприємства. Оскільки метою будь-якої діяльності, у тому числі і торговельної, є отримання прибутку, який є фінансовою базою подальшого розвитку підприємства та показником ефективності даного виду діяльності, то постає необхідність в якісному обліку, аудиті та контролі за діяльністю торговельного підприємства.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження особливості обліку, аудиту та контролю за складанням фінансової звітності торговельного підприємства, що сприятиме удосконаленню організації та методики аудиту в цілому.

Аналіз основних досягнень і літератури. Розробці питань організації бухгалтерського обліку торговельних підприємств присвячено праці: О. Будько, Ф. Бутинця, О. Войналович, Л. Вороніної, Н. Гаркуші, В. Захожай, Ю. Зінової, С. Івахненкова, О. Ісаєва, С. Ніколаєвої, І. Поліщук, М. Пушкаря, С. Свірко, Л. Скакун, В. Швецята ін. Проте, питання організації щодо обліку торговельних підприємств потребують подальшого дослідження. Проблемними питаннями аудиту торговельного підприємства займалися такі вітчизняні вчені: Бескоста Г.М., Бутинець Ф.Ф., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Подмешальська Ю.В., Салига С.Я., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають дане питання зі своєї точки зору та увагу на різних аспектах проведення аудиту. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних аспектів формування звітності торговельного підприємств та аудиту зробили зарубіжні вчені, такі як Бреславцева Н.А., Новодворський В.Д., Палій В.Ф., Соколов Я.В. та ін. Проте дослідження теоретичних положень та практики бухгалтерського обліку, аудиту фінансової звітності діяльності торговельного підприємства мають низку не вирішених проблем, які впливають на процес управління і підвищення діяльності торговельного підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. В сучасних ринкових умовах для нормальної діяльності будь-якої ланки управління потрібно, щоб учасники могли оперативного та обґрунтовано приймати управлінські рішення, правильність яких ґрунтується на використанні фінансової звітності. Одним з основних джерел такого забезпечення є дані бухгалтерського обліку, які узагальнюються у звітності. Вона повинна об'єктивно відображати процеси, які відбуваються на торговельному підприємстві, а також задовольняти вимоги користувачів. Саме тому важливим є поглиблене дослідження теоретичних засад формування облікової звітності підприємства та вирішення основних проблемних питань практичного застосування методичних підходів до її побудови відповідно до раціональних потреб користувачів.

Одним із видів діяльності торговельного підприємств є купівля і реалізація товарів, тому найбільш актуальними проблемами обліку, аудиту і контролю є правильність відображення у бухгалтерському обліку і звітності операцій, які пов'язані з рухом товарів [1].

Обліку і аудиту руху товарів присвячено досить багато досліджень науковців, але більшість публікацій безпосередньо спрямована на опис та визначення актуальних проблем у здійсненні торговельної діяльності у двох напрямках, а саме роздрібній й гуртовій. Як наслідок, облік і аудит операцій з товарами на торговельних підприємствах є недостатньо дослідженим. Деякі аспекти цього питання розглядалися у дослідженнях науковців і практиків, але вони є лише у вигляді статей. Тому є необхідність в узагальненні щодо обліку, аудиту і контролю товарів на торговельних підприємствах, у статуті яких передбачено здійснення купівлі-продажу товарів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Торгівля як галузь господарства, економіки і вид економічної діяльності, об'єктами яких є товарообмін, купівля-продаж товарів, а також обслуговування покупців у процесі реалізації, транспортування, зберігання товарів і забезпечення післяпродажного сервісу, відіграє важливу стратегічну роль, оскільки пріоритетом економічної і соціальної політики держави є створення умов для забезпечення зростання добробуту населення. Нині з урахуванням орієнтації національних стандартів бухгалтерського обліку на положення Міжнародних стандартів фінансової звітності, нестабільності законодавства та розвитку зорієнтованої на міжнародне співробітництво економіки слід сказати, що саме операції щодо ведення обліку операцій з товарами підлягають змін. Тому наявність суперечливих питань та неузгодженостей під час ведення обліку руху товарів вимагає детальнішого їх вивчення та єдиних шляхів вирішення цих проблем.

Облік діяльності торговельного підприємства здійснюється за такими напрямками:

- кількісний і вартісний облік товарів;
- облік надходження та вибуття товарів на підприємстві та розрахунків з постачальниками;
- облік наявності товарів та руху на складах;
- порядок формування та облік фінансових результатів торговельного підприємства [2].

При визначенні фінансового результату торговельного підприємства кожного з видів діяльності необхідно враховувати особливості їх формування, зумовлені специфікою виду діяльності.

Специфіка діяльності торговельних підприємств має певні особливості щодо формування доходу, які слід враховувати в бухгалтерському обліку, так як товари можуть бути відвантажені, реалізовані на різних умовах.

При визнанні доходу від реалізації товарів, необхідно врахувати такі умови:

- передавання покупцю ризиків та вигод, пов'язаних з правом власності на товар;
- втрата підприємством подальшого контролю та управління реалізованими товарами;
- існує впевненість, що в результаті операції відбудеться збільшення економічних вигод підприємства.

Специфіка торговельних підприємств зумовлює особливості формування доходу, які необхідно

враховувати в бухгалтерському обліку. Фінансово-економічні показники та сам процес отримання доходів від основної діяльності на таких підприємствах знаходяться під впливом низки зовнішніх (економічні, соціальні й політичні) і внутрішніх (кількість, якість, асортимент товарів та рівень цін, а також елементи облікової політики) чинників. Управління доходами від основної діяльності дає можливість ступінь їх впливу на загальний дохід підприємства та досягти стійкого розвитку в нестабільному середовищі [3].

Сучасна практика аналітичної деталізації обліку доходів і фінансових результатів діяльності торговельного підприємства з продажу товарів має забезпечувати можливість аналізу отриманих від продажу товарів доходів і бути зручною для прийняття ефективних рішень в управлінні продажами товарів.

Узагальнення науково-методичних основ обліку фінансових результатів торговельних підприємств з урахуванням особливостей їх діяльності дає змогу основні проблемні аспекти та шляхи їх вирішення в контексті удосконалення аналітичного обліку формування доходів відповідно до потреб користувачів.

Головною метою будь-якого торговельного підприємства є отримання максимального прибутку в результаті ефективного ведення господарської діяльності. Це досягається через прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на облікових даних, може бути шляхом проведення аудиту діяльності торговельного підприємства.

Аудит діяльності торговельних підприємств може здійснюватися як за ініціативою власника, так і за вимогою чинного законодавства. Чинним законодавством передбачено обов'язкове проведення аудиту на торговельних підприємствах за результатами фінансово-господарської діяльності у звітному році. Також аудит торговельних підприємств має проводитись, якщо підприємство створене з залученням іноземних інвестицій [4].

Аудит здійснюється незалежними аудиторами, аудиторськими фірмами, які уповноважені суб'єктами господарювання на його проведення.

Аудитор повинен враховувати особливості торговельної діяльності, тобто існує оптова та роздрібна торгівля. Оптові торгові підприємства виконують функцію зв'язку між виробництвом і роздрібною торгівлею.

Підприємства роздрібною торгівлі реалізують товари споживачам, разом з тим вони можуть реалізувати товари дрібним оптом різним організаціям. Облік роздрібного товарообігу, як правило, ведеться у грошовому вимірі за роздрібними продажними цінами. Витрати, пов'язані з організацією та веденням роздрібною торгівлі, а саме витрати обігу, не включаються до собівартості реалізованих товарів, а обліковуються за рахунок націнок. Підприємства оптової торгівлі не розраховують суму торгової націнки.

Метою аудиту в відповідності до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську

діяльність», є перевірка фінансової звітності щодо фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства з метою висловлення думки стосовно повноти обліку та звітності, відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам.

Головна мета аудиту діяльності торговельних підприємств, переконатися, що звітність дає достатньо уявлення про стан торговельного підприємства на певну дату [5].

З врахуванням особливостей діяльності торговельних підприємств та ведення обліку завдання аудиту роздрібного товарообігу полягає в:

- контролі збереженні товарів на всіх етапах їх руху та зберігання;
- правильності і своєчасності операцій із надходження та реалізації товарів їх контролі;
- правильності визначення первинної вартості товарів;
- правильності нарахування та списання торговельної націнки їх контролі;
- правильності відображення в обліку операцій із зворотною тарою.

Особливу увагу аудитор повинен приділити правильності відображення витрат обігу, тобто витрат, пов'язаних з організацією та веденням торгівлі.

Аудит фінансової звітності діяльності торговельних підприємств включає:

- нормативну базу для проведення аудиту;
- предметну мету проведення аудиту;
- методику аудиту окремих розділів обліку і робіт [6].

Головними завданнями контролю операцій з руху товарів, які слід вирішити аудитору є:

- визначення економічної доцільності та законності придбання товарів керівництвом підприємства;
- визначення правильності віднесення витрат до складу первісної вартості товарів, що надійшли і контролю;
- ефективність організації складського господарства, стан збереження товарів;
- організація обліку придбання та реалізації товарних запасів;
- оцінка системи внутрішнього контролю за надходженням, наявністю та рухом товарних запасів;
- правильність синтетичного та аналітичного обліку операцій з товарами;
- дотримання підприємством податкового законодавства по операціях, пов'язаних із товарами;
- оцінка відображення господарських операцій із товарними запасами в бухгалтерському обліку та звітності.

Аудит діяльності торговельних підприємств доцільно здійснювати за такими етапами:

- підготовка і планування аудиту;
- основний, як проведення аудиту;
- звіт за результатами аудиту [7].

На першому етапі здійснюється оцінка масштабів і тривалості аудиту. Наявність та відповідність

законодавству засновницьких документів підприємства, огляд фінансово-господарської діяльності, умови роботи. Також, на цьому етапі здійснюється оцінка масштабів і тривалості аудиту. Важливо на цьому етапі оцінити специфіку і масштаби діяльності торговельного підприємства, організаційно-правову форму та організаційну структуру, економічне та правове середовище, у якому функціонує торговельне підприємство. Здійснюється оцінка системи внутрішнього контролю, така оцінка є дуже відповідальною для подальшого формування висновку аудитора про діяльність торговельного підприємства [8].

Також на підготовчому етапі здійснюється розробка загального плану аудиту. Обсяг аудиту визначається при розробці плану, який залежить від масштабів торговельного підприємства, особливостей його діяльності, прийняттого рівня суттєвості та допустимого ризику. Планування аудиту передбачає розробку програми аудиту, побудова якої потребує врахування всіх факторів, які потенційно впливають на аудит. До таких головних факторів слід віднести:

- організаційна структура і система бухгалтерського обліку;
- вид діяльності (оптова торгівля, роздрібна торгівля, оптова і роздрібна торгівля одночасно, наявність зовнішньоекономічної діяльності);
- застосовувана система оподаткування;
- інші фактори.

Основний етап є найбільш трудомістким при здійсненні аудиту. Важливим на цьому етапі перед здійсненням аудиту проаналізувати положення облікової політики та дотримання її при веденні бухгалтерського обліку [9].

В результаті аудиту діяльності торговельного підприємства можуть виникати такі помилки:

- відсутність оформлених відповідно до вимог законодавства результатів інвентаризації;
- неналежна організація аналітичного обліку товарів;
- неправильне формування фактичної собівартості товарів;
- помилки у веденні синтетичного обліку товарних операцій.

На заключному етапі здійснюється узагальнення аудиту, оцінюється вплив на податкові зобов'язання підприємства та фінансової звітності. За результатами перевірки формується аудиторський висновок.

Послідовність проведення аудиту здебільшого залежить від поставлених завдань. Аудитору доцільно складати план аудиту, який має передбачати такі складові:

- дотримання договірної і платіжної організації;
- оцінка стану й ефективності інвентаризацій на підприємстві;
- контроль правильності складання бухгалтерських документів за напрямками надходження та вибуття товарних запасів;
- правильність складання бухгалтерських проводок з відображення надходження і руху товарів;
- правильність складання фінансової звітності торговельного підприємства [10].

Наступним етапом аудиту має бути повнота та своєчасність оприбуткування товарів. При цьому визначеним терміном приймання товарів вважається момент їх одержання від постачальника чи зі складу транспортної організації. Також при аудиті повинно враховуватися додержання вимог приймання товарів щодо кількості та комплектності, тобто відповідність стандартам і технічним умовам.

В процесі аудиту діяльності торговельного підприємства приділяться повинно правильність первісної вартості товарних запасів, при цьому відповідність собівартості придбаних товарів і величини транспортно-заготівельних витрат даним постачальника і складського обліку на підприємстві. Також правильності синтетичного та аналітичного обліку операцій з товарами, за напрямками надходження.

Темпи росту обсягу реалізації продукції, покращення її якості безпосередньо впливають на обсяг витрат і прибуток торговельного підприємства. Оскільки метою будь-якої діяльності, у тому числі і торговельної, є отримання прибутку, який є фінансовою базою подальшого розвитку підприємства та показником ефективності даного виду діяльності, то постає необхідність в якісному обліку, аудиті та контролі за діяльністю торговельного підприємства.

Можна виділити п'ять важливих напрямів потенційного впливу аудиту ефективності на діяльність підприємства, а саме вплив на економічність, ефективність, результативність, підвищення якості товарів(послуг), удосконалення таких функцій управління як планування, контроль тощо.

Критерії оцінки, що використовуються при проведенні аудиту ефективності діяльності торговельного підприємства є стандарти якості, за допомогою яких здійснюється оцінка та аналіз відповідних аспектів операційної діяльності, економічності наявних систем і процедур, результативності та продуктивності витрачання отриманих коштів. В залежності від напряму та специфіки операційної діяльності торговельного підприємства повинні розроблятися власні критерії оцінки її ефективності, які повинні відповідати вимогам незалежності [11].

Аудиторська діяльність є підприємницькою і аудитору необхідно поєднати прийнятну прибутковість з необхідною якістю і своєчасністю надання аудиторських послуг. Тому аудитору важливо визначити стратегію аудиту з врахуванням особливостей діяльності торговельного підприємства.

Стратегія аудиту полягає у виборі найбільш раціональних шляхів досягнення мети аудиту і залежить від досвіду і кваліфікації аудитора, тривалості співпраці аудиторської фірми з торговельним підприємством, тобто від ступеня знання особливостей діяльності торговельного підприємства, характеру завдань і інших чинників [12].

Стратегія аудиту повинна мати вигляд плану, що складається аудитором та мати за мету визначити

обсяги і типи необхідних шляхів; оцінити витрати на проведення аудиту; досягти взаєморозуміння з клієнтом.

З дослідження можна сказати, що аудит і контроль діяльності торговельних підприємств має значення, що правильність заповнення фінансової звітності, зробити висновки про результати господарської діяльності, фінансовий, майновий стан підприємства та приймати обґрунтовані рішення які базуються на цих висновках. Саме це обумовлює необхідність вибору такої методики аудиту, яка враховувала всі особливості діяльності торговельного підприємства та забезпечила надійну основу для аналізу фінансово-господарської діяльності.

Висновки. Таким чином, аудит діяльності торговельного підприємства забезпечить можливість для пошуку шляхів удосконалення облікового процесу. Застосування методики аудиту діяльності торговельного підприємства забезпечить врахування особливостей його діяльності та господарських операцій, притаманних тільки такому підприємству. Методичні аспекти здійснення аудиту діяльності торговельних підприємств потребують подальшого вирішення з метою впорядкування процесу формування ефективного контрольного середовища, що забезпечить надійність результатів аудиту.

Список літератури

1. Шмигель О.Є. Особливості розроблення облікової політики торговельного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. №3-4. С. 159-163.
2. Алопій В.В., Мішук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. *Організація торгівлі*: Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2018. 632 с.
3. Волянник Г.М., Марушко Н.С. Особливості обліку товарних операцій та оптимізація аудиту на підприємстві. *Науковий вісник Львівського державного університету*. 2018. №1. С. 165-173.
4. 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>
5. Даценко Г., Кудирко О. Методика проведення аудиту й внутрішньогосподарського контролю товарних запасів на торговельних підприємствах. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. (12). 84-90.
6. Лисецький А.С., Чабан Г.В. Організація внутрішнього аудиту доходів від основної діяльності підприємств торгівлі. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 36(1). С. 128-138.
7. Огітчук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т. *Аудит: навч. посібник*. Вид. 4-ге, перероб. і допов. Київ: Алєрта, 2020. 852 с.
8. Дерев'яно С.І., Кузик Н.П., Олійник С.О. *Аудит*: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2021. 357с.
9. Ковальчук Т.М. Облік і аудит: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 520 с.
10. Чміль Г., Верзілова Г. Теоретичні аспекти організації аудиту маркетингу на торговельному підприємстві. Інститут бухгалтерського обліку та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 1. С. 89-97.
11. Бержанір І.А. *Організація і методика аудиту*: навч. посіб. Уманський ерж. пед. ун-т імені Павла Тичини; Умань: Візаві, 2022. 326 с.
12. Уманська В.Г. Аудит: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧНУ, 2021. 122 с.

References (transliterated)

1. Shmigel O.Ye. Osoblivosti rozroblennya oblikovoyi politiki torgovelnogo pidpriyemstva [Features of developing an accounting policy for a trading enterprise]. *Innovacijna ekonomika* [Innovative economy]. 2021. No 3-4. pp. 159-163.
2. Apopij V.V., Mishuk I.P., Rebickij V.M., Rudnickij S.I., Hom'yak Yu.M. Organizaciya torgivli: Pidruchnik [Trade Organization: Textbook]. Kiev. Centr uchbovoyo literaturi. 2018. 632 p.
3. Volyanik G.M., Marushko N.S. Osoblivosti obliku tovarnih operacij ta optimizaciya auditu na pidpriyemstvi [Features of accounting for commodity transactions and optimization of audit at the enterprise]. *Naukovij visnik Lvivskogo derzhavnogo universitetu* [Scientific Bulletin of Lviv State University]. 2018. no 1. pp. 165-173.
4. Pro audit finansovoyi zvitnosti ta auditorську diyalnist: Zakon Ukraini [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>
5. Dacenko G., Kudirko O. Metodika provedennya auditu j vnutrishnogospodarskogo kontrolyu tovarnih zapasiv na torgovelnih pidpriyemstvah [Methodology for conducting audits and internal control of inventories at trading enterprises]. *Tavrijskij naukovij visnik. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics]. 2022. (12). 84-90.
6. Liseckij A.S., Chaban G.V. Organizaciya vnutrishnogo auditu dohodiv vid osnovnoyi diyalnosti pidpriyemstv torgivli [Organization of internal audit of income from the main activities of trading enterprises]. *Ekonomichnij visnik universitetu* [University Economic Bulletin]. 2018. Issue. 36(1). pp. 128-138.
7. Ogijchuk M.F., Ragulina I.I., Novikov I.T. Audit [Audit]: navch. posibnik. Vid. 4-tye, pererob. i dopov. Kiev: Alerta, 2020. 852 p.
8. Derevyanko S.I., Kuzik N.P., Olijnik S.O. Audit [Audit]: navch. posib. Kiev: CUL, 2021. 357p.
9. Kovalchuk T.M. Oblik i audit [Accounting and auditing]: navch. posibnik. Chernivci: Chernivec. nac. un-t im. Yu. Fedkovicha, 2020. 520 p.
10. Chmil G., Verzilova G. Teoretichni aspekti organizaciyi auditu marketingu na torgovelnomu pidpriyemstvi [Theoretical aspects of organizing a marketing audit at a trading enterprise]. *Institut buhgalterskogo obliku ta analiz v umovah globalizaciyi* [Institute of Accounting and Analysis in Globalization]. 2020. Issue 1. pp. 89-97.
11. Berzhanir I.A. *Organizaciya i metodika auditu*: navch. posib [Audit organization and methodology: a manual]. Umanskiy erz. ped. un-t imeni Pavla Tichini; Uman: Vizavi, 2022. 326 p.
12. Umanska V.G. *Audit*: navch.-metod. Posib [Audit: teaching and methodological manual]. Cherkasi: ChNU, 2021. 122 p.

Nadiiushla (received) 05.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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@khpi.edu.ua

Брік 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/my-orcid?orcid=0000-0002-5411-4885>; e-mail: Svitlana.Brik@khpi.edu.ua

С.Е. КУЧИНА, І.В. ДОЛИНА

СПІЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ РОЗРАХУНКУ СОБІВАРТОСТІ TARGET COSTING ТА KAIZEN COSTING ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління витратами, особливо при розробці та впровадженні інноваційних продуктів. У таких умовах традиційні підходи до калькулювання собівартості можуть виявитися недостатньо гнучкими. Саме тому особливу увагу привертають методи Target Costing (цільове калькулювання витрат) та Kaizen Costing (постійне вдосконалення витрат), які дозволяють оптимізувати витрати на всіх етапах життєвого циклу продукції. Спільне застосування цих підходів допомагає підприємствам створювати конкурентоспроможні інноваційні продукти, зберігаючи їхню високу якість та економічну ефективність. Ця методика не лише допомагає оптимізувати витрати, але й орієнтована на створення інноваційного продукту. Спільне використання Target Costing та Kaizen Costing дозволяє підприємствам ефективно керувати витратами на всіх етапах створення інноваційних продуктів. Target Costing допомагає встановити економічно обґрунтовані рамки ще до виробництва, а Kaizen Costing забезпечує довготривале вдосконалення та адаптацію до ринкових змін. Поєднання цих методів сприяє зростанню конкурентоспроможності, забезпечує інноваційний розвиток та стабільність бізнесу, саме тому стаття присвячена комплексному аналізу ефективності впровадження стратегічного управління витратами на вітчизняних підприємствах в умовах сучасних економічних викликів. У дослідженні особлива увага приділена вивченню провідних підходів до оптимізації витрат, які здобули широке визнання у міжнародній практиці, зокрема методів Target Costing та Kaizen Costing. Ці підходи спрямовані на створення структурованої інформаційної бази, яка забезпечує обґрунтоване прийняття як стратегічних рішень, що визначають довгострокові цілі підприємства, так і відповідних оперативних та тактичних рішень, адаптованих до поточних потреб бізнесу. Методика враховує специфіку всіх етапів життєвого циклу продукту – від концептуальної розробки й проектування до виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування. Target Costing орієнтований на встановлення цільової собівартості з урахуванням ринкових умов і потреб споживачів ще на початкових етапах розробки, тоді як Target Costing сприяє безперервному вдосконаленню процесів і зниженню витрат протягом усього циклу існування продукту. У роботі також розглядаються можливості адаптації цих методів до особливостей вітчизняного бізнес-середовища, включаючи обмеження, пов'язані з економічною нестабільністю, недостатньою технологічною базою чи організаційними факторами. Поєднання Target Costing та Kaizen Costing дозволяє підприємствам не лише підвищувати економічну ефективність, але й зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку завдяки гнучкості та орієнтації на інновації.

Ключові слова: витрати; інноваційний продукт; конкурентоспроможність; ефективність; методи Target Costing та Kaizen Costing

S. KUCHYNA, I. DOLYNA

JOINT USE OF TARGET COSTING AND KAIZEN COSTING METHODS FOR INNOVATIVE PRODUCTS

Modern enterprises face the need for effective cost management, especially in the development and implementation of innovative products. In such circumstances, traditional approaches to costing may not be flexible enough. That is why special attention is drawn to the methods of Target Costing and Kaizen Costing, which allow you to optimize costs at all stages of the product life cycle. The joint application of these approaches helps enterprises to create competitive innovative products, while maintaining their high quality and economic efficiency. This technique not only helps to optimize costs, but is also focused on creating an innovative product. The joint use of Target Costing and Kaizen Costing allows enterprises to effectively manage costs at all stages of creating innovative products. Target Costing helps to establish an economically sound framework even before production, and Kaizen Costing provides long-term improvement and adaptation to market changes. The combination of these methods contributes to the growth of competitiveness, provides innovative development and business stability. This article is devoted to a comprehensive analysis of the effectiveness of implementing strategic cost management at domestic enterprises amidst contemporary economic challenges. The study places particular emphasis on examining leading cost optimization approaches that have gained widespread recognition in international practice, specifically the methods of Target Costing and Kaizen Costing. These approaches aim to create a structured informational foundation that supports well-informed decision-making, encompassing both strategic decisions that define the long-term goals of an enterprise and corresponding operational and tactical decisions tailored to the current needs of the business. The methodology takes into account the specifics of all stages of the product life cycle—from conceptual development and design to production, sales, and after-sales service. Target Costing focuses on establishing a target cost based on market conditions and consumer needs at the initial stages of development, while Kaizen Costing promotes continuous process improvement and cost reduction throughout the entire product life cycle. The paper also explores the potential for adapting these methods to the peculiarities of the domestic business environment, including limitations stemming from economic instability, insufficient technological infrastructure, or organizational factors. The integration of Target Costing and Kaizen Costing enables enterprises not only to enhance economic efficiency but also to strengthen their competitive market position through flexibility and a focus on innovation.

Keywords: costs; innovative product; competitiveness; efficiency; Target Costing and Kaizen Costing methods

Вступ. Сучасний ринок характеризується стрімким розвитком технологій, глобальною конкуренцією та зростаючими вимогами до якості продукції.

Інноваційні продукти відіграють ключову роль у підтримці конкурентоспроможності компаній, проте їх розробка та виробництво часто пов'язані з високими витратами.

В умовах нестабільної економічної ситуації та швидких змін у споживчих уподобаннях підприємства змушені шукати ефективні методи управління витратами. Одними з найперспективніших підходів є Target Costing та Kaizen Costing, які забезпечують оптимізацію витрат на різних етапах життєвого циклу продукту.

Однак впровадження цих методів, особливо для інноваційної продукції, супроводжується низкою викликів:

- визначення реалістичної цільової собівартості у ситуаціях з високою невизначеністю.
- високий рівень початкових інвестицій та складність прогнозування рентабельності.
- проблеми адаптації методів у динамічному середовищі виробництва.
- супротив з боку персоналу та необхідність зміни корпоративної культури.

Аналіз стану питання. В сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін підприємства змушені переглядати підходи до

управління витратами. Методи Target Costing (цільове калькулювання собівартості) та Kaizen Costing (постійне вдосконалення витрат) широко використовуються в країнах з розвинутою економікою, зокрема в Японії, США, Німеччині та Південній Кореї.

Впровадження цих методів стає все більш актуальним у контексті розробки інноваційних продуктів, де витрати на дослідження та розробку (R&D), виробництво і маркетинг можуть бути значно вищими, ніж у традиційних галузях.

Проте інтеграція цих двох методів у єдину систему управління витратами для інноваційної продукції залишається складним завданням через ряд факторів: високу невизначеність ринку та складність прогнозування витрат, необхідність балансування між швидкістю виходу продукту на ринок і глибокою оптимізацією витрат, обмеження у використанні методів через технологічну складність інноваційної продукції.

В цієї статті буде розглянуто стан цього питання з точки зору світового досвіду, сучасних досліджень та практичних викликів.

1. Сучасний стан застосування Target Costing для інноваційних продуктів.

Метод Target Costing вперше набув популярності у японських компаніях у 1970-х роках, зокрема в автомобільній промисловості (Toyota, Nissan, Honda). Він дозволяв визначати собівартість ще на етапі проєктування, що було ключовим фактором успіху японських виробників у боротьбі з конкурентами.

Сьогодні метод активно застосовується у таких галузях:

- 1) Автомобілебудування (Toyota, Ford, Volkswagen).
- 2) Електроніка та побутова техніка (Sony, Samsung, Apple).
- 3) Авіація та космічні технології (Boeing, Airbus).
- 4) Медична техніка (Siemens, Philips).

Однак для інноваційних продуктів застосування Target Costing має свої особливості:

Часто неможливо точно передбачити витрати через технологічну новизну. Конкуренція на рівні функціоналу продукту важливіша за конкуренцію за ціною. Дослідження ринку можуть не дати точних даних про готовність споживачів платити за інновацію.

Проблеми впровадження Target Costing для інноваційних продуктів

Висока невизначеність витрат:

Оскільки інноваційні продукти часто передбачають використання нових матеріалів або технологій, точний розрахунок цільової собівартості на початковому етапі може бути утрудненим.

Обмеженість ринкових даних:

На відміну від традиційних товарів, інноваційні продукти можуть не мати аналогів, що ускладнює встановлення цільової ринкової ціни.

Конфлікт між інноваційністю та витратами:

Занадто жорстке дотримання Target Costing може обмежити творчий потенціал інженерів та дизайнерів, змушуючи їх орієнтуватися на вартість, а не на інноваційність.

2. Використання Kaizen Costing у сучасних виробничих системах.

Kaizen Costing широко застосовується в компаніях, що працюють за принципами Lean Manufacturing, де головним завданням є усунення втрат та підвищення ефективності.

Основні приклади застосування:

Toyota – впроваджує систему безперервного вдосконалення на всіх етапах виробництва.

Intel – використовує Kaizen Costing для оптимізації витрат на виробництво мікропроцесорів.

Boeing – застосовує метод у виробництві літаків, де кожна зміна процесу дає змогу заощадити мільйони доларів.

Виклики впровадження Kaizen Costing у виробництво інноваційних продуктів

1) Недостатня стабільність процесів:

Оскільки виробництво інноваційної продукції часто є нестандартним, можливості поступового вдосконалення обмежені.

2) Проблема "перевантаження процесів":

Kaizen Costing передбачає поступові зміни, проте інноваційні продукти часто вимагають радикального вдосконалення процесів, а не дрібних змін.

3) Опір персоналу:

Постійні зміни в роботі можуть викликати опір працівників, особливо якщо зміни потребують підвищення кваліфікації або змінюють усталені методи роботи.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Вивчення окремих питань різних методів управління витратами в ринкових умовах господарювання присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Е.А. Аткинсон, П. Друкер, Т. Джонсон, К. Друрі, Б. Райан, К. Сіммондз, К. Уорд, В.Дж. Фабриски, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен, С.М. Янг. Дослідженням П. Атамаса, Ф. Бутинця, Б. Валусьва, А. Герасимовича, М. Грещака, В. Завгороднього, Г. Краюхіна, М. Чумаченка,

Разом з тим, питання формування ефективної оцінки цих методів в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки у науковій літературі висвітлені недостатньо. Зазначене й зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження. Мета цієї статті є аналіз можливостей та викликів спільного використання методів Target Costing та Kaizen Costing у процесі розробки та виробництва інноваційних продуктів.

Конкретизовані цілі дослідження: оцінка теоретичних засад Target Costing та Kaizen Costing та їхня роль у сучасних системах управління витратами, проаналізувати особливості застосування Target Costing у розробці інноваційних продуктів, зокрема проблеми встановлення цільової собівартості в умовах високої невизначеності ринку, дослідження ефективності Kaizen Costing для безперервного вдосконалення витрат у процесі виробництва інноваційної продукції, виявлення основних проблем та викликів інтеграції обох методів у єдину систему управління витратами.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Інноваційні продукти є основою конкурентоспроможності сучасних компаній. Однак їхнє створення та виведення на ринок супроводжується високими ризиками, зокрема у

фінансовому плануванні. Використання комбінованого підходу - Target Costing (цільове калькулювання) та Kaizen Costing (кайдзен-калькулювання) - дозволяє підприємствам ефективно керувати витратами на всіх етапах життєвого циклу продукту, зберігаючи інноваційний потенціал і прибутковість.

Target Costing (цільове калькулювання) - це сучасний метод управління витратами, орієнтований на досягнення конкурентоспроможної собівартості продукції. Його основна мета - забезпечити прибутковість компанії через зниження витрат уже на етапі проектування продукту.

Метод Target Costing виник як відповідь на вимоги ринкової економіки, орієнтованої на клієнта. Вперше ідея цільового калькулювання з'явилася в японських корпораціях у 1960 -1970-х роках, де компанії намагалися адаптуватися до швидко змінюваних потреб покупців. Основна концепція полягає в балансуванні між ціною, якістю та витратами, що є особливо важливим для інноваційних продуктів [1-3].

Target Costing заснований на ринковому підході до ціноутворення, де початковою точкою є не витрати виробництва, а цільова ціна, яку споживач готовий заплатити. Далі від цієї ціни віднімається бажаний прибуток, що дозволяє визначити допустимий рівень витрат.

Основні етапи впровадження методу Target Costing[1]:

1) Аналіз ринку та визначення цільової ціни.

2) Визначення потреб клієнтів, конкуренти та економічні умови.

3) Розрахунок цільової собівартості.

Цільова собівартість = Цільова ціна - Бажана маржа.

4) Розробка продукту з оптимізацією витрат.

Залучаються мультидисциплінарні команди (дизайнери, інженери, маркетологи) для створення продукту, який відповідає встановленим фінансовим і функціональним вимогам.

5) Контроль витрат у процесі виробництва.

Постійно відстежуються витрати, щоб уникнути перевищення встановлених меж.

Особливості застосування Target Costing:

- орієнтація на споживача:

Методика базується на аналізі потреб клієнтів та визначенні цінності продукту для ринку.

- мультифункціональний підхід:

Впровадження потребує співпраці між різними відділами, зокрема, маркетингом, фінансами та виробництвом.

-пріоритетність функціональності:

Ретельний аналіз функцій продукту дозволяє знайти баланс між якістю, вартістю та прибутковістю.

-інноваційність:

Методика стимулює пошук інноваційних рішень для досягнення поставлених цілей, зокрема через використання нових матеріалів або процесів.

Наприклад, компанії, такі як Toyota або Apple, активно використовують цей метод для створення конкурентоспроможних продуктів. Наприклад, під

час розробки нового автомобіля Toyota визначали, яку ціну клієнт готовий заплатити за функціональність, а потім адаптували процес виробництва, щоб укластися в обмежений бюджет.

До переваг методу Target Costing можна віднести[3]:

1) зниження ризиків перевищення витрат;

2) підвищення конкурентоспроможності продукту;

3) орієнтація на реальні потреби ринку.

4) покращення командної співпраці всередині компанії.

До обмежень використання методу Target Costing відноситься[2]:

1) висока залежність від точності ринкового аналізу;

2) необхідність великої кількості даних і тісної координації між відділами.

3) можливість зниження якості продукту при надмірному фокусі на витратах;

Метод Target Costing є особливо ефективним у висококонкурентних галузях, де вартість і якість мають вирішальне значення.

Японська філософія кайдзен, що означає «неперервне вдосконалення», стала основою цього методу Kaizen Costing. Він був розроблений в 1980-х роках в рамках загальної стратегії «бережливого виробництва» (Lean Manufacturing), цей метод орієнтований на поступове зниження витрат через постійне вдосконалення процесів. Основна ідея полягає в тому, щоб зменшувати витрати, залучаючи всіх співробітників і оптимізуючи виробничі цикли[1-3].

Kaizen Costing зосереджується на поступовому зниженні витрат після початку виробництва шляхом вдосконалення процесів. Цей підхід є важливим для інноваційних продуктів, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у технологіях і вимогах ринку.

Основні принципи Kaizen Costing наступні[2,3,7]:

- неперервне вдосконалення: замість одноразових змін відбувається поступове вдосконалення процесів;

- командний підхід: залучення всіх рівнів персоналу до пошуку та впровадження рішень;

- фокус на процесах: оптимізація виробництва, логістики, використання матеріалів.

Наприклад, після запуску виробництва смартфонів компанія може оптимізувати процеси шляхом автоматизації частини виробничих операцій або переходу на дешевші, але не менш якісні матеріали.

Поєднання методів Target Costing і Kaizen Costing забезпечує системний підхід до управління витратами та підвищує конкурентоспроможність продуктів.

Основні переваги поєднання цих методів полягають у наступному[3]:

1) Контроль на всіх етапах життєвого циклу, бо Target Costing дозволяє чітко визначити рамки витрат на етапі розробки а Kaizen Costing забезпечує постійне вдосконалення після початку виробництва.

2) Оптимізація ресурсів, бо на етапі розробки досягається ефективний розподіл інвестицій у дослідження та інновації, а на етапі виробництва знижуються непродуктивні витрати.

3) Гнучкість і адаптивність, так як методика Kaizen Costing дозволяє швидко реагувати на зміну попиту та технологій.

4) Підтримка конкурентоспроможності, бо інноваційні продукти залишаються фінансово доступними для цільової аудиторії.

Хоча методи Target Costing і Kaizen Costing є ефективними, їх спільне використання має певні труднощі[4-5]:

- координація між підрозділами: потрібна тісна взаємодія між маркетингом, виробництвом і фінансами.

- культура вдосконалення: Kaizen Costing вимагає залучення всіх працівників і формування середовища для постійних змін.

- ризик недосягнення цільових показників Target Costing, бо якщо Target Costing встановлює занадто амбітні цілі, це може призвести до перевищення витрат або втрати конкурентоспроможності.

Розглянемо впровадження методів на прикладі компанії, що займається розробкою інноваційних побутових пристроїв.

Тоді етапи реалізації будуть наступні[5]:

1) Target Costing:

- встановлення цільової ціни на основі аналізу споживчого попиту;

- проектування продукту з урахуванням граничного рівня витрат.

2) Kaizen Costing:

- після запуску виробництва - впровадження автоматизації, аналіз залишкових матеріалів, оптимізація логістики;

- неперервний моніторинг процесів для зниження витрат без втрати якості.

В результаті компанія зможе знизити собівартість пристрою на 10% у перший рік виробництва, залишаючись в рамках ринкової ціни та збільшуючи рентабельність.

Об'єднання Target Costing і Kaizen Costing - це природний крок у умовах, коли[6-7]:

- попит на інновації високий, але ринок обмежений щодо прийнятної ціни;

- компанії стикаються з високим рівнем складності технологічних розробок;

- виробничі цикли вимагають високої гнучкості.

Завдяки такій інтеграції досягається баланс між довгостроковими цілями (Target Costing) та оперативними покращеннями (Kaizen Costing).

Синергія Target Costing та Kaizen Costing у розробці інноваційних продуктів є взаємодоповнюючими:

Target Costing встановлює базову собівартість продукту на етапі розробки.

Kaizen Costing забезпечує поступове вдосконалення та зниження витрат у процесі виробництва та життєвого циклу.

Застосування цих методів у поєднанні дає змогу:

- Мінімізувати перевищення витрат на етапі R&D (досліджень та розробок).

- Гнучко адаптувати витрати після запуску продукту на ринок.

- Оптимізувати виробничі процеси завдяки принципам Lean Manufacturing.

- Підвищити якість та ефективність використання ресурсів.

Приклад застосування:

Уявімо, що компанія розробляє електромобіль нового покоління.

На початковому етапі (Target Costing) проводиться дослідження ринку, визначається бажана ціна, розраховується допустима собівартість.

Далі інженери адаптують конструкцію авто, обирають постачальників, які можуть запропонувати оптимальне співвідношення ціни та якості.

Після запуску у виробництво застосовується Kaizen Costing: працівники шукають способи мінімізувати витрати, змінюючи технологічні процеси (наприклад, використовуючи ефективніші батареї або автоматизацію виробництва).

Таким чином, продукт залишається конкурентоспроможним, а компанія досягає фінансових цілей.

Наприклад, для компанії, що розробляє електроніку, Target Costing буде визначати, які функції продукту важливі, щоб укластися в цільові витрати, а Kaizen Costing дозволить мінімізувати витрати, оптимізуючи виробничі процеси.

Так, компанія Toyota: є піонером у впровадженні методу Kaizen і активно використовує його разом з Target Costing. Наприклад, під час розробки гібридного автомобіля Prius були визначено цільові витрати, а виробничі процеси автоматизовано для досягнення поставлених цілей.

Компані Apple використовує метод Target Costing, який допомагає Apple утримувати собівартість iPhone в межах конкурентоспроможної ціни, є важливим для забезпечення доступності продукту на ринку при високому рівні якості та прибутковості. Застосування Target Costing дозволило компанії заздалегідь визначити допустимі витрати, орієнтуючись на цільову ціну та бажану маржу. Після запуску продуктів у виробництво Apple використовує Kaizen Costing для постійного вдосконалення виробничих процесів та ланцюгів постачання. Це дозволяє знижувати витрати без шкоди для якості, що сприяє підтримці конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Впровадження цих методів принесло компанії наступні результати[6]:

- зниження витрат на одиницю продукції (до 15-20% за перші 2 роки);

- підвищення маржинальності інноваційних продуктів;

- збільшення частки ринку завдяки конкурентоспроможній ціні.

Використання комбінованого підходу Target Costing і Kaizen Costing дозволяє підприємствам ефективно планувати та знижувати витрати на інноваційні продукти. Це сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, адаптації до швидких змін ринку та збереженню фінансової стійкості. Для успішної реалізації цих методик важливо забезпечити міжфункціональну співпрацю, впроваджувати

культуру постійного вдосконалення та проводити регулярний аналіз процесів.

Висновки. Спільне використання Target Costing та Kaizen Costing є потужним інструментом управління витратами на всіх етапах життєвого циклу інноваційного продукту. Проте його ефективне впровадження потребує подолання низки проблем, пов'язаних із невизначеністю ринку, високими початковими витратами, стабільністю виробничих процесів та спротивом змін.

Оптимальна інтеграція цих методів дозволяє компаніям досягти економічної ефективності, гнучкості виробництва та високої якості продукції, що є ключовими факторами успіху у високотехнологічних галузях.

Список літератури

1. Шевчук В.С. *Стратегічний облік і аналіз* : навч. посібник / За ред. проф. Ковалюка О.М. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с.
2. Дороженко Л.І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду / Л.І. Дороженко // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (77). С. 72-76.
3. Тарасенко Н.В. *Економічний аналіз*. Навчальний посібник. 3-тє видання, перероблене. Львів: "Новий Світ-2020", 2021. 344 с.
4. Яровенко Т.С., Довга А.О., Острияніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Острияніна // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 21, вип. 7 (2). С. 181-188.
5. *Економіка та бізнес-інновації: підручник* / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
6. Кучіна С. Е. *Управління ресурсами підприємства* : навч. посібник / С. Е. Кучіна, О. М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Стильна типографія, 2021. – 227 с.
7. Перерва П. Г. *Управління інноваційними змінами «розумного підприємства» в умовах масштабування бізнесу та індустрії 4.0/*

П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, І. В. Долина // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. – № 1(27). – С. 131-138.

References (transliterated)

1. Shevchuk V.S. *Stratehichnyy oblik i analiz: navch. posibnyk* [Strategic accounting and analysis: textbook]/ Za red. prof. Kovalyuka O.M. L'viv: LNU imeni Ivana Franka, 2021. 312 p.
2. Dorozhenko L.I. *Suchasni metody obliku vytrat u konteksti zarubizhnoho dosvidu* [Modern cost accounting methods in the context of foreign experience]/ L.I. Dorozhenko // *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo* [State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship]. 2020. no 2 (77). pp. 72-76.
3. Tarasenko N.V. *Ekonomichnyy analiz* [Economic analysis]. Navchal'nyy posibnyk. 3-te vydannya, pereroblene. L'viv: "Novyy Svit-2020", 2021. 344 p.
4. Yarovenko T.S., Dovha O.O., Ostryanina V.YE. *Puty ta metody optymizatsiyi vytrat pidpryyemstva u rynkovykh umovakh* [Ways and methods of optimizing enterprise costs in market conditions]/ T.S. Yarovenko, O.O. Dovha, V.YE. Ostryanina // *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Economics]. 2021. vol. 21, issue. 7 (2). pp. 181-188.
5. *Ekonomika ta biznes-innovatsiyi: pidruchnyk* [Economics and Business Innovation: Textbook]/ za red. d.e.n., prof. L. H. Mel'nyka, d.e.n., prof. O. I. Karintsevoyi. – Sumy: Universytet's'ka knyha, 2023. – 702 p. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
6. Kuchina S. E. *Upravlinnya resursamy pidpryyemstva: navch. posibnyk* [Enterprise resource management: a training manual]/ S. E. Kuchina, O. M. Kitchenko, S. V. Chornobrovkina ; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv: Styl'na typohrafiya, 2021. – 227p.
7. Pererva P. H. *Upravlinnya innovatsiyynykh zminamy «rozumnoho pidpryyemstva» v umovakh masshtabuvannya biznesu ta industriyi 4.0* [Managing innovative changes in a "smart enterprise" in the context of business scaling and Industry 4.0]/ P. H. Pererva, T. O. Kobelyeva, I. V. Dolyana // *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnogo universytetu* [Economic Journal of Odessa Polytechnic University]. – Odessa: NU «Odes'ka politekhnika», 2024. – no 1(27). – pp. 131-138.

Nadiiuzha (received) 08.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Кучіна Світлана Едуардівна (Kuchina Svitlana) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>; e-mail: S.e.kuchina@gmail.com

Долина Ірина Володимирівна (Dolyana Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>; e-mail: Iryna.Dolyana@khpri.edu.ua

А.В. КОСЕНКО, М.П. БЕРДОС, Д.С. ОСТАПЕНКО, С.А. КОСЕНКО
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ І ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА

Давно відомо, що колектив - щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні і неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників і багато що інше.

Організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів. Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. "Організм" організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, задач і функцій, визначав би всі нові і нові очікування працівників. В управлінській науці існують досить досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників. Розділяють два методи: соціальні (направлені на колектив в цілому), і психологічні (направлені на окремих осіб усередині колективу). Ці методи мають на увазі упровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировинна і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне переки і недолік або переахунок ресурсів для виконання конкретної задачі.

Останні десятиліття відбуваються суттєві зміни у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, послух, втрачають своє значення. Натомість зростає вага цінностей, пов'язаних із самовираженням індивіда. Тому методи мотивації та стиль управління повинні враховувати творчу діяльність, свободу дій та відповідальність, розширення контактів із керівництвом та колегами, підвищення кваліфікації тощо. У менеджерів є достатньо ресурсів та коштів для того, щоб впливати на формування та розвиток організаційної культури, проте їм не завжди вистачає знання, як її аналізувати та змінювати у бажаному напрямку.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат; управління; колектив; особистість; організація; стреси; мотивація; організаційна культура

A. KOSENKO, M. BERDOS, D. OSTAPENKO, S. KOSENKO
PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CONFLICT-FREE BUSINESS MANAGEMENT AND FORMATION
OF A MANAGER'S ORGANIZATIONAL CULTURE

It has long been known that a team is more than a simple logical arrangement of employees performing interconnected tasks. Management theorists and practitioners have understood that an organization is also a social system where individuals and formal and informal groups interact. And the psychological climate, the mood of each employee, affects both labor productivity and employee health, and much more.

The organization becomes something more than the sum of its parts. This new system becomes much more resistant to external influences, but it easily collapses if this unity of elements is not maintained. The "organism" of the organization must be provided with a mechanism that would ensure the constant regeneration of lost goals, tasks and functions, would determine all the new and new expectations of employees. In management science, there are quite advanced social and psychological methods with which you can achieve the desired effect. Social and psychological management methods are understood as specific techniques and methods of influencing the process of formation and development of the team itself and individual employees. Two methods are distinguished: social (aimed at the team as a whole) and psychological (aimed at individuals within the team). These methods imply the introduction of various sociological and psychological procedures into management practice. The quality of the socio-psychological climate in the team determines the attitude of the manager to society as a whole, to his organization and to each person separately. If in his understanding a person is presented as a resource, raw material and production base, then such an approach will not give the proper result. In the management process, there will be a distortion and a shortage or overestimation of resources to perform a specific task.

In recent decades, there have been significant changes in the scale of employee values. Such values as duty, discipline, obedience are losing their importance. Instead, the importance of values related to individual self-expression is increasing. Therefore, motivation methods and management style should take into account creative activity, freedom of action and responsibility, expanding contacts with management and colleagues, advanced training, etc. Managers have enough resources and funds to influence the formation and development of organizational culture, but they do not always have the knowledge to analyze it and change it in the desired direction.

Keywords: socio-psychological climate; management; team; personality; organization; stress; motivation; organizational culture

Вступ. Соціально-економічні перетворення в нашій країні, а найрадикальніші з них - це зміни форм і відносин власності, призвели до зміни вимог, еталонних уявлень та соціальних очікувань стосовно керівників та професійних менеджерів. Це дозволяє не лише досліджувати питання про зміст психологічних підстав оцінки менеджера з боку підлеглих, а й у ширшому теоретичному контексті розглянути вплив когнітивних образів (уявлень, оцінок, очікувань) на процеси підтримки та зміни організаційної культури. У вітчизняній психології дослідження організаційної культури поки що нечисленні. Досі в сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з проблем управління немає єдності у розумінні та визначенні організаційної культури.

Аналіз стану питання. У статті розглянуто сутність та особливості ефективного управління

колективом з використанням психологічних методів управління.

Мета роботи. Використання інноваційних соціально-психологічних методів в управлінні промисловим підприємством і формуванні організаційної культури менеджера, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Наскільки важливо, яким персонал був у минулому, настільки ж важливо як персонал прогресуватиме в майбутньому. Це відбувається тому, що сьогодні в оточенні управління персоналом, відбуваються зміни, які вимагають, щоб персонал грав ще більш критичну роль в організаціях.

Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами.

Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

В той час, як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародована, вона звичайно пов'язана зі всіма діями і проникає на всі рівні і у всі відділи організації.

Відношення менеджера до людей

Дуглас Мак Грегор розрізняє два можливі відношення, класифікуючи їх як Теорію X і Теорію Y. Він говорить:

Теорія X припускає:

1. Середня людина спочатку не любить працювати і прагне уникнути роботи будь-яким способом.

2. Через те, що люди не люблять працювати, більшість з них потрібно контролювати, коректувати, направляти і лякати покараннями щоб вони доклали до роботи всі зусилля.

3. Середня людина вважає за краще, щоб його направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери вважають за краще будувати свої дії, ґрунтуючись на теорії Y, яка припускає:

1. Середня людина спочатку любить працювати.

2. Постійний контроль і страхання покараннями не є єдино можливим способом направити всі зусилля працівників на досягнення цілей організації.

3. Людей більше стимулюють задоволення їх першочергових потреб, пошана і самореалізація.

4. Середня людина, навчена у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести яку-небудь відповідальність.

5. Виконання роботи залежить від високого ступеня уяви, винахідливості і творчого підходу до рішення проблеми.

На додаток до таких чинників, як філософія вищого керівництва і наша власна філософія і відношення до роботи, існує і дещо інше - потреба сформулювати відчуття відповідальності у ваших працівників.

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлеглі (виключаючи випадки особистого прикладу) Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дріб'язкову опіку. Якщо пропонувані

співробітником самостійне рішення проблеми не суперечить у принципі точці зору керівництва, немає потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки по дрібницях.

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішніше за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивною буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбуватися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно вказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому." Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, легко уразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Але гірше всього підозрливість до всіх. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, людина майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а значить, і ефективність колективної діяльності.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Лідер і менеджер. Чим відрізняється лідерство і управління, лідер і менеджер? (таблиця).

Лідерство - це здатність впливати на групи людей, що б спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління - це процес дії на

колективи людей з метою ефективної координації їх дій у виробництві. Таким чином, управління носить загальний характер, воно існує завжди і скрізь, а лідерство – це вершина управління, коли необхідно забезпечити найефективніше досягнення цілей.

Таблиця – Основні відміни лідера від менеджера

ВІДМІНА ЛІДЕРА ВІД МЕНЕДЖЕРА	
Менеджер	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює по своїх цілях
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Поважасмий	Обожнюсмей

Лідерство не замінює управління і не існує зовні нього, а доповнює управління в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Лідерство – це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей в цілях ефективного досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство є найбажанішим типом відносин управління з самими високими можливостями участі працівників в управлінні і досягненні кінцевої мети.

Слід зупинитися на відмінностях між лідером і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики як би знаходяться в різних вимірюваннях.

Менеджер – це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує на фактичній інформації, нормативних документах, традиціях організації і в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового і пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше за все вони з потреби орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіють лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в житті рідше.

Під культурою прийнято розуміти загально визнані цінності та норми поведінки. Зрозуміло, це поняття ширше і глибше наведеного тлумачення. Соціологія представляє багатий матеріал досліджень різних форм прояву культури у різних сферах життєдіяльності людини, зокрема і різноманітну типологію організаційних культур. Корпоративна культура орієнтована внутрішнє середовище і проявляється, передусім, і переважно у організаційному поведінці працівників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність та надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну та культуру їх виконання; динамізм та адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятій (на всіх рівнях) стиль управління, що базується на співпраці; активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в організаційній поведінці співробітників відповідно до прийнятих норм та визнаних цінностей, що поєднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Як культура взагалі базується на загально визнаних цінностях та загальноприйнятих нормах (правилах) поведінки, так і організаційна культура на підприємстві формується на основі визнаних цінностей та прийнятих норм поведінки саме в даному колективі та даній організації.

Як зазначалося вище, корпоративна культура, за визначенням, може бути сконструйована і впроваджена. Вона може бути навіть запозичена. Запозичені, можуть лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах. А пересадка з одного ґрунту на іншу образу організаційної поведінки, як правило, буває безуспішною. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка тощо. - Все це накладає свій відбиток. Важливе значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу та традиції, що склалися. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури організаційної поведінки та виховання у цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми. У ньому містяться основні цінності підприємства міста і відбиваються інтереси всіх сторін, які у організації. Однак ще нікому не вдалося запровадити ту чи іншу корпоративну культуру адміністративними методами. За сильної волі керівника з допомогою автократичних методів найбільше, що вдалося, - створити жорсткий авторитарний режим організації. Інші ж змогли лише запровадити деякі зовнішні символи організованості: єдина форма співробітників, значки, чергові знаки уваги клієнтам, фірмовий стандарт тощо.

Проголошене кредо є фірмовою ідеологією менеджменту. Сама ж організаційна культура не впроваджується, а прищеплюється і формується за допомогою безлічі організаційно-управлінських заходів та прийомів, які в основному вкладаються у такі напрямки:

- постійне вдосконалення організації за збереження щодо стійкої структури зв'язків;
- управління інтересами чи, точніше, управління

організаційною поведінкою через інтереси;

- застосування всіх рівнях управління єдиного стилю керівництва, що сприяє розвитку позитивних процесів самоорганізації;

- формування ідеології мислення, що сприяє більш швидкій та легкій адаптації до нововведень;

- цілеспрямована робота з персоналом.

Останній напрямок має особливо важливе значення. Саме постійна та цілеспрямована робота з персоналом зумовлює успіх формування корпоративної культури. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції та положення – все це залишиться на папері, якщо не стане мисленням і базою професійної організаційної діяльності працівників підприємства. Вимоги до професійних знань, навичок та якостей керівників та спеціалістів, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої на підприємстві ідеології організаційної поведінки.

Сьогодні багато організацій, корпорації, звичайні фірми прагнуть єднання духу, створюють свій слоган, виїжджають на вечірки, або як їх прийнято називати сьогодні, корпоративні вечори, подорожують разом, відпочивають на природі та багато іншого. Таким чином, і формується в сучасному світі корпоративна культура.

Людина становить основу будь-якої організації, яка й сама створюється для людини. Спектр організаційної культури, яку приносить людина до організації, дуже широкий, він визначається унікальністю кожної людини. Чим пояснюється унікальність особистості? Кожна людина має єдиний та неповторний набір ген. Ген – це одиниця спадкового матеріалу, відповідальна формування будь-якого елементарного ознаки. Сукупність всіх генів організму становить генотип людини. Гени дуже стійкі та зберігають свої властивості у кількох поколіннях людей. Генетична база унікальна кожному за індивіда пояснює деякі відмінності людей.

Індивіди, які потрапляють у кругообіг різних середовищ, субкультур та інститутів, можуть змінювати окремі генні коди тимчасово, постійно чи епізодично. Ці дії виявляються сильнішими для одних і слабкими для інших. Вони діють у прямих та протилежних напрямках. Вплив на гени надають відмінності в організаційному оточенні, системах винагороди, дизайні роботи, стилі керівництва тощо.

Особливості організаційної культури людини у цьому, що це функція від індивідуальності особистості та довкілля. Крім того, поведінка, особистість та навколишнє середовище надають взаємний вплив один на одного.

Будова особистості аналізується у різних публікаціях у різних аспектах:

- 1) як безпосередня, незалежна непостійність. В основі поведінки стоять найпріоритетніші особисті інтереси, що не збігаються з пріоритетами інтересів організації;

- 2) як індикатор змін. Індикатор змінює силу чи напрямок впливу, який незалежно змінює робить на залежне. Реакція підлеглого на управлінські впливу у

формальній чи неформальній організації служить зворотним зв'язком, який може посилювати чи послаблювати характер впливу;

- 3) як залежні зміни. Тривале перебування під впливом сильних організаційних сил впливає зміну людей. Особа близька до перебільшеного стереотипу; так, наприклад, коли людина тривалий час змушена дотримуватись строгих правил, формується схильність до них;

- 4) як частина динамічної системи взаємних впливів. Вплив навколишнього середовища може згодом суттєво позначитися на поведінці людини у позитивному чи негативному напрямі. Люди, які здійснюють більше самокерівництво та згинання інтелектуально, більш схильні шукати та досягати високих рівнів самовдосконалення у природному розвитку.

Найчастіше з метою оцінки особистісних особливостей використовується метод самозвіту з питань анкети та її експертна оцінка. Запитання анкети можуть бути наступного плану:

Чи відчуваєте ви необхідність закінчити читати якусь книгу, як тільки ви почали її читати?

Якщо ваше заняття чимось перервано, чи повертається до нього швидко чи залежно від інтересу до нього?

Чи подразнює вас ситуація, коли вам доводиться відкласти розпочату справу?

Найважливіша риса особистості – чесність та порядність, які мають значний діапазон проявів. Вважають, що людина, яка виявляє велику чесність при сплаті прибуткового податку, буде також більш чесною при складанні іспитів, заповненні заяви про прийом на роботу, під час гри в карти.

Організаційна культура людини базується на таких якостях особистості:

- позитивна реакція на осіб, які мають владу. Влада – обов'язкове явище у організаціях. Щоб працювати ефективно, керівник повинен мати підхід до особи, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто має владу. Особа має поважати владу як обов'язковий атрибут керівництва;

- бажання конкурувати. Обмежені ресурси – традиційне явище у створенні. Працівники на всіх інстанціях повинні конкурувати з іншими аналогічними працівниками у знаходженні найкращого рішення щодо розподілу ресурсів: персоналу, матеріалів, бюджету, обладнання. Конкуренція може виявлятися під час продажу продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах;

- вміння переконувати. Роль особистості вимагає, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Він має бути переконаний у своїх ідеях та думках, це дає можливість до прояву впливу;

- прагнення відігравати роль неформального лідера. Особистість повинна прагнути виділятися серед інших у різних галузях діяльності. Людина має відігравати ролі. Чим більше ролей може освоїти особистість, тим вищий її рівень організаційної культури;

- толерантність до рутинної адміністративної роботи. Позиції управління будь-якого рангу

вимагають, щоб людина приділяла певну увагу підрахункам, паперовій роботі, представницьким функціям, прочитанню кореспонденції та відповіді на неї та телефонні дзвінки. Людина може бути незадоволена такими обов'язками, але має сприймати їх як необхідний обов'язок. Проявом негативного стану особистості то, можливо фрустрація, тобто. стійка дезорганізація свідомості та поведінки людини (спонтанна агресивність), яка настає при тривалих репресіях на базові потреби людини. Стан фрустрації долається лише з допомогою психологів.

Сформувані позитивний набір якостей можна, навчаючись цього.

Однак існує набір обмежувальних ситуацій, що перешкоджають досягненню цієї мети. Серед них:

- незмінність міжособистісного оточення людини та соціальних груп,
- обов'язок дотримання певних правил поведінки,
- низький стійкий рівень культурного оточення людей та соціальних груп,
- особливості географічного середовища

Організаційна психологія - це прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психологічної діяльності та поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку та психічного здоров'я членів організації. Організаційна культура, або корпоративна - специфічна, характерна для цієї організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки та ведення справи.

В організації з часом виробляються певні стилі поведінки та взаємодії співробітників, складається певна культура міжособистісної та ділової взаємодії. В основі цієї взаємодії лежить, на наш погляд, психологічна культура, яка виробляється спільними зусиллями її членів та лідера протягом усієї історії організації. Певна, яка склалася якість соціальної взаємодії співробітників становить основу соціо-культурного середовища організації, характер та особливості якої виявляються в особливому психологічному кліматі організації. Від показників цього середовища та його клімату багато в чому залежатиме психічний стан і здоров'я всіх членів організації. Психологічна атмосфера в колективі може набувати значення особливої цінності та умови для розвитку, самореалізації та забезпечення психічного здоров'я його співробітників.

Деякі керівники розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність та полегшувати спілкування.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися таких питань:

- призначення організації та її "обличчя" (вища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство та влада (повноваження, властиві посаді чи особі, повага старшинства та влади);

- значення різних керівних посад та функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);

- поводження з людьми (підключення про людей та їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання та можливості підвищення кваліфікації, справедливості при оплаті, мотивація людей);

- роль жінок в управлінні та на інших посадах;

- критерії вибору на керівні та контролюючі посади;

- організація роботи та дисципліна;

- стиль керівництва та управління (авторитарний, консультативний чи стиль співпраці, використання комітетів та цільових груп);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);

- поширення та обмін інформацією (співробітники інформовані добре чи погано);

- характер контактів (перевага особистим чи письмовим контактам, можливість контактів із вищим керівництвом);

- характер соціалізації (хто спілкується з ким під час та після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня та ін.);

- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);

- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);

- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Тепер, коли ми знаємо, що включає організаційну культуру, необхідно розглянути її основні види:

"Культура влади" - у цій культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, які у розпорядженні тієї чи іншої керівника. Організації з такого роду культурою зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу та просування ступенями ієрархічних сходів здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Цей тип культури дозволяє організації швидко реагувати зміну ситуації, швидко приймати рішення і організувати їх виконання.

"Рольова культура" - характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок. Цей тип організації функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади не особисті якості, а становище, що займається в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

"Культура завдання" - даний вид культури зорієнтований насамперед на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організації із такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників та кооперативним груповим ефектом. Великі владні повноваження в таких організаціях мають ті, хто на даний момент є експертом у

провідній галузі діяльності і хто має максимальну кількість інформації. Ця культура ефективна у випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними у діяльності організації.

"Культура особистості" - організація з цим типом культури об'єднує людей задля вирішення якихось завдань, а здобуття права вони могли домагатися своїх цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В організаціях можна виділити домінуючі культури та субкультури. Домінуюча культура висловлює основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, який виражає характерну характеристику організації.

субкультури набувають розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно чи з окремих підрозділів, вертикально чи горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський чи торговий) має набір загальноприйнятих понять, формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультури визначаються департаментською (окремою) структурною схемою або географічним поділом. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві лише членам цього відділу.

У успішно працюючих організаціях існує власна культура, що призводить їх до досягнення позитивних результатів. Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує відданість цілям організації; зміцнює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників.

Необхідно розрізнити сильну та слабку культуру. Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені та широко поширюються. Чим більше членів організації, які поділяють ці головні цінності, визнають ступінь їх важливості та віддані їм, тим сильніша культура. Молоді організації чи організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Як культура впливає ефективність організації? Ефективність вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) та технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, що спирається на вимоги ринку й найбільш підходяща за динамічного оточення, передбачає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високої інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому

горизонтальному спілкуванні. Стратегія, диктована перспективами розвитку виробництва, фокусується на ефективності, кращу роботу при стабільному оточенні.

Вона успішніша, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик та конфлікти.

Таким чином, різні організації тяжіють до певних пріоритетів у організаційній культурі. Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища над ринком чи суспільстві. Існує підприємницька організаційна культура, державна організаційна культура, організаційна культура лідера, організаційна культура під час роботи з персоналом та інших.

Культуру організації можна як похідну двох складових: 1) припущень і переваг тих, хто її створив; 2) досвіду, привнесеного їх послідовниками. Її підтримка на необхідному рівні безпосередньо залежить від підбору працівників, дій вищих керівників та методів соціалізації.

Ціль підбору працівників – виявити та прийняти в організацію людей зі знаннями та навичками успішного виконання відповідної роботи. Остаточний вибір кандидата визначається суб'єктивною оцінкою того, хто ухвалює рішення, наскільки цей кандидат відповідатиме вимогам організації. Ця суб'єктивна оцінка часто визначається культурою, що існує в організації.

Дії вищих керівників мають значний вплив на організаційну культуру. Їх поведінка і проголошена ними стратегія організації встановлюють деякі норми, які потім сприймаються усією організацією.

Соціалізація є процес адаптації нових членів в організації, процес сприйняття її культури. Нерідко організаційна культура може бути важливішим чинником передбачення поведінки організації, ніж об'єктивні характеристики. Організація зацікавлена у сприйнятті культури кожним її співробітником. Соціалізація найбільш очевидна при вступі працювати нового співробітника, коли його інформують у тому, як справи у створенні, які прийняті у ній правила та традиції. У деяких випадках пропонується формальна програма навчання для того, щоб працівники організації вивчали її культуру.

Роль менеджера у ефективному функціонуванні діяльності підприємства важко переоцінити. Саме особисті якості менеджера, поряд із професійними навичками та вміннями, є найважливішим атрибутом управління. Менеджер, уособлюючи дух організації, впливає прямо чи опосередковано на підлеглих йому людей, змушуючи працювати їх більш менш ефективно, як і викликає зміни у діяльності самої організації.

Певна роль в дослідженнях, присвяченим аналізу впливу особистості менеджера на підлеглих, належить такому поняттю, як харизма керівника. Так, позитивне харизматичне управління спонукає співробітника ставити собі високі мети, виконання яких потребує великої внутрішньої мобілізації і за межі безпосередньо особистих інтересів, тоді як і

звичайних умовах за меншої стимуляції він обмежується рішенням встановлених зверху завдань в обмін на просте матеріальне винагороду.

Негативне харизматичне управління супроводжується втратою підлеглими почуття персональної ідентичності, зниження уявлення себе як повноцінної особистості, проекції власних страхів і агресії інших тощо.

У зв'язку з переліченим вище, важливу роль у вдосконаленні роботи менеджера та управління організацією в цілому, належить підвищенню професійних навичок керівників усіх рівнів, вдосконаленню свого культурного рівня, стилю роботи, ефективності прийняття управлінських рішень та ін.

Для успішної роботи з людьми менеджери повинні мати безліч специфічних особистісних якостей, які посилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають у контакт. Це насамперед, високе почуття обов'язку та відданість справі, чесність у відношенні з людьми та довіра до партнерів, вміння чітко висловлювати свої думки та переконувати, поважне та дбайливе ставлення до людей незалежно від їхнього становища в ієрархії підприємства.

Висновки. Ще багато керівників у наш час не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невімілі і безграмотні батьки починають тьопати і нестримно кричати на своїх чад, так і "боси" тут же намагаються подавити конфлікт, не замислюючись карають тих, що провинилися, поведяться пригнічуючий і зухвало. Але все частіше на чолі компаній і організацій виявляються керівники нового типу, що не жаліють засобів на "виховання" повноцінних виконавців і творчих працівників. Такі компанії відрізняються завидною злагожденістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї роботи.

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@khpі.edu.ua

Бердос Максим Петрович (Berdos Maksym) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Maksym.Berdos@khpі.edu.ua

Остапенко Денис Сергійович (Ostapenko Denis) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Denis.Ostapenko@khpі.edu.ua

Косенко Софія Андріївна (Kosenko Sofiia) – студентка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», e-mail: Sofiia.Kosenko@emmb.khpі.edu.ua

Список літератури

1. Цюрупа М. В. *Основи конфліктології та теорії переговорів*: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 182 с.
2. Джелалі В. О. *Психологія вирішення конфліктів*: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р.І.Ф., 2006. – 320 с.
3. Цимбалюк І. М. *Психологія спілкування*: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
4. Левчук Л. Т. *Психоаналіз: історія, теорія, мистецька практика*. – К.: Либідь, 2002. – 255 с.
5. *Конфліктологія*: Підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
6. Ішмуратов А. Т. *Конфлікт і згода*. – К.: Наукова думка, 1996. – 190 с.
7. Дейл Карнегі *Як завойовувати друзів та впливати на людей*. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
8. Дуткевич Т.В. *Конфліктологія з основами психології управління*. - К., 2005.

References (transliterated)

1. Cyurupa M. V. *Osnovi konfliktologiyi ta teoriyi peregovoriv* [Fundamentals of conflictology and negotiation theory]: Navchalnij posibnik. – Kiev: Kondor, 2004. – 182 p.
2. Jelali V. O. *Psihologiya virishennya konfliktiv* [Psychology of conflict resolution]: Textbook. – Kharkiv-Kiev: R.I.F., 2006. – 320 p.
3. Cimbalyuk I. M. *Psihologiya spilkuvannya* [Psychology of communication]: Navchalnij posibnik. – Kiev: VD "Profesional", 2004. – 304 p.
4. Levchuk L. T. *Psychoanalysis: history, theory, artistic practice* [Psychoanalysis: history, theory, artistic practice]. – Kiev: Lybid, 2002. – 255 p.
5. *Konfliktologiya* [Conflictology]: Pidruchnik / L. M. Gerasina, M. I. Panov, N. P. Osipova ta in. – Kharkiv: Pravo, 2002. – 256 p.
6. Ishmuratov A. T. *Konflikt i zгода* [Conflict and consent]. – Kiev: Naukova dumka, 1996. – 190 p.
7. Dej J. Karnegi *Yak zavojovuvati друзiv ta vplivati na lyudej* [How to win friends and influence people]. – Kharkiv: Promin, 2001. – 560 p.
8. Dutkevich T.V. *Konfliktologiya z osnovami psihologiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology]. - Kiev, 2005.

Надійшла (received) 10.04.2025

*О.М. ГУЦАН***ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КАДРОВО-МОТИВАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У наданій статті виконано наукометричну систематизацію поняття «бренд роботодавця» з метою його більш глибокого вивчення та максимального практичного застосування на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах. Здійснено комплексне дослідження поняття «бренд роботодавця» у кадрово-мотиваційному контексті, як складової економічного розвитку підприємства в Україні. Виконано виділення низки науковців, які займалися питаннями наукових, методичних, практичних досліджень з зазначеного напрямку. В обраному напрямку дослідження здійснено виокремлення науковців та фахівців, які досліджували певні аспекти поняття «бренд роботодавця» з врахуванням певних мотиваційно-орієнтованих аспектів. На основі аналізу та застосування логіко-аналітичних дій виконано кадрово-мотиваційне вивчення низки понять «бренд роботодавця» з урахуванням авторської точки зору. Визначено, що мотиваційній складовій в визначенні поняття «бренд роботодавця» приділялась, на думку автора, не достатньо істотна увага. На основі авторського бачення виконано удосконалення та розширення мотиваційно-орієнтованого підґрунтя формування бренду роботодавця і виділення відповідної системи мотиваційно-орієнтованих факторів формування бренду роботодавця. В рамках системи мотиваційно-орієнтованих компонентів бренду роботодавця, з урахуванням напрямку дослідження та авторського бачення, запропоновано виділяти такі мотиваційно-орієнтовані компоненти бренду роботодавця, як: матеріальна, не матеріальна, соціальна, культурна, професійна-кваліфікаційна, функціонально-фізіологічна та психологічна. Виконано опис наведених мотиваційно-орієнтованих компонентів бренду роботодавця з урахуванням авторської точки зору. На основі виділення мотиваційно-орієнтованих компонентів автором здійснено удосконалення поняття «бренд роботодавця» у кадрово-мотиваційному контексті з метою більш широкого практичного застосування.

Ключові слова: дослідження; бренд; роботодавець; кадри; мотивація; підприємство; розвиток; ринок праці; імідж; аналіз; систематизація; компоненти

*O. HUTSAN***STUDY OF THE EMPLOYER'S BRAND IN THE STAFF AND MOTIVATIONAL CONTEXT AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

The article provides a scientometric systematisation of the concept of 'employer brand' with a view to its deeper study and maximum practical application at domestic enterprises in modern conditions. A comprehensive study of the concept of 'employer brand' in the personnel and motivational context as a component of the economic development of enterprise in Ukraine has been carried out. A number of scholars who have been engaged in scientific, methodological, and practical research in this area have been identified. In the chosen direction of research, the article allocates scholars and specialists who have studied certain aspects of the concept of 'employer brand', taking into account certain motivationally oriented aspects. On the basis of analysis and application of logical and analytical actions, a personnel-motivational study of a number of concepts of 'employer brand' is carried out, taking into account the author's point of view. It is determined that the motivational component in the definition of the concept of 'employer brand', in the author's opinion, has not been given sufficient attention. On the basis of the author's vision, the article improves and expands the motivation-oriented basis for the formation of the employer brand and allocates a corresponding system of motivation-oriented factors of formation of the employer brand. Within the system of motivation-oriented components of the employer brand, taking into account the direction of the study and the author's vision, it is proposed to allocate such motivation-oriented components of the employer brand as: material, non-material, social, cultural, professional-qualification, functional-physiological and psychological. A description of these motivation-oriented components of the employer brand is made, taking into account the author's point of view. Based on the allocation of motivation-oriented components, the author improves the concept of 'employer brand' in the personnel and motivational context with a view to wider practical application.

Keywords: research; brand; employer; personnel; motivation; enterprise; development; labour market; image; analysis; systematisation; components

Вступ. Сучасна економічна бізнес діяльність підприємств характеризується високим рівнем конкуренції за всі види ресурсів, споживачів, ринків та ефективних працівників. Саме наявні конкурентні переваги підприємства забезпечують отримання необхідного рівня прибутковості та рентабельності, утримання поточних ринків та можливості завоювання нових і впізнання компанії як такої в істотному часовому проміжку. Все це призводить до формування в пізнаваності того чи іншого підприємства, відношення суб'єктів ринку та взагалі оточення до підприємства та його зобов'язань, дій, тощо – тобто бренду підприємства. Цілком логічним є той факт, що центральне місце в сучасній компанії відводиться саме людині, яка здатна якісно виконувати свої виробничо-функціональні завдання, здійснювати комунікаційну діяльність як всередині так і ззовні, бути носієм корпоративної культури, традицій.

Це призводить до того, що людські ресурси, як такі, займають центральне місце в побудові і існуванні і розвитку позитивного бренду компанії. Сформоване відношення (як позитивне такі

негативне) до компанії можуть мати не тільки постачальники та покупці, та і зовнішнє середовище взагалі, а і працівники як наявні так і потенційні.

Саме таке позитивно сформоване відношення до політики компанії, її цінностей, буде певним чином впливати на обрання потенційного місця роботи (що покращить забезпечення кадровими ресурсами) або на лояльність до певних елементів або політики в цілому для поточних працівників (що дозволить зберегти кадрове ядро фірми), і, таким чином формувати так званий бренд роботодавця.

Аналіз стану питання. Ефективне економічне існування сучасного підприємства залежить від багатьох аспектів управління та з організації діяльності. Серед них можливо виділити наступні контексти формування та управління: основним та оборотним капіталом, інтелектуальним капіталом, необхідної техніко-технологічної бази та матеріально-технічного забезпечення, витратами тощо.

Чільне місце серед них займає аспект кадрового забезпечення (у т.ч. залучення) та управління персоналом взагалі, що забезпечує більш ефективне як прийняття рішень так і виконання їх в підрозділах.

Не можливо не погодитися, що як і утримання поточних так і залучення з зовнішніх джерел додаткових компетентних фахівців знаходиться у певній функціональній залежності від коректних (стосовно працівників) щоденних дій менеджменту, тобто, іміджу підприємства що накопичується роками – його бренду. Саме позитивно сформований бренд підприємства, насамперед бренд роботодавця як його ключова частина, як соціально-відповідального, соціально орієнтованого гравця у взаєминах з кадрами може здійснити істотний вплив на рішення працівників, на їх дії, зміни рівень лояльності та очікувань, тощо.

Отже, визначення, подальша розробка та удосконалення теоретико-методологічних аспектів бренду роботодавця, як невід'ємної риси успішної економічної діяльності підприємства, є важливим науково-методичним завданням та потребує певної подальшої розробки.

Мета роботи. Метою формування роботи є здійснення комплексного дослідження поняття «бренд роботодавця», його наукометрична систематизація та удосконалення з мотиваційної точки зору та удосконалення системи мотиваційно-орієнтованих компонент бренд роботодавця за для більш ефективного застосування на практиці.

Аналіз основних досягнень і літератури. Необхідно зазначити, що дослідженням питань пов'язаних з розробкою проблематики у науково-методичному контексті займалася значна кількість науковців та дослідників. Важливим є той факт, що цю проблематику досліджували як закордонні фахівці, такі як Т. Амблер і С. Барроу [1] та Б. Мінчінгтон [2], так і вітчизняні науковці [3-10]. Це підкреслює вагомість внеску вітчизняних фахівців в наукову та методичну розробку питань пов'язаних з

дослідженням бренду роботодавця як вагомого елементу іміджу підприємства та інструменту впливу на його фахове кадрове забезпечення та доводить актуальність цих надбань для сучасних підприємств України. Враховуючи обраний напрямок дослідження необхідно зазначити, що в понятійно-структурологічному контексті в рамках теоретичних та практичних здобутків чільне місце не було надано мотиваційно-орієнтованих елементам бренду роботодавця як сучасного інструменту розвитку та забезпечення діяльності в кадровому та мотиваційному контексті. Враховуючи вище зазначене питання дослідження бренду роботодавця у кадрово-мотиваційному контексті, як складової економічного розвитку підприємства є актуальним науковим завданням.

Викладення основного матеріалу дослідження. Економічна діяльність сучасного підприємства – це складний процес взаємодії, взаємо погодження багатьох чинників та елементів у часі та просторі.

Центральне місце серед таких чинників економічної діяльності підприємства відводиться працівникам як провідному драйверу успіху, а, отже, науково-методичні дослідження та подальші практичні заходи формування, підтримування і покращення позитивного бренду роботодавця є одною з провідних задач менеджменту підприємства з метою підтримки сталого ефективного кадрового ядра підприємства та можливості залучення якісних кадрів у перспективі.

Отже, цілком доречним, з огляду на складність, комплексність досліджуємої тематики та фокусом дослідження, є необхідність вивчення поняття «бренд роботодавця» з мотиваційної точки зору.

Систематизовані поняття «бренд роботодавця» наведено в таблиці.

Таблиця – Основні визначення поняття «бренд роботодавця»

Автор	Сутність
1	2
Т. Амблер і С. Барроу [1]	Вважали «бренд роботодавця» інструментом залучення та утримання талантів. Вважаються авторами поняття «бренд роботодавця»
Б. Мінчінгтон [2]	Під зазначеним поняттям розуміють певний імідж і відмінне місце роботи співробітників і ключових стейкхолдерів на зовнішньому ринку
Джулай М.В., Федулова І.В., Болотіна І. М. [3]	... – це сукупність цілеспрямовано сформованих характеристик підприємства як роботодавця, які асоціюються в цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія надає своїм працівників і що виділяють цю організацію на ринку праці
Цимбалюк С.О. [4]	Вважає «бренд роботодавця» стійким та емоційно забарвленим образом підприємства, який формується на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором позитивних характеристик (переваг робочого місця), які виділяють підприємство і показує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.
Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. [5]	Розглядають «бренд роботодавця» як: 1) заходи, які проводить підприємство з метою взаємодії з існуючими працівниками і потенційними кандидатами з метою формування привабливості робочого місця, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, 2) сформований образ компанії, яка є приємним місцем роботи з можливостями просування та підвищення продуктивності праці
Сардак О.В. [6]	Розглядають як сукупність складових бренду підприємства-роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників
Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. [7]	... - це комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі

Кінець таблиці

1	2
Власова А. [8]	Розуміють системно з організований і усвідомлений процес побудови необхідного сприйняття підприємства як роботодавця цільовою аудиторією – кращими працівниками ключової категорії і ринком праці
Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова [9]	Це репутація, цілісний образ компанії, головною метою якого є привернення та утримання висококваліфікованого персоналу
Сметанюк О.А. [10]	«...внутрішньо орієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотного зв'язку із співробітниками, ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективної системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності»

Необхідно зазначити, що представлений вище перелік понять що досліджується, звісно, не є абсолютно повним та вичерпним. Але він чітко ілюструє значну багатогранність науково-методичних поглядів та, відповідно, практичну значущість зазначеного поняття для успішної та сталої економічної діяльності сучасного підприємства.

Отже, проаналізуємо представлене поняття більш детально.

Так, автори поняття «бренд роботодавця» Т. Амблер і С. Барроу фокусують увагу на талановитих працівниках та обходять питання за рахунок впливу на які мотиви та фактори планується залучення та утримання їх. Також необхідно зазначити, що звісно є бажаним щоб персонал підприємства формувався виключно з талановитих суб'єктів, але на практиці це є дуже складно досягнутою метою.

Необхідно зазначити, що в той чи інших спосіб на найкращих працівниках фокусуються в своїх визначеннях такі дослідники як: Писаревська Г.І., Власова А., Білорус Т.В. На наш погляд, це є більш прийнятним з точки зору як поточної так і потенційної забезпеченості кадрами оскільки це є більш розгалужене поняття і під неї підпадає більша чисельність людей цілком здатних якісно і професійно з високим рівнем компетенції виконувати функціональні завдання ніж акцентуація виключно на талантах.

Значна кількість як закордонних так і вітчизняних науковців та дослідників фокусуються в рамках поняття на позитивно сформованому іміджі компанії – тобто організованому процесі правильного і якісного сприйняття образу підприємства, що можна виділити в загальну характеристику поняття. При цьому, не надаючи глибокої належної уваги факторам за рахунок яких в людині це відчуття та образ формується. До таких авторів цілком можливо віднести таких дослідників як: Джулай М.В., Гонтареву І.В., Писаревську Г.І., Власову А., Білорус Т.В. та Сметанюк О.А. та деяких інших.

Цікавим є погляд Сардак О.В. на поняття що досліджується і яка в своєму визначенні звертає увагу не синергетичність цілей і дій як підприємства так і працівників. Цей авторський контекст доповнює і розширює розуміння досліджуваного поняття, у тому числі з мотиваційної точки зору, оскільки закладає в поняття певні його нові горизонти розуміння. Оскільки, цілком логічним з нашої точки зору

виглядає той факт що при глибокому розумінні всіх аспектів взаємодії обома сторонами (і підприємством і працівником) значно посилюється ефективність та корисність для обох сторін. Так, наприклад, відданому працівнику який отримує гідний рівень оплати праці, мав на протязі свого періоду роботи можливості для професійно-кар'єрного зростання підприємству значно простіше буде переконати що зараз у підприємства є певні економічні труднощі (наприклад, у зв'язку з негативною ситуацією на ринку) яке воно намагається подолати і знайти варіанти для подальшого фінансування у найближчій перспективі заходів навчально-кар'єрного спрямування (навчань, стажувань, курсів тощо за рахунок підприємства).

Аналізуючи далі представлені в таблиці 1 поняття у кадрово-мотиваційному контексті можливо виділити певні поняття які мають означене спрямування. Так, з нашої точки зору, певне мотиваційне спрямування в свої поняття закладали такі дослідники як: Джулай М.В., Сметанюк О.А. та Цимбалюк С.О. Проаналізуємо ці поняття.

Так, Джулай М.В. з співавторами акцентують увагу, в означеному вище контексті дослідження, лише на пропонуванні і наявності матеріальних і нематеріальних благ з ознакою позитивного сприйняття індивідуумом. Звісно, такий контекст розширює змістовне наповнення цього поняття, але, як нам вважається, має певні мотиваційні обмеження оскільки мотиваційно-орієнтований вплив на людину не обмежується зазначеними матеріальними і нематеріальними благами, а мають більш широкий спектр.

Розширює мотиваційно-орієнтоване розуміння поняття «бренд роботодавця» Сметанюк О.А., яка окрім вище згаданих матеріальних і нематеріальних складових в розгляд включає і такі додаткові елементи успішного і якісного функціонування працівника як: 1) наявність налагодженого зворотного зв'язку між підприємством і працівником, 2) наявність ефективної системи оцінки досягнень (як в свою чергу може стати підґрунтям позитивних мотиваційних заходів та заходів кар'єрного просування) та системи просування, 3) наявність системи тісної залученості як не від'ємної частини взаємодії. В практичному контексті, наявність цих елементів, неухильне дотримання всіх означених параметрів дає розуміння як вже існуючому працівнику так і потенційному що підприємство є

сильним та відповідальним з кадрової точки зору і таким, що постійно піклується про своїх працівників, а, отже, дозволяє сформувати лояльність до підприємства і посилити позитивний бренд роботодавця, що, в свою чергу, забезпечить його більш ефективними кадрами.

Цікавим, з нашої точки зору, є елементи погляду Цимбалюк С.О. Так, авторкою в поняття водяться певні кадрові маркери: емоційне сприйняття підприємства, досвід взаємодії з підприємством, переваги робочого місця. З мотиваційної точки зору ці компоненти є конструкціями внутрішньо-психологічного процесу в людині які при наявності позитивного підтвердження дають поштовх для підвищення рівня сприйняття підприємства як відповідального гравця на ринку праці, а у разі поширення серед соціуму такого особистого сприйняття – то і збільшення привабливості серед потенційних співробітників і, навіть, може спричинити збільшення клієнтської бази підприємства.

Всі ці аналітичні дії призводять до необхідності формування удосконаленого мотиваційно-орієнтованого підґрунтя формування бренду роботодавця і виділення відповідних факторів. Система мотиваційно-орієнтованих факторів формування бренду роботодавця, на наш погляд, представляє собою сукупність факторів впливу (з боку підприємства) та сприйняття (з боку поточного або потенційного працівника) запровадження яких дозволить як зберегти поточне кадрове ядро, так і забезпечить залучення з ринку праці компетентних та високоякісних потенційних працівників на основі обрання ними (або продовження) синергетичної співпраці саме щодо бажаного підприємства і формування відповідного позитивного сприйняття (іміджу) підприємства серед внутрішнього та зовнішнього середовища.

Авторське бачення системи мотиваційно-орієнтованих компонентів бренду роботодавця наведено на рис.

Отже, розглянемо мотиваційно-орієнтовані компоненти бренду роботодавця більш детально.

Матеріальна мотиваційно-орієнтована компонента бренду роботодавця – система стимулюючих факторів

в основі яких лежить матеріальна зацікавленість індивідуума працювати саме на цьому обраному підприємстві. Спектр таких факторів, на наш погляд, достатньо обширний. До них можливо віднести і конкурентоздатний рівень заробітної плати (наприклад, вищий за середній рівень по галузі або регіону), наявність і застосуванням прозорої системи преміювання, системи участі у прибутках, тощо.

Наступним елементом до розгляду є не матеріальна мотиваційно-орієнтована компонента бренду роботодавця. Під цим компонентом, цілком погоджуючись з загальним розумінням цього елемента в мотивуванні, можливо мати на увазі сукупність дій підприємства щодо як поточних так і майбутніх працівників в основі яких лежить не матеріальних чинники впливу не тільки на діяльність а і на обрання підприємства як базового місця роботи. До цих параметрів можливо віднести, наприклад, наявність системи визнання досягнень працівника серед колективу, надання статусних подарунків від підприємства, надання пільг та автотранспорту за видатні досягнення на підприємстві, тощо. Цілком зрозумілим є той факт, що для певної частини людей ці фактори є вирішальними при прийнятті відповідних рішень.

Реалізація соціальної компоненти в рамках формування бренду роботодавця дозволяє здійснити вплив на чутливу для більшості людей сферу – спілкування та взаємодію.

Нормальні та здорові, як формальні так і не формальні відносини, належність до того чи іншого колективу (як формального так і не формального) та групи людей, зрозумілі і впорядковані комунікаційні зв'язки на підприємстві (як між окремими колегами так і підрозділами), дотримання задекларованих принципів спілкування, взаємодії та поваги, тощо – це ті фактори наявність яких робить підприємство соціально бажаним для індивідуумів для яких взаємодія, соціалізація є принципово важливими і декларування та пропагування яких формує позитивне сприйняття працівниками може стати вирішальним фактором впливу щодо прийняття рішень щодо подальший дій працівника на ринку праці.

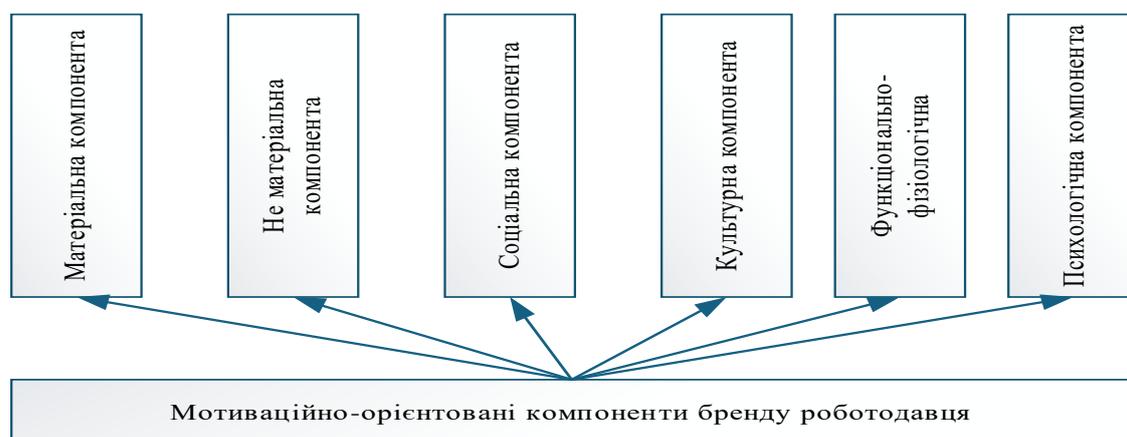


Рисунок – Система мотиваційно-орієнтованих компонентів бренду роботодавця

Культурна компонента – це, на наш погляд, насамперед, наявна корпоративна культура та її елементи та артефакти. Підприємства зі сформованою корпоративною культурою, з високими щодо сприйняття, застосування та трансляції її елементів – це зрілі підприємства, які існують досить давно і довели повсякденною кадровою роботою свою відповідальність перед співробітниками і соціумом, як наслідок, є більш привабливими на ринку праці підприємства ніж ті що є маловідомими або знаходяться на стадії формування.

Щодо професійно-кваліфікаційної мотиваційно-орієнтованої компоненти бренду роботодавця то до неї, на нашу думку, можливо віднести діяльність підприємства в сфері забезпечення можливостей і максимальної реалізації провідних професійних компетенцій як з організаційної так і фінансової точки зору. Так, з урахуванням авторської точки зору, до цього блоку цілком можливо віднести наступні елементи: можливості творчої та іншої самореалізації в рамках професійної діяльності, формування і підтримування дієвої системи службового професійно-кваліфікаційного просування та кар'єри, формування і підтримування дієвої системи навчання та розвитку компетенцій працівника, тощо. Забезпечення дієвості та ефективності зазначених елементів дозволить залучити з ринку праці (або утримати вже працюючих) працівників з орієнтацією на професійний розвиток та творчу самореалізацію.

Функціонально-фізіологічна мотиваційно-орієнтована компонента бренду роботодавця, з нашої точки зору, має на меті формування і забезпечення гідних умов праці, що відповідають за системою вимог як державним так і корпоративним вимогам (наприклад, санітарно-гігієнічним) та неухильному їх дотриманні з метою збереження сил та здоров'я працівників та суспільства. Це може бути характерним для підприємств більшості галузей, а особливо тих які в своєму виробничому циклі мають умови праці які здійснюють (або можуть здійснити вплив) на здоров'я індивідуума або відхиляються від нормальних і обумовлені необхідністю забезпечення підприємства кадрами і для цих видів діяльності і умов праці. А розуміння та знання працівників щодо неухильного дотримання цих вимог підприємством та відповідальності компанії в забезпеченні гідних умов праці, також сформує позитивне ставлення з боку працівників.

Психологічна компонента є не менш важливою ніж надані вище. Це можливо обґрунтувати тим фактом, що кожна людина це комбінація певних унікальних мислень, почуттів, досвіду, тощо що, в свою чергу, формує різне відношення людей до подій, взаємодії, діяльності. Це, в свою чергу, може мати як позитивний так і негативний вектор впливу на працівника, його вибір та діяльність. Так, політика підприємства направлена на створення і підтримування психологічно комфортних параметрів праці, спілкування та взаємодії сформує умови для розкриття людини як особистості, застосування його внутрішніх резервів та натхнення і, як наслідок, максимального розкриття потенціалу людини. А,

отже, наявність заходів цієї компоненти зможе сформувати позитивно-орієнтоване сприйняття групи кадрів зорієнтованих на реалізації власного потенціалу та шукаючих психологічно комфортних умов праці

На основі виділення цих компонентів можливо удосконалити визначення поняття «бренд роботодавця» з мотиваційно-орієнтованих позицій та авторського бачення.

Отже, з мотиваційної точки зору під брендом роботодавця пропонується розуміти комплексну систему заходів підприємства щодо формування, розвитку мотиваційно-орієнтованих компонент та трансляції їх змісту як на поточних так і на потенційних працівників з метою формування (або підтримання) позитивного ставлення індивідуумів до підприємства та відання переваги на ринку праці через формування (підтримування) зацікавленості суб'єкта саме до цієї компанії.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити структурно-логічне дослідження поняття «бренд роботодавця» у кадрово-мотиваційному контексті та дозволило підкреслити необхідність формування бренду роботодавця як складової сталого економічного розвитку підприємства та інструменту підвищення привабливості підприємства на ринку праці з метою забезпечення лояльними кадрами. Також було здійснено, на основі аналізу та удосконалення системи мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця розробка та застосування яких дозволить підвищити рівень привабливості на ринку праці з урахуванням специфіки дослідження. Сформовано удосконалене мотиваційно-орієнтоване визначення поняття «бренд роботодавця» з урахуванням авторської точки зору. Таким чином, на основі проведеного дослідження показано, що врахування мотиваційної складової в рамках розробки та впровадження позитивно орієнтованого відношення до підприємства покращить кадрове забезпечення підприємства та забезпечить його сталий економічний розвиток

Список літератури

1. Ambler T., Barrow S. *The employer*. The Journal of Brand Management. 1996. No. 4 (3). P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrensville, S. Aust.: Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
3. Джулай М.В., Федулова І.В., Болотіна І.М. Аналіз бренду роботодавця для молоді. / М.В. Джулай, І.В. Федулова, І.М. Болотіна, // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2022. – № 1(13)(115), С.80–91. Режим доступу до ресурсу: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/252549>
4. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці / С.О. Цимбалюк // *Ринок праці та зайнятість населення*. - 2016. - №1. С.21-25. Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0335c3e-c0b1-4011-b9c9-262727c98ebc/content>
5. Гонтарєва І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній / І.В. Гонтарєва, К.А. Тимошенко // *Соціальна економіка*. – 2019. – № 58. – С. 59-69
6. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // *Науковий вісник НІТУ України*. – 2011. – Вип. 21.15.

7. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства / Г.І. Писаревська, Н.В. Аграмакова, А.В. Семенченко // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. - 2019. - Вип. 33. С.177-180.
8. Власова А. HR брендинг [Електронний ресурс] / А. Власова // *Школа HRM*. - 2015. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>
9. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". / Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки"*. - 2019. С. 316—318.
10. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця / О.А. Сметанюк // *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 27—28 квітня 2020 р. - Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754>
5. Gontareva I.V., Ty'moshenko K.A. Metody`chny`j pidkid do analizu brenda robotodavcy na pry`kladi IT-kompanij [Methodical approach to employer brand analysis using the example of IT companies] // *Social`na ekonomika* [Social economy]. - 2019. - no. 58. - pp. 59-69
6. Sardak O.V. Osobly`vosti upravlinnya HR-brendom pidpry`yemstv v umovax ry`nkovoyi ekonomiky` [Features of HR brand management of enterprises in a market economy]. *Naukovy`j visny`k NLTU Ukrainy`* [Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine]. - 2011. - issue 21.15.
7. Py`sarevs`ka G.I., Agramakova N.V., Semenchenko A.V. HR-brendy`ng yak skladova biznes strategiyi pidpry`yemstva. [HR branding as a component of the company's business strategy] / *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo univerty`tetu*. [Scientific Journal of Kherson State University]. - 2019. - no.33. pp.177-180.
8. Vlasova A. *HR brendy`ng* [HR branding] [Elektronny`j resurs] *Shkola HRM*. [HRM School]. - 2015. - Rezhy`m dostupu do resursu: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>
9. Bilorus T.V., Firsova S.G. Sutnisna karaktery`sty`ka kategoriyi "brend robotodavcy". [The essential characteristics of the category "employer brand] *Materialy` Mizhnarodnoyi nauково-prakty`chnoyi konferenciyi "Teoriya ta prakty`ka upravlinnya rozvy`tkom ekonomiky`"*. [Materials of the International Scientific and Practical Conference "Theory and Practice of Economic Development Management"]. - 2019. pp.316—318.
10. Smetanyuk O.A. Sutnist` ta znachennya sy`stemnogo foruvannya brenda robotodavcy. [The meaning and significance of systematic employer branding] *Materialy` XLIX nauково-tekhnichnoyi konferenciyi pidrozdiliv VNTU*. [The Materials of the XLIX Scientific and Technical Conference of VNTU Departments]. Vinny`cya, 27—28 kvitnya 2020. - Rezhy`m dostupu do resursu: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754>

References (transliterated)

1. Ambler T., Barrow S. *The employer*. The Journal of Brand Management. 1996. No. 4 (3). pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrens ville, S. Aust.: Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
3. Dzhulaj M.V., Fedulova I.V., Bolotina I.M. Analiz brendu robotodavcy dlya molodi. / M.V. Dzhulaj, I.V. Fedulova, I.M. Bolotina, // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. - 2022. - no.1(13(115)), pp.80–91. Rezhy`m dostupu do resursu: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/252549>
4. Cy`mbalyuk S.O. Formuvannya brenda robotodavcy na ry`nku praci [Forming an employer brand in the labor market] / *Ry`nok praci ta zajnyatist` naseleennya*. [Labor market and employment] - 2016. - no. 1. pp.21-25. Rezhy`m dostupu do resursu: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0335c3e-c0b1-4011-b9c9-262727c98ebc/content>

Надійшло (received) 10.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Олександр Миколайович (Hutsan Oleksandr) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: Oleksandr.Gutsan@khp.edu.ua

І.Я. АНТОНЕНКО, А.Г. ОХРИМЕНКО

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено сутність та особливості економіко-правових засад розвитку туристичного потенціалу України в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що туризм є важливим чинником сталого розвитку держави, який забезпечує формування доданої вартості, розвиток малого та середнього бізнесу, активізацію інвестиційних процесів і підвищення рівня зайнятості населення. Зазначено, що формування ефективної системи управління туристичним потенціалом потребує узгодження економічних інструментів із правовими регуляторами, що передбачають прозорість, стабільність і гармонізацію з європейськими стандартами. Розкрито основні складові економіко-правових засад, зокрема: систему державного регулювання і стимулювання інвестицій, удосконалення податкових і фінансових важелів, розвиток державно-приватного партнерства, а також правове забезпечення безпеки туристичної діяльності в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз сучасної нормативно-правової бази у сфері туризму. Наголошено на необхідності адаптації національного законодавства до правових актів ЄС у частині регулювання стандартів послуг, захисту прав споживачів і цифровізації туристичної сфери. У результаті проведеного дослідження визначено напрями вдосконалення економіко-правових засад розвитку туристичного потенціалу України: запровадження стимулюючих інвестиційних програм, створення єдиного туристичного реєстру, цифрових платформ управління DESTINACIAMI, а також розроблення спеціальних нормативних актів, що регламентують діяльність у сфері військово- та екотуризму.

Ключові слова: туризм, потенціал, економіко-правовий механізм, сталий розвиток, інвестиції, державне регулювання, управління, стратегія, інновації.

I. ANTONENKO, A. OKHRIMENKO

ECONOMIC AND LEGAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST POTENTIAL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR TRANSFORMATION

The article examines the essence and features of the economic and legal principles of the development of the tourist potential of Ukraine in the modern conditions of socio-economic transformations and post-war recovery. It is substantiated that tourism is an important factor in the sustainable development of the state, which ensures the formation of added value, the development of small and medium-sized businesses, the activation of investment processes and an increase in the level of employment of the population. It is noted that the formation of an effective system of tourism potential management requires the coordination of economic instruments with legal regulators, which provide for transparency, stability and harmonization with European standards. The main components of the economic and legal principles are revealed, in particular: the system of state regulation and investment incentives, improvement of tax and financial levers, development of public-private partnership, as well as legal security of tourist activities in conditions of martial law. The analysis of the modern regulatory framework in the field of tourism was carried out. The need to adapt national legislation to EU legal acts in terms of regulating service standards, consumer protection and digitalization of the tourism sector was emphasized. As a result of the study, directions for improving the economic and legal foundations of the development of Ukraine's tourism potential were identified: the introduction of stimulating investment programs, the creation of a single tourist register, digital destination management platforms, as well as the development of special regulatory acts regulating activities in the field of military and eco-tourism.

Keywords: tourism potential, economic and legal mechanism, sustainable development, investments, state regulation, management, strategy, innovations.

Постановка проблеми. Розвиток туристичного потенціалу України є одним із пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможної національної економіки та інтеграції держави у світовий економічний простір. Туризм виступає важливим чинником соціально-економічного зростання, сприяючи створенню робочих місць, підвищенню рівня зайнятості населення, надходженню валютних коштів і формуванню позитивного іміджу країни на міжнародній арені. В умовах трансформаційних процесів в економіці, викликаних військовими діями, дестабілізацією інвестиційного середовища та зниженням рівня безпеки, постає нагальна потреба у формуванні ефективних економіко-правових механізмів управління туристичним потенціалом. Такі механізми мають забезпечити збалансоване використання природно-рекреаційних, історико-культурних та інфраструктурних ресурсів, сприяти відновленню туристичної галузі після воєнних втрат і створенню умов для сталого розвитку регіонів.

З огляду на євроінтеграційний курс України, актуальним є гармонізація національного правового поля у сфері туризму із законодавством Європейського Союзу, зокрема щодо державного регулювання, стандартизації послуг, інвестиційних

стимулів і захисту прав споживачів туристичних продуктів. Ефективне поєднання правових інструментів із економічними стимулами дозволить підвищити інвестиційну привабливість туристичної індустрії, забезпечити прозорість та прогнозованість бізнес-середовища.

Туристичний потенціал України суттєво підірвано подвійним шоком – наслідками пандемії COVID-19 і повномасштабною війною з лютого 2022 р., – що призвело до значних втрат інфраструктури, скорочення доходів галузі та підриву інвестиційної привабливості, а чинна правова та економічна база не забезпечує цілісного й координованого механізму відновлення. Так, за даними ЮНЕСКО на початок 2024 р. взаємопов'язаний сектор культури та туризму України втратив понад 19 мільярдів доларів доходів під час війни. Через бойові дії та обстріли пошкоджено 341 культурну пам'ятку, зокрема у Києві, Львові, Одесі та інших регіонах. А загальна вартість руйнування культурно-історичних та релігійних цінностей по усій території країни становить майже 3,5 мільярда доларів [11, 14, Priority 1: Monitoring]. Україні потрібно майже 9 мільярдів доларів лише впродовж майбутніх десяти років для відновлення культурних пам'яток та туристичної галузі [7 Demage

and Needs Assessment].

Таким чином, дослідження економіко-правових засад розвитку туристичного потенціалу України є надзвичайно актуальним у контексті післявоєнного відновлення економіки, забезпечення регіонального розвитку та формування стійкої моделі туристичної діяльності, що відповідає сучасним європейським стандартам і принципам сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі вже наявні наукові роботи щодо системного впливу війни в Україні та необхідність інтегрованих підходів. Так, дослідження К. Томея та І. Білинець [12] показує, що трансформація туристичної системи потребує «живого системного» підходу: одночасного врахування безпеки, інфраструктури, людського капіталу та мережових зв'язків між регіонами для відновлення попиту й пропозиції. Це підтверджує необхідність поєднання правових та економічних заходів у єдиному стратегічному полі. В роботі Т. Бут [1] здійснюється ідентифікація проблем під час бойових дій і шляхи післявоєнної відбудови, зокрема, регіональні дослідження вказують на ключові бар'єри: руйнування культурних і рекреаційних об'єктів, зниження інвестиційної привабливості, розбалансованість між центральним і регіональним управлінням туристичною політикою; автори пропонують пакет заходів від тимчасових дотацій до правового уніфікування регіональних механізмів.

Оцінки міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО [14] демонструють великі прямі та непрямі збитки культурної інфраструктури та туристичних об'єктів і визначають значні потреби у фінансуванні відбудови (мільярдні оцінки щодо реставрацій і реконструкцій), це підкреслює необхідність створення спеціалізованих фондів відбудови й грантових/кредитних механізмів для сектору туризму. Окрім того, офіційні звіти ЄС [9, 11], Світового Банку [15] і галузеві огляди Європейської туристичної комісії [9] підкреслюють важливість гармонізації стандартів, доступу до європейських фондів відбудови та програм технічної допомоги як факторів, які значно підвищують шанси на успішну реконструкцію туристичної інфраструктури. В багатьох дослідженнях, зокрема В. Джимурата [8], формуються практичні пропозиції щодо податкових, інвестиційних стимулів для відновлення об'єктів культурної спадщини, страхові механізми для туроператорів, нормативну уніфікацію регіонального управління, а також цифрові реєстри для контролю якості послуг, що створює основу для конкретної моделі економіко-правового регулювання. Огляди кризового менеджменту у туризмі (COVID-19 та інші шоки) [6, 10] свідчать про ефективність пакетного підходу: короткострокові заходи для підтримки ліквідності бізнесу та середньо-/довгострокові реформи (інституційна модернізація, інфраструктурні проекти, розвиток внутрішнього туризму). Такий пакет має бути закріпленій у правовому полі для забезпечення прозорості і передбачуваності [16].

Отже, наукові та аналітичні огляди 2022–2024 рр. вказують, що ефективна відбудова вимагає поєднання: а) правових реформ (простота

ліцензування, гарантії власності, уніфікація регіональних норм), б) економічних стимулів (податкові канікули, державні субсидії, пільгові кредити), в) страхових механізмів для бізнесу та г) цифрових реєстрів культурної спадщини й об'єктів інфраструктури. І все це має формуватися на гармонізації стандартів і мобілізації європейських фондів (технічна допомога, гранти, інвестиційні програми), що суттєво підвищує шанси швидкої та якісної реконструкції туристичної інфраструктури. Це обґрунтовує включення в модель механізмів координації з міжнародними донорами та адаптації національного законодавства до євростандартів [9].

Відповідно теперішня ситуація диктує нагальну потребу в міжгалузевому (економіко-правовому) дослідженні й розробці практичних заходів відновлення туризму в Україні, що поєднують державні регулювання, економічні стимули та міжнародну кооперацію в єдину систему.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування і систематизація комплексу економіко-правових заходів, які забезпечать поетапне та стійке відновлення туристичного потенціалу України і його інтеграцію в європейські програми відбудови.

Виклад основного матеріалу. Розвиток туристичного потенціалу України в умовах війни та післявоєнного відновлення потребує інтеграції економічних і правових інструментів, спрямованих на стимулювання внутрішнього й в'їзного туризму, відновлення інфраструктури, залучення інвестицій і підвищення ефективності управління галуззю. У сучасних умовах саме поєднання державного регулювання, ринкових стимулів та правового захисту є основою стабільності туристичної системи [16].

Можна сформулювати систему основних засад розвитку туристичного потенціалу України в умовах війни та поствоєнної трансформації.

1. Економічні засади розвитку туристичного потенціалу. До ключових економічних засад можна віднести інвестиційну, фінансову, податкову, кредитну та інноваційну політику у сфері туризму. Відновлення об'єктів культурної спадщини, транспортної і рекреаційної інфраструктури неможливе без ефективного залучення приватного капіталу. Європейська комісія [7, 9, 11] у своїх звітах підкреслює доцільність створення цільових фондів розвитку туризму, гарантованих державою або міжнародними партнерами.

В українських реаліях особливої актуальності набувають механізми державно-приватного (публічно-приватного) партнерства, що дозволяють об'єднати ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних проектів – реконструкції готельно-ресторанних комплексів, облаштування транспортних коридорів, розвитку зеленого туризму. Також додатковими інструментами економічного стимулювання можуть бути податкові пільги на інвестиції в туристичну інфраструктуру, субсидії та гранти для малого і середнього бізнесу у сфері гостинності [15].

Після 2022 р. активно формується новий напрям – регіональні програми внутрішнього туризму,

фінансовані за рахунок місцевих бюджетів та донорської допомоги. Вони сприяють диверсифікації туристичного продукту та створенню робочих місць у громадах [4] та формуванню 3D пам'яток [5].

2. Правові засади регулювання та стимулювання розвитку туризму. Правові засади становлять нормативно-правову основу функціонування галузі. Їх мета – забезпечити прозорість, передбачуваність та європейську сумісність управління туристичною діяльністю. Упродовж 2022–2024 рр. в Україні спостерігається активне оновлення нормативної бази, зокрема гармонізація із законодавством ЄС у частині ліцензування туроператорів, стандартизації послуг і безпеки туристів. Важливою складовою є реформування системи регулювання туризму. Пропонується Державний реєстр туристичних ресурсів з інтеграцією у національні інформаційні системи «Дія» та «Є-туризм».

Окрему увагу варто приділити правовим гарантіям безпеки туристичної діяльності у післявоєнний період, зокрема впровадженню страхових механізмів для операторів та відвідувачів, правовому регулюванню волонтерського й меморіального туризму. Це відповідає сучасним рекомендаціям UNWTO та Ради Європи [9, 15].

3. Інституційно-організаційні аспекти. Розвиток туристичного потенціалу потребує чіткої координації між державними, регіональними та місцевими структурами, а також між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Інституційна модель повинна передбачати вертикальну інтеграцію – від центральних стратегій до регіональних програм. З метою реалізації регіональної політики пропонується формування кластерних об'єднань у сфері туризму, які б поєднували представників готельного, ресторанного, транспортного та культурного секторів. Такі кластери є платформою для інновацій, обміну досвідом і спільного просування туристичних брендів [1].

Крім того, важливо забезпечити цифрову трансформацію управління туризмом, створення електронних реєстрів туристичних маршрутів, аналітичних панелей моніторингу відвідуваності, що сприятиме прозорості та підвищенню довіри інвесторів [16].

4. Міжнародний та євроінтеграційний контекст. В умовах євроінтеграції Україна бере участь у спільних програмах ЄС – Creative Europe, EU4Business, Interreg NEXT [9]. Ці програми забезпечують фінансування для культурних і туристичних проєктів, сприяють стандартизації якості послуг і відкривають нові ринки для українських операторів.

Відповідно до «Ukraine Facility» (2024) [13] передбачено окремі напрямки фінансової допомоги для відновлення культурної спадщини та туристичної інфраструктури. Використання цих інструментів вимагає адаптації національного законодавства до регламентів ЄС, що підтверджує взаємозв'язок між правовою гармонізацією та економічною ефективністю розвитку туризму [9].

Отже, сучасний етап розвитку туристичного потенціалу України характеризується необхідністю формування інтегрованої системи економіко-правових механізмів, які:

- забезпечують поєднання державної підтримки, приватних інвестицій і міжнародного партнерства;
- створюють чіткі правові гарантії для бізнесу й споживачів туристичних послуг;
- орієнтуються на цифровізацію, інновації та екологічну сталість;
- узгоджуються з європейськими стандартами управління та регулювання туризму.

Враховуючи зазначене, можна вважати, що формування дієвих економіко-правових засад розвитку туристичного потенціалу України є ключовою умовою її післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський економічний простір. Туристична галузь, виступаючи мультиплікативним чинником економічного зростання, потребує комплексного поєднання економічних стимулів та правового забезпечення, що дозволить створити стійку модель розвитку з урахуванням регіональної специфіки, що враховуватиме також:

- інституційну модернізацію та управління;
- економічну підтримку та інвестиційну політику;
- правове забезпечення та євроінтеграцію;
- регіональний розвиток та децентралізацію;
- інноваційно-цифровий вектор розвитку (рис.).



Рис. 1. Основні засади розвитку туристичного потенціалу України в умовах війни та поствоєнної трансформації

Джерело: сформовано авторами

Розглянемо детальніше розширені напрями, що впливають із зазначених засад розвитку туристичного потенціалу України в умовах війни та поствоєнної трансформації.

1. Інституційна модернізація та управління. Необхідно посилити координацію між центральними та місцевими органами влади, створити спеціалізований центральний орган з питань туризму або підвищити інституційну спроможність Державного агентства розвитку туризму. Доцільним є запровадження єдиного реєстру туристичних ресурсів та системи цифрового моніторингу для контролю інвестицій і статистичного аналізу [16].

2. Економічна підтримка та інвестиційна політика. Для активізації внутрішнього та зовнішнього інвестування у сферу туризму варто передбачити податкові пільги, пільгове кредитування, державні гарантії та механізми співфінансування в рамках міжнародних програм [9]. Особливу увагу слід приділити розвитку державно-приватного партнерства, яке є ефективним інструментом у проєктах реконструкції інфраструктури.

3. Правове забезпечення та євроінтеграція. В умовах реалізації євроінтеграційного курсу важливо адаптувати національне законодавство до стандартів ЄС, зокрема у частині ліцензування туроператорської діяльності, захисту прав споживачів, екологічної відповідальності та якості послуг. Гармонізація правових норм дозволить забезпечити прозорість ринку, підвищити інвестиційну привабливість та довіру іноземних партнерів [15].

4. Регіональний розвиток та децентралізація. Сучасні тенденції свідчать про ефективність кластерного підходу у розвитку туризму, що забезпечує синергію бізнесу, влади та громади. Створення туристичних кластерів на основі локальних ресурсів (історико-культурних, природних, гастрономічних) сприятиме диверсифікації регіональної економіки та формуванню стійких локальних екосистем.

5. Інноваційно-цифровий вектор розвитку. Необхідно розвивати цифрові платформи для промоції туристичних продуктів, онлайн-бронювання, електронної звітності та інтеграції даних у систему «Є-туризм». Такі інновації підвищать ефективність управління, забезпечать аналітичну підтримку прийняття рішень і спростять взаємодію між суб'єктами ринку [4].

Висновки. Розвиток туристичного потенціалу України у воєнний та післявоєнний періоди має ґрунтуватися на інтегрованій економіко-правовій моделі, яка:

□ поєднує державне регулювання, ринкові механізми та міжнародну допомогу;

□ забезпечує рівновагу між економічними інтересами, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю;

□ сприяє реалізації стратегічної мети – перетворенню туризму на драйвер сталого економічного зростання й міжнародної репутації України.

Реалізація запропонованих засад дозволить не лише відновити туристичну систему, а й зробити її сучасною, конкурентоспроможною та інтегрованою у європейський простір.

Отже, консолідоване дослідження економіко-правових засад є критично необхідним для розробки практично орієнтованих та правово обґрунтованих політик, здатних забезпечити регіональну структурну відбудову туризму в Україні та інтеграцію в європейський простір.

Список літератури

1. Бут, Т. Виявлення проблем та післявоєнне відновлення туризму в Україні», Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку, 2024, 1(27), с. 32-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
2. Охріменко А.Г., Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2024. 3(76). 104–110 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>
3. Охріменко А.Г. Національна туристична система : монографія / А. Охріменко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cde9fb1b0b7bb3.pdf>
4. Україна представила програму розвитку туризму для європейського регіону на Генеральній Асамблеї UNWTO. ДАРТ. https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/ukraine-presented-the-tourism-development-program-for-european-region-at-the-unwto-general-assembly?utm_source=chatgpt.com
5. 3D пам'ятки: інноваційний підхід до дослідження, захисту та популяризації культурних надбань. МКУ. <https://mcs.gov.ua/news/3d-pamyatky-innovacijnyj-pidhid-doslidzhennya-zahystu-ta-populyaryzacziiy-kulturnyh-nadban/>
6. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52.
7. Damage and Needs Assessment of the Cultural and Tourism sector in Ukraine. UNESCO. 2024. https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2023/04/RDNA%20Ukraine%20-%20Culture%20%26%20Tourism%20UNESCO_3.pdf?utm_source=chatgpt.com
8. Dzhumurat V. M. Economic and Legal mechanisms of the development of the tourist potential of the country. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 3 (52), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-2>
9. European Commission. Ukraine 2024 Report Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European Economic and Social committee and the committee of regions. Accompanying the document. Brussels, 30.10.2024. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf&utm_source=chatgpt.com
10. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies, 2023, vol 317. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8
11. Priority 1: Monitoring, assessment, and documentation of damage to cultural heritage in Ukraine. UNESCO. 2024. https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/09/UNESCO%20Action%20Plan%20Culture%20for%20Ukraine%20Recovery%202024.pdf?utm_source=chatgpt.com
12. Tomej, K., Bilynets, I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. Annals of Tourism Research. 2024. Vol 109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>

13. Ukraine Facility: на що та на яких умовах будуть витрачені 50 млрд євро від ЄС. Центр економічної стратегії, 2024. https://ces.org.ua/ukraine-facility-na-shho-ta-na-yakih-umovah-budut-vitracheni-50-mlrd-%D1%94vro-vid-%D1%94s/?gad_source=1&gad_campaignid=22439086746&gbraid=0AAAAACM-mc0EUkrMyIxFXDafy7K3eD8IY&gclid=Cj0KCQjwo63HBhCKARIsAHOHV_U8iQJCUliqRQqOBHzJ-ugoTs9ZBkaN_v3vmVqxI8M7HQCZdXgWakYaApngEALw_wcB
14. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion>
15. UNWTO. Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism. UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness (2024). <https://www.untourism.int/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>
16. World Bank. (2023). Tourism Watch – Quarterly Report Q3 2023. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099209102092432293/pdf/IDU1b84b040e1461414a261ae681e446195f9dc.pdf>
8. Dzhumurat V. M. Economic and Legal mechanisms of the development of the tourist potential of the country. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) # 3 (52), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-2>
9. European Commission. Ukraine 2024 Report Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European Economic and Social committee and the committee of regions. Accompanying the document. Brussels, 30.10.2024. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf&utm_source=chatgpt.com
10. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. The Hospitality Industrys Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies, 2023, vol 317. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8
11. Priority 1: Monitoring, assessment, and documentation of damage to cultural heritage in Ukraine. UNESCO. 2024. https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/09/UNESCO%20Action%20Plan%20Culture%20for%20Ukraine%20Recovery%202024.pdf?utm_source=chatgpt.com
12. Tomej, K., Bilynets, I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. Annals of Tourism Research. 2024. Vol 109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>
13. Ukraine Facility: na shcho ta na yakykh umovakh budut vytracheni 50 mlrd yevro vid YeS. Tsentr ekonomichnoi stratehii, 2024. https://ces.org.ua/ukraine-facility-na-shho-ta-na-yakih-umovah-budut-vitracheni-50-mlrd-%D1%94vro-vid-%D1%94s/?gad_source=1&gad_campaignid=22439086746&gbraid=0AAAAACM-mc0EUkrMyIxFXDafy7K3eD8IY&gclid=Cj0KCQjwo63HBhCKARIsAHOHV_U8iQJCUliqRQqOBHzJ-ugoTs9ZBkaN_v3vmVqxI8M7HQCZdXgWakYaApngEALw_wcB
14. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion>
15. UNWTO. Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism. UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness (2024). <https://www.untourism.int/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>
16. World Bank. (2023). Tourism Watch – Quarterly Report Q3 2023. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099209102092432293/pdf/IDU1b84b040e1461414a261ae681e446195f9dc.pdf>

References (transliterated)

1. But, T. Vyiavleniia problem ta pislivoienne vidnovlenniia turizmu v Ukraini», Menedzhment ta pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku, 2024, 1(27), s. 32-43. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
2. Okhrimenko A.H., Opanasiuk N.A., Kulyk M.V. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia subiektiv turizmu ta hostynnosti v umovakh systemnykh kryz. Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navigator». 2024. 3(76). 104–110 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>
3. Okhrimenko A.H. Natsionalna turystychna systema : monohrafiia / A. Okhrimenko. – Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2019. – 592 s. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8edde9fb1b0b7bb3.pdf>
4. Ukraina predstavyla prohamu rozvytku turizmu dlia yevropeiskoho rehionu na Heneralnii Asamblei UNWTO. DART. https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/ukraine-presented-the-tourism-development-program-for-european-region-at-the-unwto-general-assembly?utm_source=chatgpt.com
5. 3D pamiatky: innovatsiinyi pidkhid do doslidzhennia, zakhystu ta populyaryzatsii kulturnykh nadban. MKU. <https://mcs.gov.ua/news/3d-pamyatky-innovacziynij-pidhid-doslidzhennya-zahystu-ta-populyaryzaczziyi-kulturnyh-nadban/>
6. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52.
7. Damage and Needs Assessment of the Cultural and Tourism sector in Ukraine. UNESCO. 2024. https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2023/04/RDNA%20Ukraine%20-%20Culture%20%26%20Tourism%20UNESCO_3.pdf?utm_source=chatgpt.com

Надійшла (received) 10.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Антоненко Ірина Ярославівна (Antonenko Iryna) - доктор економічних наук, професор, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2299-2365>, ira_antonenko65@ukr.net

Охріменко Алла Григорівна (Okhrimenko Alla) - доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>, a.okhrimenko@knute.edu.ua

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 2 '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 30.04.2025 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. № 381. Ціна договірна.*